



Distance Leadership

Die virtuelle Zusammenarbeit erfolgreich gestalten

Heike Rawitzer/Jacques Hefti

Die Covid-19-Krise forderte von vielen Führungskräften, innerhalb kürzester Zeit mit ihren Teams in den Remote-Modus zu gehen. Dabei zeigte sich, dass das Führen auf Distanz ungleich komplexer und anspruchsvoller ist, denn die virtuelle Zusammenarbeit hat ihre ganz eigenen Herausforderungen und verlangt neue Strategien und Kompetenzen von den Führungskräften.

Die Themen »Führen von virtuellen Teams«, »Distance Leadership« oder »Remote Leadership« finden sich bereits seit den 1990er-Jahren in der Leadership-Literatur. Nie waren sie jedoch so aktuell wie in der heutigen Zeit. Auch wenn nun die verordnete »Arbeit von zu Hause« aus wieder reduziert wurde, hat sie doch gezeigt, dass die räumliche Nähe im Arbeitsalltag nicht mehr zwingend notwendig ist und dass Homeoffice durchaus Vorteile für alle Parteien generieren kann. Daher wird diese virtuelle Form der Zusammenarbeit zunehmend und rapide an Bedeutung gewinnen und Führungskräfte müssen in diesem Bereich zusätzlich Kompetenzen aufbauen, um dann mit engagierten und produktiven Teams belohnt zu werden: Distance Leadership ist gefragt.

Hintergrund

Studien weisen nach, dass ohne besondere Kompetenzen und Strategien die virtuellen Teams mit hoher Wahrscheinlichkeit ineffizient und dysfunktional agieren werden und der negative Effekt mangelnder Führung signifikant ist. Eine besondere Herausforderung in diesem Kontext stellt dabei dar, dass Führungskräfte künftig mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht rein virtuelle Teams leiten, sondern sich hybriden Arbeitsformen gegenübersehen, bei denen einige Mitarbeiter in der Präsenz, einige in der Distanz und einige teilweise im Homeoffice arbeiten werden.¹ Diese Hybrid-Teams zeigen noch deutlicher, dass der klassische Leadership-Ansatz nicht mehr ausreicht und die neue Form der Zusammenarbeit mit folgenden speziellen Herausforderungen verbunden ist:²

- Im Gegensatz zu traditionellen »Office-Settings« sind häufige und spontane Kommunikation, kurzfristige Interaktion und Problembewältigung, welche den Aufbau von interpersonellen Beziehungen erleichtern, deutlich eingeschränkt. Der Informationszugang und die Kommunikation müssen deshalb bei virtuellen Teams aktiv gesteuert werden.
- Informelle Kommunikationsmöglichkeiten und der persönliche Austausch sind bei virtuellen Teams nur limitiert. Sie erfordern deshalb die gezielte Schaffung sozialer Interaktion.

- Die Präsenz der Führungskraft, ihre Visibilität und der Zugang zu ihr müssen in virtuellen Teams bewusst gemanagt werden. Sie ergeben sich nicht mehr zwingend aus der Arbeitssituation.
- Die Interaktion innerhalb des Teams, aber auch zwischen der Führungskraft und einzelnen Mitarbeitern ist medienvermittelt. Einzelne sogenannte Informationssignale, wie Körpersprache oder Stimmlage, sind reduziert oder verzerrt und schränken das Wahrnehmungsbild des Gegenübers ein. Dies erfordert in virtuellen Teams zusätzliche Kommunikationskompetenzen auf allen Seiten.
- Die Führung beruht weniger auf individueller, situativer Wahrnehmung, sondern orientiert sich deutlicher an Fakten und klaren Outcomes. Ein stärkeres »Management by Objectives« ist gefordert und das Gefühl von Informations- und Kontrollverlust seitens der Führungskraft muss überwunden werden. Ein »Management by Wandering Around« ist nicht mehr möglich. Die Frage, was zu welcher Zeit an welchem Ort gemacht wird, ist nicht mehr relevant.
- Die veränderte Art der Zusammenarbeit innerhalb der virtuellen Teams macht es der Führungskraft deutlich schwerer, Vertrauen aufzubauen und zu erhalten. Das führt dazu, dass Mitarbeiter es ungleich schwieriger empfinden, sich mit der Führungskraft, dem Team und/oder der Organisation zu identifizieren.

Verfahren

Kernvoraussetzung für das effektive Führen eines Teams ist die erfolgreiche Überwindung der Distanz. Dabei geht es nicht nur um die räumliche, sondern vielmehr auch um die subjektiv wahrgenommene Distanz.³ »Distance Leadership« wird häufig als diese »Führung auf Distanz« verstanden, es ist jedoch deutlich mehr. Es ist die bewusste Gestaltung der Zusammenarbeit, um die genannten räumlichen und subjektiven Distanzfaktoren zu reduzieren. Dabei hilft ein systematisches Vorgehen in sieben Schritten, welches das erfolgreiche Führen vereinfacht⁴ (vgl. Abb. 1).

Schritt 1	Teamvoraussetzungen schaffen
Schritt 2	Vertrauen auf Distanz aufbauen
Schritt 3	Grundlagen der Zusammenarbeit definieren
Schritt 4	Teamgeist und persönliche Verbundenheit herstellen
Schritt 5	Kommunikation effektiv gestalten
Schritt 6	Aktives Meeting-Management betreiben
Schritt 7	Performance-Standards und Ziele festlegen

Abb. 1 Sieben Schritte zum erfolgreichen Führen aus der Distanz

Schritt 1: Teamvoraussetzungen schaffen

Nicht jeder Mitarbeiter eignet sich aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur für die standortverteilte Zusammenarbeit. Es ist deshalb zunächst unabdingbar, darauf zu achten, dass nur mit solchen Mitarbeitern eine Zusammenarbeit auf Distanz etabliert wird, die eine starke Selbstmotivation sowie Disziplin aufweisen und selbst weniger führungsintensiv sind. Dabei ist es nicht nur wichtig, dass sich der Mitarbeiter den Remote-Modus wünscht und vorstellen kann, sondern auch, ob sich die Führungskraft zutraut, diesen Mitarbeiter auf Distanz zu führen. Wer in die distanzierte Kollaboration geht, ist somit immer auch eine individuelle Führungsentscheidung. Diese hängt zusätzlich von der Medienkompetenz des Mitarbeiters und dessen Arbeitsplatzbedingungen zu Hause ab. Je größer jedoch das virtuelle Team wird, desto anspruchsvoller wird die Führung und desto stärker wirken ungewollte Zentrifugalkräfte. Ein probates Mittel ist daher, die Teammitglieder vorab bewusst zur Zusammenarbeit auf Distanz technisch wie auch persönlich zu befähigen.

Schritt 2: Vertrauen auf Distanz aufbauen

Vertrauen ist die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. In zentralen Teams wächst das Vertrauen aufgrund gemeinsamer Arbeitserfahrungen und persönlicher Interaktionen mit der Zeit. Virtuelle Teams teilen diesen Kontext so nicht. Für sie ist es deshalb essenziell, dass von Beginn an in vertrauensbildende Maßnahmen investiert wird. Basis hierfür ist jedoch die Fähigkeit der Führungskraft, ihren Mitarbeitern zu vertrauen. Bei neuen Teams Vertrauen aufzubauen ist dabei ebenso anspruchsvoll wie es bei bestehenden Teams über die Zeit zu erhalten. Mögliche vertrauensbildende und -erhaltende Maßnahmen sind unter anderem regelmäßige Face-to-face-Meetings, eine transparente und verlässliche Kommunikation und eine starke Interaktion, verbunden mit einer spürbaren »Sichtbarkeit« der Führungskraft, trotz Distanz.

Schritt 3: Grundlagen der Zusammenarbeit definieren

In lokalen Teams werden Erwartungen hauptsächlich dahingehend kommuniziert, indem gesagt wird, welche Leistung erbracht und welche Ziele verfolgt werden müssen. In virtuellen

Teams reicht das nicht aus: Es muss zusätzlich definiert werden, wie zusammengearbeitet werden soll und welche »Remote-Workflows« etabliert werden. Hierzu benötigt es präzise organisatorische und koordinative Absprachen und klar definierte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, denn spontane Absprachen sind im digitalen Workspace eher schwierig.

Schritt 4: Teamgeist und persönliche Verbundenheit herstellen

Kommunikationstechnologien machen eine virtuelle Zusammenarbeit möglich, aber sie ersetzen keine menschliche Interaktion – die Grundlage für Teamgeist und Verbundenheit. Distanz hemmt deshalb per se das »Wir-Gefühl«. Hilfreich ist daher die Entwicklung von Routinen, die das Team zusammenhalten. Das sind beispielsweise tägliche Check-ins des Teams, in denen neben Status-Updates, Projektinformationen, Fragen und Bedenken auch Raum für soziale Interaktion bleibt. Plattformen, die sich bei Onsite-Teams durch gemeinsame Kaffeepausen und informelle Austauschmöglichkeiten von allein ergeben, müssen in virtuellen Teams aktiv geschaffen werden. Virtuelle Kaffeepausen, gemeinsames Lunchen im digitalen Raum oder ein Feierabendbier vor dem Bildschirm sind unter anderem zusätzliche Formen dieser sozialen Interaktion.

Schritt 5: Kommunikation effektiv gestalten

Die effektive und bewusste Gestaltung der Kommunikation ist einer der Erfolgsfaktoren bei der Führung virtueller Teams. Neben einer ausgeprägten Kommunikations- und Medienkompetenz der Führungskraft bedarf es einer deutlich höheren Kommunikationsdichte und klarerer Überlegungen, über welche Kanäle welche Botschaften adäquat und sinnvoll sind. Dabei sind auch individuelle Absprachen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft notwendig, die festlegen, wie man miteinander kommuniziert, in welcher Frequenz und welche Art von Informationen ausgetauscht werden sollen.

Schritt 6: Aktives Meeting-Management betreiben

Ein erfolgreiches Meeting-Management über die Distanz umfasst zwei Bereiche:

- Normen festlegen und einhalten: bezüglich Vorbereitung, Verhalten und Engagement
- sicherstellen, dass Sitzungen zuverlässig stattfinden, dass es eine Tagesordnung gibt und die Meetings protokolliert werden

Mögliche Meeting-Vereinbarungen sind:

1. Alle nehmen an »Must-Meetings« teil.
2. Alle kommen vorbereitet zum Meeting.
3. Wenn wir ein Meeting verpassen, identifizieren wir uns mit den Entscheidungen, die im Meeting getroffen wurden.
4. Jedes Meeting hat eine Agenda, die rechtzeitig vor der Sitzung kommuniziert wird.
5. Meetings enden pünktlich.
6. Es gibt keine Nebenkommunikation während des Meetings.

Eigenschaften eines Distance Leaders

Um diese genannten Schritte erfolgreich umsetzen zu können, sind spezifische Eigenschaften der Führungskraft erforderlich, die sie zum »Distance Leader« machen:

- hohe Disziplin
- Fähigkeit, die Distanz dauerhaft und konsequent zu kompensieren
- Durchsetzungsvermögen und Konsequenz
- signifikante emotionale Kompetenz
- ausgeprägte Kommunikationskompetenz
- technische und mediale Kompetenz
- niedriges Kontrollbedürfnis und hohe Vertrauensbereitschaft
- starke, partizipative Mitarbeiterorientierung

Ob die Voraussetzungen für das erfolgreiche Management eines virtuellen Teams erfüllt sind, klärt die Beantwortung folgender Fragen:

- Sind alle Mitarbeiter, die ins Homeoffice gehen, persönlich und technisch in der Lage, mit der neuen Art der Zusammenarbeit umzugehen?
- Existiert eine gute Grundlage von Vertrauen und Motivation? Sind die eingeleiteten Maßnahmen ausreichend, um das Vertrauen auch längerfristig zu erhalten?
- Weiß das Team, wie zusammengearbeitet werden soll? Kennt jeder Mitarbeiter seine Rolle, seine Aufgaben und seine Kompetenzen?
- Bestehen präzise organisatorische und koordinative Absprachen?
- Finden sich genügend Plattformen für den sozialen Austausch und die persönliche Interaktion?
- Ist die Kommunikation (Art, Form, Inhalt, Kanal) klar strukturiert und wurde sie systematisch definiert?
- Kennen alle Mitarbeiter die festgelegten Meeting-Regeln?
- Sind die erwarteten Ergebnisse für jedes Projekt klar definiert, kommuniziert und von den Mitarbeitern verstanden worden?
- Fühlt sich die Führungskraft in der Lage, den besonderen Herausforderungen gerecht zu werden?

Schritt 7: Performance-Standards und Ziele festlegen

Im virtuellen Raum hat sich ein »Management by Objectives« bewährt. Daher sollten die erwarteten Leistungen klar kommuniziert und aktiv vereinbart werden. Dies ist vor allem deshalb unabdingbar, weil für den Vorgesetzten die Beobachtung des Verhaltens und der Art und Weise der Aufgabenbearbeitung um ein Vielfaches schwieriger ist (siehe Kasten Eigenschaften eines Distance Leaders).

Vor- und Nachteile

Die konsequente Verfolgung des Distance-Leadership-Ansatzes bringt eine ganze Reihe von Vorteilen, die sich aus der erfolgreichen virtuellen Zusammenarbeit ergeben:

- Kostenreduktion durch die Einsparung stationärer Arbeitsplätze, weniger Reisekosten und Mobilitätszeit
- Steigerung der Produktivität durch Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität für die Mitarbeiter durch Wegfall der Fahrzeiten, größerer individueller Möglichkeiten und gesteigerter Flexibilität

Virtuelle Teams und Distance Leadership bergen jedoch auch Nachteile:

- höherer Führungsaufwand und Bedarf an zusätzlicher Leadership-Kompetenz
- Initialaufwand zur optimalen Ausstattung und Befähigung aller Mitarbeiter (Technik, IT-Sicherheit, ablauforganisatorische Elemente, persönliche Befähigung etc.)
- Größere Abhängigkeit von Kommunikations- und Informationstechnologien

Perspektiven

Es ist davon auszugehen, dass das Arbeiten in virtuellen Teams die Arbeitswelt in kurzer Zeit mit hoher Geschwindigkeit durchdringen wird. Das Management dieser digitalen Arbeitswelten entwickelt sich zur neuen Normalität auch in kleinen und mittleren Unternehmen und verlangt ein Umdenken im persönlichen Führungsstil. Daher wird es für Führungskräfte immer wichtiger, Vertrauen aufzubauen, robuste Beziehungen zu pflegen und ihre Mitarbeiter (aus der Distanz) zu begleiten.

Anmerkungen

- 1 Eikenberry, K./Turmel, W.: The Long-Distance Leader – Rules for Remarkable Remote Leadership, Oakland 2018.
- 2 Larson, B. Z./Vroman, S. R./Makarius, E. E.: A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. In: Harvard Business Review, März 2020, S. 2–3, Online-Artikel, (<https://hbr.org>), <https://tinyurl.com/y6edfcyj> (letzter Zugriff: 26.08.2020).
- 3 Dhawn, E./Chamorro-Permuizic, T.: How to Collaborate Effectively If Your Team Is Remote. In: Harvard Business Review, Februar 2018, S. 3, Online-Artikel, (<https://hbr.org>), <https://tinyurl.com/yxm9j2l7> (letzter Zugriff: 26.08.2020).
- 4 In Anlehnung an Connaughton, S./Daly, J.: Leading from Afar: Strategies for Effectively Leading Virtual Teams. In: Godar, S./Ferris, S. (Hrsg): Virtual and Collaborative Teams – Process, Technologies and Practice, London 2004, S. 49–75.

Im nächsten Heft:

- zfo-Toolkit Das Personalentwicklungs-Cockpit für die Digitalisierung
zfo-Toolkit Das Einflussprozessmodell der Führung



Prof. Dr. Heike Rawitzer
Dozentin für Strategisches Management und Marketing, ZHAW School of Management and Law, Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
heike.rawitzer@zhaw.ch



Jacques Hefti
Dozent für Innovation und Entrepreneurship, ZHAW School of Management and Law, Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
jacques.hefti@zhaw.ch