

## **Mit einem Schlag virtuell**

### **Führung auf Distanz in der Pandemie 2020**

Tim Graf-Kolvenbach, Wien im Februar 2021

Im Frühjahr 2020 wurde aufgrund der drohenden exponentiellen Verbreitung des Covid-19 Virus in vielen Ländern ein Lockdown beschlossen.

Für Unternehmen und deren Personal bedeutete dies, ihr Geschäft in weiten Teilen - und binnen weniger Tage - auf Telearbeit, virtuelle Zusammenarbeit und remote Leadership umzustellen.

Ein knappes Jahr später hat uns die Pandemie weiterhin fest im Griff und wir befinden uns in einem ständigen Wechsel zwischen Lockdowns und Phasen der Lockerung. Nach wie vor wird in weiten Teilen der Bevölkerung im Home Office gearbeitet und viele Führungskräfte führen überwiegend aus der Distanz.

Für mich als Coach und Organisationsberater stellte sich die Frage: Wie haben Führungskräfte die abrupte Umstellung auf remote Leadership erlebt? Welche Herausforderungen sind ihnen begegnet, welchen Umgang damit und welche Lösungen haben sie gefunden?

Auf Basis von Interviews mit acht Führungskräften unterschiedlicher Unternehmen werden im Folgenden die markantesten Erkenntnisse dargestellt und einige Empfehlungen herausgearbeitet.

#### **Wer hätte es gedacht? Die Veränderung beginnt mit mir.**

Als im März 2020 in Deutschland und Österreich der erste Lockdown in Kraft trat, reagierte die Bevölkerung - und so auch die betroffenen Führungskräfte - überwiegend optimistisch und glaubten, die Pandemie sei bald im Griff und man könne zum „business as usual“ zurückkehren.

Ein paar Monate später hatte sich dieses Bild grundlegend geändert. Für die meisten Menschen war deutlich geworden, dass die Pandemie länger andauern würde - und damit auch die mit ihr einhergehenden massiven Einschränkungen und Veränderungen der Lebensführung und Arbeitsweisen. Mit einem Mal galt - und gilt immer noch: Ein Ende ist nicht abzusehen.

Wie so oft in Veränderungsprozessen zeigte sich auch hier, dass eine aktive, gestalterische Auseinandersetzung mit Veränderung für viele Menschen kein Selbstläufer ist. So ist jeder von der Veränderung betroffene Mensch gefragt, seinen persönlichen Weg zu finden, um den Schalter umzulegen und die Veränderung als neue, unvermeidbare Realität anzuerkennen, auszuhalten und anzunehmen.

Entsprechend berichten einige der befragten Führungskräfte, dass sie erst im Sommer 2020 wirklich begonnen hätten, sich tatkräftig damit zu beschäftigen, die Herausforderungen virtueller Führung anzunehmen und Lösungen zu finden.

Erst die Akzeptanz des Unvermeidbaren setzte kreative Energie frei. In den Monaten zuvor regierte das Prinzip Hoffnung - und damit auch das Prinzip „Abwarten und Tee trinken“.

Entsprechend ziehen einige der Führungskräfte aus dieser Erfahrung die Lehre, beim nächsten Veränderungsprozess den Schalter in Richtung „OK, nun ist es so. Wie kann ich, wie können wir das Beste daraus machen?“ noch ein wenig früher umzulegen. Oder, anders formuliert, noch ein wenig früher darauf hinzuwirken, gemeinsam den Schalter umzulegen. Denn wer hat behauptet, dass in Veränderungsprozessen notwendigerweise die Führungskraft als erste den Switch vom Widerstand in die Akzeptanz machen muss? Hauptsache, sie erkennt frühzeitig, dass es an der Zeit ist, den Switch zu machen - für sich selbst und das Team - und arbeitet offen darauf hin.

## **Homo oeconomicus? Homo conjunctus!**

Viele der befragten Führungskräfte berichten davon, dass in den ersten Wochen und Monaten der virtuellen Zusammenarbeit überraschend effizient gearbeitet wurde. Teils sogar effizienter als zuvor.

Das mag daran liegen, dass durch den Lockdown und den Rückzug ins jeweilige Home Office der Raum für informelle Kommunikation weitestgehend geschlossen worden war. Parkplatz-, Gang- und Toilettengespräche sowie der spontane - und oft kreative - Austausch während der Kaffee- und Zigarettenpause oder beim Mittagessen fielen weg.

Es scheint, als ob sich dies in manchen Teams - zumindest kurzfristig - positiv auf die Fokussierung auf das Wesentliche ausgewirkt hat. Doch zum Zeitpunkt der Befragung, fast ein Jahr nach Start des ersten Lockdowns, berichten die Führungskräfte mehrheitlich, dass die problematischen Auswirkungen des äußerst geringen informellen Kontakts überwiegen.

Es ist, als ob der Kit, der Menschen und Teams miteinander verbindet, zu bröckeln beginnt. Das Remote und insbesondere das Home Office bewirkt einen „geschützten Raum“, der dazu einlädt, sich zurückzuziehen. Entsprechend berichten einige der Führungskräfte, dass sie ihre Mitarbeiter\*innen als distanzierter und die Atmosphäre in virtuellen Meetings insgesamt als unverbindlicher - und damit unverbundener - wahrnehmen. Als ob der abgeschottete Raum der eigenen vier Wände eine Entfremdung befördert, die die Menschen weniger berührbar durch die Anliegen, Ideen und Nöte anderer werden lässt. Die virtuelle Distanz scheint es Menschen zu erschweren, andere an sich heran zu lassen.

Als Gegenmaßnahmen haben sich aus Sicht vieler der befragten Führungskräfte Kommunikationsformate bewährt, die die informelle Ebene der Kommunikation gezielt adressieren. Dies wird jedoch von den Beteiligten vor allem zu Beginn als Widerspruch und entsprechend als unstimmig empfunden, da informelle Kommunikation üblicherweise spontan und ungeplant entsteht. Sie ergibt sich - oder auch nicht.

Und doch: Viele Führungskräfte berichten, dass sich informelle Kommunikation institutionalisieren lässt. Wie oben bereits erwähnt, ist es dafür allerdings erst einmal nötig, die Veränderung als unvermeidbar zu akzeptieren, um bereit zu sein, alte Glaubenssätze über Bord zu werfen und Neues auszuprobieren.

So haben beispielsweise einige Führungskräfte fixe virtuelle Kaffeepausen etabliert. Die einen täglich, die anderen ein/zweimal die Woche. Eine der befragten Führungskräfte lebt und arbeitet in Großbritannien und hat mit ihrem Team Freitagnachmittags ein virtuelles Pubquiz etabliert, welches rotierend von einer\*m Mitarbeiter\*in angeleitet wird. Very

british. Und very wirksam. Denn die Veranstaltung erfreut sich seit Monaten hoher Beliebtheit.

Andere Führungskräfte haben erstmals feste wöchentliche Rücksprachen mit ihren einzelnen Mitarbeiter\*innen eingeführt. Natürlich auch um über den Fortschritt von Aufgaben und Projekten zu reden, ganz Wesentlich jedoch, um zu hören, wie es geht und wo eventuell der Schuh drückt.

Auch die virtuelle Tour durch die jeweiligen Home Offices - z.B. indem jeweils ein\*e Kollege\*in zu Beginn der wöchentlichen Teammeetings mit der Smartphonekamera die heimatischen Büroräumlichkeiten präsentiert - hat laut einer Führungskraft bei ihrem Team spürbar dazu beigetragen, ein Gefühl von Verbundenheit zu fördern. Und es hat - möglicherweise noch wichtiger - das Verständnis für die neue Arbeitsumgebung der einzelnen Kollegen\*innen und deren Herausforderungen vertieft.

Natürlich ist der mit solchen Aktivitäten verbundene Einblick in die Privatsphäre nicht für alle Menschen gleichermaßen angenehm und wünschenswert. Dies gilt es zu berücksichtigen, zum Beispiel, indem klargestellt wird, dass jede\*r nur soviel zeigt, wie er/sie als stimmig erlebt. Allerdings kann es durchaus hilfreich sein, Menschen hierbei zu ermutigen, ein wenig mehr zu wagen, denn die Erfahrung zeigt, dass die Reaktion auf derartige Selbstoffenbarungen im Nachhinein eher lautet „Das war hilfreicher als ich dachte“ statt „Das war peinlicher als ich dachte“.

So berichten einige der befragten Führungskräfte, dass die Stimmung zwischen den Menschen im Team sogar noch lockerer und persönlicher wurde, weniger businesslike, gerade weil die Menschen im Home Office saßen. Wenn Hundegebell und Kindergekreische plötzlich als ganz normale Hintergrundgeräusche wahrgenommen werden, kann das Eindringen der Privatsphäre in den geschäftlichen Kontext zu einer Annäherung und Auflockerung von Arbeitsbeziehungen führen.

Was hier aus meiner Sicht immer wieder deutlich wird, ist die Herausforderung, der Vereinzelung der Menschen, die durch die verteilten Standorte begünstigt wird, bewusst entgegenzuwirken. So berichtet eine der befragten Führungskräfte, dass das spontane Anbieten kollegialer Unterstützung im Team abgenommen habe und es daher schwieriger geworden sei, individuelle Belastungsspitzen abzufedern. Hintergrund mag sein, dass für die Kollegen\*innen wesentlich weniger Kontext- und Hintergrundinformationen übereinander anfiel, da oftmals gerade zu Beginn die virtuelle Kommunikation rein auf die formelle, aufgabenbezogene Ebene ausgerichtet war. Einige der Führungskräfte haben daher an mehreren Tagen der Woche kurze Morgenmeetings eingeführt, in welchen die Frage im Mittelpunkt steht, wie es den Einzelnen geht: „Was treibt mich derzeit um, wie steht um meine Auslastung und wo kann möglicherweise Unterstützung brauchen?“

Eine letzte Maßnahme, bei der einige der befragten Führungskräfte ihre Teams unterstützt haben, ist es, gemeinsame virtuelle Bürozeiten zu vereinbaren. Zu diesen Zeiten sind alle online und über ein Conferencing-Tool miteinander verbunden - mit oder ohne Video, das scheint hier weniger entscheidend. Wer telefoniert, stellt sich stumm. Oder aber sie/er informiert die anderen über das anstehende Telefonat, denn eventuell will jemand mithören, schließlich fallen bei solchen Telefonaten nicht selten auch für Kollegen\*innen interessante Informationen an (und früher, im gemeinsamen Büro, war das zwar einerseits häufig lästig, andererseits aber oft auch sehr informativ und hilfreich).

Darüber hinaus sinkt durch einen derartigen gemeinsamen virtuellen Arbeitsraum die Hemmschwelle, andere um ihre Meinung oder um Rat und Hilfe zu bitten. Das kann besonders für Menschen hilfreich sein, die ohnehin zu der Befürchtung tendieren, anderen mit ihren Problemen zur Last zu fallen oder gar als inkompetent zu erscheinen, wann immer sie alleine nicht ans Ziel kommen. Mehr dazu im nächsten Kapitel.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass über Maßnahmen wie das gemeinsame Arbeiten in einem virtuellen Raum, über das sinnliche Wahrnehmen - Sehen und Hören - der Arbeitstätigkeit anderer, eine gemeinsame Arbeitsatmosphäre und das Erleben von Verbundenheit entstehen kann.

So sentimental das auch klingen mag, aber es zeigt einmal mehr, dass der Mensch sich nicht auf das Bild eines Kosten-Nutzen-Rechners reduzieren lässt, sondern dass er ein zutiefst soziales Wesen ist. Unternehmen und Führungskräfte sind daher gut beraten, das Bedürfnis nach sozialer Verbundenheit zu berücksichtigen - auch und vor allem in virtuellen Arbeitskontexten.

Natürlich äußert sich dieses Bedürfnis individuell unterschiedlich und auch unterschiedlich stark. Für Führungskräfte scheint es daher eher empfehlenswert, individuelle Lösungen anzuregen, statt das Thema mit einer Maßnahme für alle erledigen zu wollen. So mögen gemeinsame virtuelle Bürozeiten für die einen hilfreich sein, für andere reicht der punktuelle Kontakt bei anlassbezogenen Absprachen völlig aus.

## **Ankoppeln mit dem Blick auf's große Ganze**

Neben dem oben beschriebenen Bedürfnis nach Verbundenheit und sozialer Koppelung zeichnet den Menschen ein zweites Bedürfnis nach Ankoppelung aus: Das Bewusstsein dafür, ein bedeutsamer Teil eines größeren Ganzen zu sein.

Laut einigen der befragten Führungskräfte geht dieser Blick mit Umzug ins Home oder Remote Office für manche Mitarbeiter\*innen verloren. Das kann sich einerseits in sinkender Akzeptanz und fehlendem Verständnis für Entscheidungen des Unternehmens zeigen. Oder auch darin, dass Mitarbeiter\*innen Arbeitsergebnisse erbringen, die wichtige Rahmenbedingungen und Querverbindungen unberücksichtigt lassen.

Hierfür mögen wiederum die fehlenden informellen Austauschmöglichkeiten in Form spontaner Gang-, Toiletten- und Parkplatzgesprächen ausschlaggebend sein. Denn in diesen Gesprächen wird - neben der Möglichkeit, psychohygienisch Dampf abzulassen - ganz oft auch Sinn hergestellt, indem sich im kollegialen Austausch von Sichtweisen ein gemeinsamer Reim auf Ereignisse, Entscheidungen und Herausforderungen gemacht wird. Auch wird in diesen Zwischendurch-Gesprächen häufig die eigene Perspektive erweitert, indem durch die Sichtweise der Kollegen\*innen bisher unerkannte Abhängigkeiten und Verbindungen deutlich werden, sprich: Die eigenen Aufgabenstellungen lassen sich besser ins Bigger Picture einordnen.

Im Kontext virtueller Zusammenarbeit kann das heißen, noch stärker als ohnehin schon das Bewusstsein über Hintergründe, Zusammenhänge und das Bigger Picture nicht vorauszusetzen, sondern explizit darüber zu sprechen. Sei es, indem die Führungskraft ihre Sichtweise dazu vermittelt, sei es, indem sie erfragt, welche Sichtweisen die Mitarbeiter\*innen dazu haben. Denn: Sinn kann niemals gegeben werden, er muss von

jeder\*m selbst gefunden werden. Und das kann gut mit Hilfe eines immer wiederkehrenden Dialogs zwischen Kollegen\*innen und mit der Führungskraft geschehen.

Natürlich verschränkt sich an dieser Stelle die Herausforderung des Führens auf Distanz mit der Herausforderung der Führung in einer Zeit großer Unsicherheit und Unberechenbarkeit. Ähnlich wie auch die Regierungen der betroffenen Länder in ungewohnter Weise im Modus von Trail & Error durch die pandemiebedingten Umwälzungen navigierten - und immer noch navigieren - so war und ist dies auch von der Bevölkerung im beruflichen wie auch im privaten Bereich gefragt.

Entsprechend wurde laut den befragten Führungskräften die Bereitschaft der Mitarbeiter\*innen zur ständigen Veränderung und Anpassung stark strapaziert. Für viele der befragten Führungskräfte wurde in diesem Zuge einmal mehr deutlich, dass spätestens jetzt ein direktiv-autoritäres Führungsverständnis nach dem Motto „Die Führungskraft sagt, was und wie es zu tun ist, und das gilt dann für lange Zeit“ an seine Grenzen gekommen war. Tragfähige Lösungen lassen sich nur finden, in dem die Führungskraft immer wieder - ausgehend vom Blick nach Außen und damit auf das Bigger Picture - einen gemeinsamen Prozess der Reflexion anstößt: „Wie verändert sich unser Umfeld? Wie wollen wir darauf reagieren? Was gilt es anzupassen, einzustellen oder einzuführen?“

## **Die Schere geht auf: Reaktive und proaktive Mitarbeiter\*innen**

Ein Unterschied, den Führungskräfte in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Mitarbeiter\*innen typischerweise erleben, ist die Art, wie mit Aufgaben und Problemen umgegangen bzw. an diese herangegangen wird.

Auf der einen Seite gibt es Menschen, die mögliche Aufgabenstellungen eigeninitiativ erkennen, vorschlagen und angehen. Oder auch vorgegebene Aufgabenstellungen eigenständig strukturieren und bearbeiten. Bei Problemen und wenn sie selbst nicht weiter kommen, melden sie sich rasch und ohne Umschweife. Diese Menschen agieren proaktiv und mit hoher Selbständigkeit.

Auf der anderen Seite gibt es Menschen, die sich leichter damit tun, Aufgabenstellungen übertragen zu bekommen, idealerweise mit einer ausreichend klaren Vorgabe, wie diese erledigt werden können. Sie warten eher ab, bis sie Aufgaben bekommen, statt sich selbst welche zu suchen. Auch tun sie sich typischerweise schwerer damit, vage Aufgabenstellungen selbständig zu strukturieren. Manche dieser Menschen haben zusätzlich eine recht hohe Hemmschwelle, bei Schwierigkeiten um Unterstützung zu bitten. Diese Menschen agieren eher passiv und reaktiv.

Viele der befragten Führungskräfte berichten, dass der Übergang ins virtuelle Arbeiten diese Differenz noch stärker betont hat. Die Proaktiven strukturieren sich im Home bzw. Remote Office selbstständig, sie melden sich bei Problemen und Abstimmungsbedarf. Die Reaktiven scheinen sich - möglicherweise verstärkt durch den „geschützten“ Raum des abgelegenen Büros bzw. der eigenen vier Wände - noch stärker abzuschotten.

Zumal aus beiderlei Sicht - der des Mitarbeiters wie auch der der Führungskraft - der Zugang zueinander erschwert ist. Früher war man gemeinsam vor Ort, hat einander gesehen, konnte schnell einmal zueinander rübergehen - sei es, um zu fragen, wie es geht, sei es, um sich einen Rat zu holen oder eine Entscheidung abzustimmen. Die virtuelle Distanz scheint für einige Menschen eine Hemmschwelle zur Kontaktaufnahme darzustellen. Statt einfach einen

guten Moment abzapfen, um die/den Kollegen\*in oder die/den Teamleiter\*in anzusprechen, muss ich nun anrufen - und kann dabei viel schwerer abschätzen, ob es ein guter Moment ist - oder gar extra einen Termin vereinbaren.

Das kann soweit führen, dass Führungskräfte problematische Entwicklungen bei einzelnen Mitarbeiter\*innen nicht mitbekommen. So berichten mehrere der Befragten, dass ihnen Krisen bei einer\*m Mitarbeiter\*in erst zu einem sehr späten Zeitpunkt aufgefallen waren. Sie führten dies auf die virtuelle Distanz zurück, da sie bisher als Führungskraft ein enges und vertrautes Verhältnis zu ihren Mitarbeiter\*innen gepflegt hatten und daher sich anbahnende Probleme frühzeitig erkennen und thematisieren konnten.

Ganz in diesem Sinne berichten nahezu alle befragten Führungskräfte, dass es Ihnen mit der Zeit immer bewusster wurde, wie sehr sie im face-to-face Kontext die nonverbalen Signale zum Anlass genommen hatten, Mitarbeiter\*innen anzusprechen. Aus der Distanz wurde ihnen klar, wie sehr sie beim Führen vor Ort Körpersprache, Stimmlage und Gesichtsausdruck der Mitarbeiter\*innen auf Anzeichen für Entspannung, Anspannung oder Überforderung hin ausgewertet hatten: Wie gehetzt oder entspannt bewegt sich die Person durchs Büro? Wie wirkt sie in der Mittagspause: Hat sie den Kopf frei für ein Späßchen oder ist sie mit den Gedanken woanders? Wie spricht sie mit Kunden oder Kollegen am Telefon? Ruhig und unaufgeregt oder laut und angespannt? Jetzt, wo den Führungskräften nicht mehr möglich war, dies alles mitzubekommen, wurde ihnen erst deutlich, wie sehr sie ihre Führung darauf aufgebaut hatten.

Dies gilt natürlich auch andersherum. Auch die eigenen nonverbalen Signale der Führungskräfte sind im virtuellen Kontakt für andere weniger beobacht- und lesbar.

Lösungen für diesen Aspekt virtueller Zusammenarbeit bleiben notwendigerweise suboptimal. Die kommunikative Reichhaltigkeit persönlicher Begegnung ist online ganz einfach nicht abbildbar. Jedoch lohnt es sich, den Entfremdungseffekt, der, wie gesagt, vor allem mit bestimmten Menschen droht, mit gezielten Gegenmaßnahmen abzumildern.

Einige Führungskräfte sind beispielsweise dazu übergegangen, expliziter zu formulieren. Das heißt, sie fassen ihre Sorgen und Wünsche, ihre Prioritäten und Absichten sowie ihre Anerkennung und ihren Dank anderen gegenüber deutlicher in Worte. Schriftlich wie auch mündlich.

Darüber hinaus haben sie spiegelgleich begonnen, ihre Gegenüber zu unterstützen, deren Schwierigkeiten, Erwartungen und Absichten deutlicher in Worte zu fassen. Zum Beispiel, indem sie expliziter als üblich nachfragen. Voraussetzung dafür ist laut einigen der befragten Führungskräfte, den eigenen Sensor für Botschaften des anderen, die sie/er zwischen den Zeilen kommuniziert, bewusst einzuschalten. Soll heißen, sich selbst ganz bewusst dazu anzuhalten, auf mögliche implizite, unausgesprochene Wünsche, Spannungen oder Sorgen zu achten.

Zusammenfassend lässt sich daher sagen, dass gerade im Falle von eher reaktiven Mitarbeiter\*innen regelmäßige Kontakte - hochfrequenter als sonst, aber auch kürzer - z.B. per Telefon helfen können, gegenseitig am Puls zu bleiben. Explizitere Kommunikation und eine erhöhte Achtsamkeit für implizit geäußerte Sorgen und Nöte kann dabei zusätzlich hilfreich sein.

Neben der Herausforderung, den Kontakt zu stilleren Teammitgliedern zu halten, stehen einige der Führungskräfte auch vor der Schwierigkeit, besonderes Engagement ihrer

Mitarbeiter\*innen erkennen, einschätzen und anerkennen zu können - auch im Hinblick auf die kommende Leistungsbeurteilung im jährlichen Mitarbeitergespräch. Das ist vor allem für diejenigen Führungskräfte ein Thema, die es gewohnt waren, ihre Mitarbeiter\*innen bei ihrer Arbeit mitzubekommen, einfach weil man einen Gutteil der Arbeitszeit im gleichen Raum verbrachte. Für eine der befragten Führungskräfte bestand die Lösung darin, eine Liste anzulegen und regelmäßig zu befüllen, in welche sie jegliche Aktivitäten, die die Mitarbeiter\*innen ihr gegenüber erwähnten und die aus ihrer Sicht über das normale Maß an Engagement hinausgingen, zu dokumentieren. Diese Dokumentation war und ist kleinteiliger und aufwendiger für die Führungskraft, hat es ihr jedoch trotz virtueller Distanz erlaubt, im Mitarbeitergespräch einerseits auf sehr konkrete und wertschätzende Art Anerkennung zu vermitteln und andererseits ihre Leistungsbeurteilungen auf fundierte Beine zu stellen.

## **Mediennutzung: Das Kreuz mit der Kamera**

Eines ist klar: Virtuelle Zusammenarbeit kann nur gelingen, wenn die technischen Voraussetzungen hinreichend gegeben sind. Damit ist nicht gemeint, dass stets die neusten Tools zur Verfügung stehen müssen. Vielmehr geht es um so grundlegende Dinge wie einen Laptop, einen einigermaßen stabilen Internetzugang und einen Fernzugriff auf Email und Dateien für die gemeinsame Bearbeitung und Ablage wichtiger Unterlagen.

Was nun den Aspekt der virtuellen Kommunikation betrifft, so arbeiten überraschend viele der befragten Führungskräfte und deren Teams ohne visuellen Kontakt, sprich mit Telefonkonferenzen.

Dies scheint vor allem im Falle eingespielter Arbeitsbeziehungen ein völlig gangbarer Weg zu sein. Und in bestimmten Situationen hat es sogar Vorteile, denn Studien zur Onlinekommunikation zeigen, dass Menschen die Emotionen anderer besser einschätzen können, wenn die Kamera abgeschaltet wird. Wenn sie also auf ihr Gehör vertrauen (müssen). Die menschliche Stimme scheint das Medium zu sein, welches Emotionen am stärksten transportiert. Mehr noch als Mimik und Körpersprache. Der visuelle Reiz kann demnach sogar eher ablenkend sein.

Andererseits scheinen wir kulturell sehr stark auf Blickkontakt hin geprägt zu sein, vor allem wenn es um den initialen Aufbau von Vertrauen geht. Einige der befragten Führungskräfte standen im Lauf des Jahres vor der Herausforderung, neue Kontakte innerhalb der Firma zu etablieren oder gar ein neues Team zu übernehmen. In diesen Fällen scheint es empfehlenswert, auf virtueller Kommunikation inklusive Kamera zu bestehen. Für den Aufbau von Vertrauen ist es hilfreich, einander ansichtig zu sein und in die Augen sehen zu können. Und auch wenn das technisch gesehen nie tatsächlich funktionieren kann, so stellt sich dennoch ein Erleben von Sichtkontakt - und damit von noch persönlicher erlebtem Kontakt - ein.

Dabei scheint einigen Menschen scheint der Anblick der eigenen Person befremdlich zu sein. Es lenkt viele von uns ab, uns selbst beim Sprechen zuzusehen. Hier empfiehlt es sich, die eigene Videoansicht auszublenden (insofern die benutzte App dies zulässt).

Die Nutzung der Kamera kann auch den oben bereits beschriebenen Rückzug in den geschützten Raum des Home bzw. des Remote Offices verhindern helfen. Die Atmosphäre

wird verbindlicher, alleine schon dadurch, dass das Arbeiten an und Abdriften in parallele Tätigkeiten wie Emailbearbeitung erschwert wird.

Jedoch, wie oben bereits erwähnt, wird die Nutzung der Kamera vor allem im Home Office von einigen Menschen als unangenehme Grenzüberschreitung in die Privatsphäre hinein erlebt. Hilfreich scheint daher zu sein, die Kameranutzung nicht vorzuschreiben, sondern darum zu bitten und eine transparente Erklärung zu liefern, welche Vorteile man sich von der Kameranutzung verspricht. Zudem macht es Sinn, Einzelpersonen direkt darauf anzusprechen, was aus ihrer Sicht gegen die Nutzung der Kamera spricht bzw. welche Sorgen sie diesbezüglich haben. Damit lässt sich dann oft konstruktiv arbeiten, zum Beispiel indem mit Hilfe der Weichzeichnungsfunktion des Hintergrundes, welche viele Meetingapps bieten, die private Lebensumgebung nicht mehr erkennbar ist.

## **Das Home Office: Fluch oder Segen?**

Viel der befragten Führungskräfte berichten, dass sich ein Großteil ihrer Mitarbeiter\*innen leicht auf die neuen Rahmenbedingungen der Arbeit von zu Hause eingestellt hat. Für manche Mitarbeiter\*innen scheint der Umzug ins Home Office sogar wie eine Art Befreiung gewirkt zu haben. Befreit vom nine-to-five Zwang konnten sie sich den Tag selber einteilen und zwischen beruflichen und privaten Aktivitäten mit Leichtigkeit hin und her wechseln.

Andere Mitarbeiter\*innen taten sich damit wesentlich schwerer. In ausgewählten Fällen war es sogar erforderlich, die/den Mitarbeiter\*in zurück in das Firmenbüro zu holen, damit er konzentriert arbeiten konnte.

Dabei scheinen unterschiedliche Aspekte eine Rolle zu spielen. Einerseits natürlich die räumliche und familiäre Situation: Wie gut und konsequent kann ich in meinem Home Office eine klare Trennlinie zwischen beruflicher und privater Welt ziehen? Falls ich Kinder habe, gehen diese derzeit zur Schule oder sind sie zu Hause? Mache ich mir Sorgen um sie? Habe ich ein Büro, in das ich mich zurückziehen kann?

Andererseits scheint die gemeinsame Präsenz im Büro eine Art Sogeffekt zu haben. Wenn ich andere Menschen arbeiten sehe, dann spornt mich das unbewusst dazu an, mich ebenso auf meine Arbeit zu konzentrieren. Dieser Sogeffekt fällt im Homeoffice weg. Ein Gegenmittel können die oben bereits erwähnten gemeinsamen virtuellen Bürozeiten sein. Diese sind übrigens auch unter Schüler\*innen derzeit ein recht beliebtes Mittel, um in Kontakt zu bleiben und eine gegenseitig ansteckende, arbeitssame Atmosphäre zu kreieren.

Für andere Menschen wiederum scheint die Gefahr im Home Office weniger in mangelnder Selbstmotivation zu liegen, sondern ganz im Gegenteil darin, sich nicht in der Arbeit zu verlieren. So berichtet eine Führungskraft, dass einer ihrer Mitarbeiter in einen regelrechten Arbeitsvogel geraten sei. Hier war es aus ihrer Sicht erforderlich und hilfreich, als Führungskraft deutlich zu intervenieren, um mit der Person Wege zu finden, zu einem gesunden Ausmaß an Arbeitslast zurückzukehren. Hintergrund für den Arbeitsvogel mag in diesem Fall ein privates Umfeld gewesen sein, welches sich durch geringe Sozialkontakte (Singlehaushalt, wenige Freunde und Bekannte, wenig bis keine außerberuflichen Interessen und Hobbies) auszeichnete.

Auch wenn es möglicherweise als Grenzüberschreitung der Führungskraft in die Privatsphäre der Mitarbeiter\*innen empfunden wird: Die gelungene Trennung zwischen Beruf und Privat im Home Office ist ein derart relevanter Faktor für Lebensqualität und berufliche

Leistungsfähigkeit, dass es sich ganz klar empfiehlt, als Führungskraft dazu im offenen Dialog mit den Mitarbeiter\*innen zu sein, um im Bedarfsfall Unterstützung anbieten zu können bzw. gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Zumindest empfiehlt es sich, den Mitarbeiter\*innen wiederholt das Angebot für einen solchen offenen Dialog zu unterbreiten.

Um es nicht zu vergessen: Natürlich gilt all dies auch für die Führungskraft selbst. Auch sie ist aufgefordert, eine ausreichend klare Trennung zwischen Beruf und Privat im Home Office sicher zu stellen. Das wird von einigen Führungskräften als durchaus herausfordernd erlebt, vor allem von denjenigen mit homeschoolpflichtigen Kindern sowie - die gesteigerte Variante - einem/einer ebenfalls berufstätigen Partner\*in. Hier haben sich - neben möglichst klaren Absprachen zu Arbeitszeiten und durchaus auch Abstrichen hinsichtlich dessen, was leitbar ist - recht simpel wirkende Rituale des Übergangs bzw. der Grenzziehung bewährt, wie zum Beispiel den Wechsel der Kleidung von leger zu business und wieder zurück. Oder auch das visuelle Abgrenzen des Arbeitsbereichs mit einem Paravent für den Fall, dass kein eigener Büroraum zur Verfügung steht.

Hier zeigt sich ein weiterer möglicher Vorteil häufiger Kameranutzung, denn sie hat für viele Menschen zur Folge, dass wir uns vorzeigbar kleiden und einen aufgeräumten Eindruck hinterlassen möchten. So wird der Wechsel in die berufliche Garderobe zum Selbstläufer, wie auch die Sorge um einen möglichst gut abgegrenzten Bürobereich in der Wohnung. Und dies unterstützt eine klarere Trennlinie zwischen Beruf und Privat.

Ein weiterer Aspekt des Remote bzw. Home Office, der in den Befragungen deutlich wurde, ist die steigende Erwartung von „always on“, also der ständigen Verfügbarkeit. Das mag beispielsweise mit dem Phänomen zusammenhängen, dass Reisezeiten wegfallen und somit andere Menschen - aber auch man selbst - glauben, einen Termin an den anderen reihen zu können bzw. nahezu jederzeit für ein spontanes Gespräch zur Verfügung zu stehen. Letzteres hat nicht nur Nachteile, denn einige der Befragten berichten, dass sich die Kommunikationskultur rasch in Richtung mehr spontaner Kontaktaufnahmen geändert habe, was zu einer guten kontinuierlichen Abstimmungsqualität geführt habe.

Andererseits scheint es bei der Führung auf Distanz ebenso wichtig zu sein, sich und anderen Grenzen hinsichtlich der eigenen kommunikativen Verfügbarkeit zu setzen. So berichten einige der Führungskräfte, rasch in eine Situation des ununterbrochenen Austauschs mit anderen gekommen zu sein, in welcher es keine Pausen der Besinnung, zum Durchatmen und Abstand gewinnen gab.

Die Empfehlung an dieser Stelle ist, besonders im Remote Leadership - aber auch bei virtueller Teamzusammenarbeit - darauf zu achten, dass es gemeinsam erarbeitete Regeln dazu gibt, wer wann erreichbar ist, wie Nichterreichbarkeit deutlich gemacht wird (manche Apps bieten diese Möglichkeit sozusagen als virtuelles „Bitte nicht stören“ Schild) und welche Kanäle - Anruf, SMS, Messenger, E-Mail - für dringliche bzw. weniger dringliche Anfragen genutzt werden. Und nicht zuletzt gilt es zu klären: Wann ist Schluss? Also beispielsweise: Zu welchen Uhrzeiten schicken wir einander keine Nachrichten bzw. zu welchen Zeiten erwarten wir voneinander keine Antworten?

## **Kontrolle und Autorität als virtuelle Führungskraft**

Vor allem für Führungskräfte, die bisher wenig Erfahrung mit Führung aus der Distanz hatten, löste der abrupte Übergang von Face-To-Face Führung zu Führen im virtuellen Raum

Unsicherheiten aus: Was machen meine Leute genau? Wie geht es ihnen? Wie engagiert sind sie bei der Sache? Wie wirkt sich die Distanz auf meinen Einfluss als Führungskraft aus? Werde ich in gleichem Ausmaß wie bisher als Autoritätsperson wahrgenommen?

Der erlebte Kontroll- und Autoritätsverlust ist nicht verwunderlich, schließlich fußt Macht und Einfluss nicht nur auf Faktoren wie beispielsweise ausgeprägten Netzwerken, Informationsvorsprung oder auch Fachexpertise, welche im virtuellen Raum letztlich ebenso bedeutsam und wirksam sind wie im Face-To-Face Raum. Macht und Einfluss beruhen jedoch auch auf Faktoren wie Körpergröße und Attraktivität oder auch Überzeugungskraft. Und diese wirken vor allem im persönlichen Kontakt und von Angesicht zu Angesicht.

Zwar speist sich Überzeugungskraft auch aus rhetorischen Fähigkeiten, welche ebenfalls in E-Mails und am Telefon zum Tragen kommen, aber ganz wesentlich kommt sie nonverbal in Gestik, Mimik und Körpersprache zum Tragen. Mit anderen Worten: Menschen, die üblicherweise - sei es bewusst oder unbewusst - mit diesen Quellen von Macht arbeiten, fühlen sich beim Übergang in den virtuellen Raum wichtiger Einflussmöglichkeiten beraubt.

Die große Versuchung dabei scheint zu sein, mit vermehrten Kontrollanstrengungen einerseits und/oder dominanterem Auftreten andererseits zu reagieren. So wird teilweise berichtet, dass beim eigenen Vorgesetzten - aber auch bei sich selbst - ein deutlich vehementeres Verhalten (z.B. lautere Stimme, längere Redebeiträge, weniger Bezugnahme auf Beiträge anderer, kaum mehr Fragen nach anderen Sichtweisen) in den nun virtuellen Meetings wahrzunehmen war als zuvor in den persönlichen Besprechungen. Eine Führungskraft berichtet von einer Kollegin, die begonnen hatte, Sätze in ihren Emails vermehrt mit Ausrufezeichen zu beenden. Ganz als ob die Kollegin plötzlich überzeugt sei, ihren Vorschlägen und Bitten mehr Nachdruck verleihen zu müssen. Auch wurde beobachtet, dass man selbst bei Mitarbeiter\*innen häufiger nachhakte, wie der Stand der Aufgabenerledigung sei.

Hier galt es aus Sicht der betroffenen Führungskräfte, in einem ersten Schritt die eigene Verhaltensänderung - oder auch die Verhaltensänderung anderer Führungskräfte - überhaupt erst einmal zu bemerken. Sodann war es als hilfreich, diese als völlig normale Reaktion auf eine ebenfalls völlig normale Unsicherheit zu verstehen und anzunehmen, um schlussendlich wieder stärker auf die Verlässlichkeit der Mitarbeiter\*innen und auch auf das eigene Standing vertrauen zu können.

## **Zusammenfassung: Die virtuelle Führungskraft als Gemeinschaftsproduzent**

Es scheint mir hilfreich, die zentrale Herausforderung virtueller Führung bzw. Führung aus der Distanz unter dem Gesichtspunkt von Gemeinschaft zusammenzufassen.

Führungskräfte führen immer Teams oder Gruppen von Menschen. Meist arbeiten diese arbeitsteilig, eng verzahnt und in hoher gegenseitiger Abhängigkeit bezüglich des gemeinsam zu erreichenden Ergebnisses zusammen. Wie oben beschrieben, leidet im virtuellen Raum der Kit, der die Gemeinschaft erhält und für derartig eng zusammenarbeitende Menschen von entscheidender Bedeutung ist. Daher ist Führung - natürlich nicht nur im virtuellen Raum aber dort eben in besonderen Maße - Arbeit an der Gemeinschaft.

Dabei geht es um zweierlei: Die kontinuierliche Arbeit an einem geteilten - geteilt im Sinne von gemeinsam getragen - Verständnis einerseits und die Arbeit an einer geteilten Identität andererseits.

Unter geteiltem Verständnis ist die „hard fact“ Seite der Zusammenarbeit zu verstehen. Es zeigt sich darin, dass die einzelnen Mitglieder eines verteilt arbeitenden Teams trotz Distanz den Eindruck haben, dass ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich zentraler Fragestellungen besteht:

- Wer von uns arbeitet derzeit an welchen Aufgaben? Wer steht dabei vor welchen Herausforderungen und Schwierigkeiten?
- Wer hat welche aktuellen Informationen, die für andere relevant sein könnten?
- Wie gestalten wir derzeit unsere wichtigsten Ablaufprozesse, wie greifen unsere individuellen Arbeitsbereiche ineinander?
- Wie benutzen wir derzeit die Tools, die unsere Zusammenarbeit unterstützen sollen, so dass sie uns die erforderliche Transparenz, eine unkomplizierte und stabile Kommunikation sowie kreative Kollaboration ermöglichen?
- Und last but not least - besonders in Zeiten der Krise bzw. Unsicherheit: Wie erleben wir derzeit unser Umfeld, wie agieren andere, was gilt es zu beachten? Was bewegt unsere Kunden derzeit, was brauchen sie derzeit? Von welchen Annahmen gehen wir aus, was zukünftige Entwicklungen trifft? Wie weit können wir derzeit überhaupt sinnvoll vorausplanen? Wie stellen wir uns für die nächste Zeit auf?

Gelungene Führung auf Distanz fußt auf dem Verständnis, dass bei virtueller Zusammenarbeit weniger als üblich vorausgesetzt werden kann, dass die Antworten auf diese Fragen ohnehin allen bekannt seien und von Allen in gleicher Weise verstanden würden.

Wie oben bereits angedeutet, scheint es vor allem der Blick für die größeren Zusammenhänge zu sein, der den Menschen im virtuellen Raum leicht verloren geht. Es empfiehlt sich daher, als Führungskraft vermehrt einen Austausch von Sichtweisen dazu anzustoßen, wie beispielsweise individuelle Aufgabenstellungen im Gesamtgefüge der Organisation zusammenwirken.

In diesem Zusammenhang gilt es - wie ebenfalls bereits erwähnt - die in der virtuellen Zusammenarbeit stark eingeschränkten Räume informeller Kommunikation zu kompensieren. Denn vor Ort nutzen Menschen diese Räume bei Bedarf dazu, immer wieder gemeinsames Verständnis herzustellen - spontan und auch ohne dass dies gezielt von einer Führungskraft initiiert wird.

Bei virtueller Zusammenarbeit kommt es daher darauf an, kontinuierlich - daher enthalten die meisten der obigen Frageformulierungen ein „derzeit“ - ein stärkeres Ausmaß an Austausch im formellen Rahmen sicher zu stellen. Dies kann zum Beispiel über inhaltlich entsprechend ausgerichtete Meetingformate gelingen, die dazu dienen, kurz und regelmäßig ein Update zu diesen Fragen sicher zu stellen.

Das alles erhöht natürlich die Transparenz - beispielsweise zur Frage, wer gerade an was arbeitet. Das kann eine Kehrseite haben, indem es die Führungskraft in Versuchung führen könnte, vermehrt Micromanagement zu betreiben. Daher ist es entscheidend, die

Transparenz primär als Hilfsmittel für die Mitarbeiter\*innen im Team zu verstehen. Diese sollen zu enger und gut abgestimmter Zusammenarbeit befähigt werden.

Neben dem geteilten Verständnis geht es bei virtueller Führung darum, kontinuierlich an einer geteilten Identität zu arbeiten, der „soft fact“ Seite der Zusammenarbeit. Es geht dabei im Kern um das gemeinsam getragene Bild davon, was das Team / die Gruppe ausmacht. Geteilte Identität besteht, wenn die einzelnen Menschen in einem Team / einer Organisationseinheit erleben, befriedigende Antworten auf Fragen wie beispielsweise die Folgenden haben:

- Was macht uns als Team aus, wofür stehen wir (und wofür nicht)?
- Was macht dieses Team zu einem Team, indem es sich lohnt und Freude macht, zu arbeiten?
- Welchen wichtigen Beitrag leisten wir zu einem größeren Ganzen?
- Und last but not least - besonders in Zeiten der Krise bzw. Unsicherheit: Was macht uns aus als Team im Umgang mit Unsicherheit und Unberechenbarkeit? Wie gehen wir mit persönlichen Unsicherheiten und Fehlern um? Wie mit Grenzen, unerfüllten Bedürfnissen und Unzulänglichkeiten innerhalb unseres Teams und im Zusammenspiel mit anderen?

Im Kern geht es bei der geteilten Identität um das Erleben eines „Wir“, also um das Zugehörigkeitsgefühl zu einer als positiv erlebten Gemeinschaft, in der sich die Einzelnen angenommen erleben mit ihren Kompetenzen und ihrer Kreativität aber auch mit ihren Fragen, Sorgen und Unzulänglichkeiten.

Weshalb ist das gerade bei virtueller Zusammenarbeit so bedeutsam? Dazu ist es hilfreich, zu verstehen, wie wir Menschen uns die Ursachen für Verhalten - eigenes und das Verhalten anderer - erklären. In der Psychologie wird in diesem Zusammenhang vom „fundamentalen Attributionsfehler“ gesprochen. Das bedeutet, dass wir die Gründe für das eigene Verhalten meist anderen Ursachen zuschreiben (attribuieren) als für das Verhalten anderer.

Konkret: Wenn es um das eigene Verhalten geht, zum Beispiel um einen Fehler oder eine nicht eingehaltene Deadline, dann schreiben wir dies eher den Umständen zu, also situativen Faktoren, und sehen die Gründe weniger in uns selbst. Psychologisch gesehen ist das durchaus sinnvoll, da es selbstwertdienlich ist.

Geht es nun aber um das Verhalten anderer, dann schreiben wir es tendenziell eher der Person und nicht der Situation zu. Im Falle eines Fehlers oder einer nicht eingehaltenen Deadline, heißt das, dass wir die Gründe eher in der Persönlichkeit des anderen sehen (z.B. Faulheit, mangelnde Aufmerksamkeit und/oder geringer Leistungsanspruch etc.) und weniger in schwierigen Umweltbedingungen (z.B. nicht zu bewältigender Workload, unklare Vorgaben, allgemein hektische Atmosphäre etc.)

Im virtuellen Arbeitsraum wird dieser Effekt aufgrund der Distanz verstärkt, denn uns fehlt wichtige Kontextinformation. Je weniger wir über den Kontext einer anderen Person wissen - und damit über die spezifische Situation und die Herausforderungen, mit denen sich eine Person konfrontiert sieht - desto stärker unterliegen wir dem fundamentalen Attributionsfehler. Sitzt also jede\*r in seinem und ihrem Home bzw. Remote Office, haben wir vergleichsweise wenig Kontextinformation und so ist die Gefahr groß, dass wir - vor allem bei irritierenden Verhaltensweisen anderer - zu Ursachenzuschreibungen neigen, die Spannungen und Entfremdung begünstigen.

Dieser problematische Effekt kann sich auf zwei Ebenen zeigen. Einerseits innerhalb eines Teams und damit zwischen den einzelnen Menschen, die an teils weit entfernten Orten sitzen, wenig voneinander mitbekommen und doch eng zusammenarbeiten sollen.

Andererseits kann sich der Effekt aber auch auf Gruppenebene auswirken, indem der ohnehin stets vorhandene „Ingroup-Outgroup-Effekt“ verstärkt wird. Das heißt, dass es im virtuellen Setting leicht passieren kann, dass Teams eine zu starke „Ingroup“-Identität ausbilden, z.B. nach dem Motto „Wir sind die (einzigen) Guten. Alle anderen versagen und wir bügeln es aus.“ Gefährlich wird eine solche Identitätsdefinition dann, wenn sie das führt, dass das Team arrogant nach außen hin auftritt und sich kritischem Feedback von außen verschließt.

Natürlich lässt sich dieses Phänomen in fast allen Organisationen auch in nicht-virtuellen Zusammenhängen beobachten (Stichwort: Silodenken). Aufgrund der im virtuellen Raum jedoch noch weniger vorhandenen Kontextinformation (z.B. Wie geht es anderen Teams? Wo haben die es gerade nicht leicht? Unter welchem Druck, unter welchen Restriktionen stehen die gerade?), ist es für Führung auf Distanz in besonderem Maße relevant.

Hier scheint mir der entscheidende Punkt zu sein, dass sich die Führungskraft als aktive Gestalterin von Identität versteht. Die Grundlage dafür ist, ein klares Bild davon zu haben, welche Haltungen mir als Führungskraft in der (virtuellen) Zusammenarbeit wichtig sind. Und diese Haltungen auch griffig und nachvollziehbar verbalisieren zu können. Denn das befähigt mich, anlassbezogen mit meinen Mitarbeiter\*innen in einen Dialog einzusteigen, zum Beispiel wenn sich das (virtuelle) Team mit einem Rückschlag, einem Fehler auf Seiten eines Teammitglieds, einem Versäumnis eines Nachbarteams oder auch einem negativen Feedback an das Team von außen konfrontiert sieht.

Genau dies sind die Situationen, in welchen geteilte Identität gestärkt werden kann - oder beschädigt wird. Hier entscheidet sich, ob die Führungskraft und das Team es vermögen, gemeinschaftsstärkend mit derartigen herausfordernden und oft als kritisch und negativ erlebten Situationen umzugehen. Und vor allem im virtuellen Raum liegt hier die große Chance, den Kit, der die Menschen zusammenhält, zu festigen.