

## Remote Leadership – Herausforderung und Chance

White Paper – Petra Kornfeld-Wetzel, Dr. Till Reichert

Die Maßnahmen zur Verzögerung der Corona-Pandemie führen in den meisten Unternehmen und Organisationen zu Umständen, die sich noch vor wenigen Wochen niemand hätte vorstellen können:

- Das Arbeiten vor Ort ist nur noch sehr eingeschränkt möglich,
- Mitarbeiter und Führungskräfte arbeiten größtenteils im Home Office,
- der Austausch und die Zusammenarbeit müssen überwiegend virtuell stattfinden.

### Leadership ist mehr denn je gefragt

Führungskräfte auf allen Hierarchiestufen sind enorm gefordert und stehen vor zahlreichen Herausforderungen. Sie müssen die virtuelle Zusammenarbeit mit ihrem Team, ihren Peers, ihren internen Partnern und ihren externen Kunden klar strukturieren und so fokussieren, dass die derzeit notwendigen Leistungen weiterhin effizient erbracht werden können.

Sie sind in dieser Ausnahmesituation, in der ihre eigenen bestehenden Netzwerke und die ihrer Mitarbeiter nicht mehr im gleichen Maß funktionieren, die Kommunikationsdrehscheibe. Eine wesentliche Aufgabe ist es, offen und transparent über die aktuellen Corona-Maßnahmen und deren Auswirkungen für das Unternehmen und ihre Mitarbeiter zu kommunizieren.

Zugleich sind sie als emotionale Stützen für ihre Mitarbeiter im Home Office gefragt, da diese, neben eventuellen IT-Schwierigkeiten, ihre Arbeit in Abstimmung mit den auch zu Hause befindlichen Partnern und Kindern so organisieren müssen, dass sie leistungsfähig bleiben.

Und vor allem dürfen sie gerade jetzt die strategische Ausrichtung ihrer Arbeit nicht aus den Augen verlieren. Sie müssen bereits heute antizipieren, welche strategischen Ziele sich womöglich nach der Krise wie verändern werden und entsprechend handeln. Dabei müssen sie ihre Mitarbeiter in der Kommunikation mitnehmen und vor allem auch partizipieren lassen.

Kommunikation ist key. Und das überwiegend remote – aus dem eigenen Home Office heraus.

Diese Herausforderungen können Führungskräfte gut meistern, wenn sie vier wesentliche Aspekte beachten. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte navigieren sie sich und ihr Team sicher durch die aktuelle Krise. Zusätzlich bietet sich ihnen und ihren Mitarbeitern die Chance, sich jetzt schon auf die Zeit nach Corona vorzubereiten. Denn eines ist ziemlich gewiss: Virtuelle Zusammenarbeit wird, bedingt durch die Erfahrungen, die wir alle in der aktuellen Krise machen, auch danach eine starke Durchdringung in unserem Arbeitsalltag behalten – „New Work“-Ansätze werden sich flächendeckend ausbreiten.

### Coaching und Moderation sind die entscheidenden Führungsinstrumente

Das virtuelle Umfeld erfordert besondere Führungskompetenzen und -methoden. Klassische Methoden, die unter anderem auf Kontrolle ausgerichtet sind, können nur sehr eingeschränkt in das virtuelle Umfeld übertragen werden. Denn Mitarbeiter sind in ihrem Home Office schlicht schwieriger zu

kontrollieren. Damit die virtuelle Zusammenarbeit effektiv und effizient ist, sind vor allem die Coaching- und Moderationskompetenzen der Führungskräfte von entscheidender Bedeutung.

Coaching-Kompetenz zielt darauf ab, die Mitarbeiter noch stärker als sonst in ein selbstorganisiertes und selbstverantwortliches Arbeitsgeschehen einzubinden. Hierbei geht es vor allem darum, den entsprechenden Denkrahmen der Zusammenarbeit zu schaffen. Statt auf Impulse der Führungskraft zu warten, sollten Mitarbeiter angeregt und befähigt werden, proaktiver zu handeln.

Entscheidend für das Gelingen dieses Vorhabens ist die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, sich stärker als bisher einzubringen. Für Führungskräfte bedeutet dies zum einen, die individuellen Motivatoren herauszuhören und sie zu berücksichtigen. Zum anderen bedeutet es im Fall von Fragen, eher als Sparringspartner zur Diskussion zur Verfügung zu stehen statt als Ratgeber. Wenn dieser Wandel „from boss to coach“ gelingt, resultiert dies für beide Seiten in einem Zusammenarbeiten auf Augenhöhe. Mit lösungsorientierten Fragen anstelle von Rat-Schlägen seitens der Führungskraft.

Moderationskompetenz ist wichtig, um die virtuelle Zusammenarbeit zielführend zu gestalten. Virtuelle Meetings sind deutlich schwerer zu führen als Präsenzmeetings, da die Deutung der nonverbalen Kommunikation eingeschränkt ist, selbst in Video-Meetings. Sie erfordern deshalb eine klare und starke Moderation.

Neben der guten Vorbereitung, wozu eine klar kommunizierte Zielsetzung und Agenda gehören, ist vor allem die eindeutige Gesprächsführung im Meeting relevant, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen: Diskussionen bedürfen klarer Regeln in der Abfolge, Einigkeit von getroffenen Entscheidungen wird über konkrete Nachfragen abgesichert, Aufgabenzuordnungen werden direkt online visualisiert oder zeitnah nach jedem Meeting dokumentiert und zentral allen Teilnehmern zur Verfügung gestellt. Der Moderator stellt über all dies Klarheit her.

Gerade für Teams, die bisher wenig Erfahrung mit virtueller Zusammenarbeit haben, ist diese Führungskompetenz relevant. Klare Moderation hat zusätzlich den positiven Effekt, dass die Mitarbeiter sehr schnell in die Lage versetzt werden, sich selbst diese Kompetenz anzueignen.

### **Mit offener und kongruenter Kommunikation stärken Sie Vertrauen**

Gerade in Krisenzeiten ist Vertrauen eine starke Währung in der Zusammenarbeit. Wenn die äußere Umwelt unsicher ist, sind Zuverlässigkeit und Zusammenhalt im inneren System gefragt. Für die Kommunikation von Führungskräften bedeutet dies, dass sie sich an den Grundsätzen der Krisenkommunikation orientieren sollte, wenn es darum geht, relevante Informationen weiterzugeben:

- Zeitnah – kommunizieren Sie aktiv und frühzeitig, um die Richtung vorgeben zu können.
- Offen – seien Sie transparent in der Sache und wahr.
- Kongruent – seien Sie überzeugt von dem, was Sie sagen.
- Verständlich – wichtig ist, dass Sie verstanden werden, daher einfach und kurz.
- Dialogorientiert – teilen Sie Ihre Botschaft, und seien Sie vor allem offen für den Dialog.

Zusammengefasst: Kommunizieren Sie vertrauensvoll, klar und auf Augenhöhe.

Um den Zusammenhalt und das Vertrauen im Team zusätzlich zu steigern, sollten Führungskräfte auch die informelle Kommunikation zwischen den Mitarbeitern anregen und initiieren, z.B. über eine 30-minütige „virtuelle Tasse Kaffee“ alle 3 bis 4 Tage.

### **Kontinuierliches, wertschätzendes Feedback motiviert**

Virtuelles Arbeiten, gepaart mit Home Office aller Beteiligten, erfordert eine deutliche Verkürzung der Feedback-Zyklen, eine Systematisierung der Feedback-Methoden und eine Anpassung an die aktuellen besonderen Gegebenheiten.

Um die Leistungserbringung der Mitarbeiter sicher zu stellen sind kurze (z.B. tägliche, mindestens wöchentliche) „One-on-One“ Online-Feedback-Meetings zwischen Führungskraft und Mitarbeiter notwendig. Diese Meetings sollten klar strukturiert sein, sich auf die aktuelle Arbeit und die unmittelbar zu erbringenden Ergebnisse fokussieren, und neben der konstruktiv und wertschätzend vorgebrachten Kritik auch viel Lob enthalten. Insbesondere die emotionale Komponente darf in dieser Ausnahmesituation nicht zu kurz kommen.

Gut gemacht, steigert die kurze Taktung und die damit einhergehende Feedback-Kontinuität die Selbstmotivation der Mitarbeiter. Zudem können aufkommende Konfliktfelder zeitnah erkannt werden und es kann entsprechend reagiert werden. Auch einfache Team-Feedback-Methoden, wie zum Beispiel das Start-Keep-Stop-System, können der Motivationssteigerung und Stärkung der Kooperation im Team dienen. Sie sind auch in virtueller Umgebung einfach anzuwenden und wirkungsvolle Instrumente, um zeitnah von anderen Teammitgliedern Feedback zur aktuellen Arbeit zu erhalten und auf Veränderungen flexibel reagieren zu können.

### **Mit klaren Strukturen fördern Sie Selbstorganisation und sichern Leistungen**

Effektive und effiziente virtuelle Zusammenarbeit basiert auf klaren Strukturen und Regeln – Rollen und Verantwortlichkeiten sind eindeutig zugewiesen, Aufgaben sind klar zugeordnet und auf die jetzige Situation fokussiert, Meetings sind klar strukturiert und moderiert, die Dokumentations- und Ablagestruktur ist eindeutig und zentral, Kommunikationsregeln sind fest vereinbart, Feedback-Regeln sind klar, IT-Tool Einsatz ist zweckmäßig geregelt...

Mit klar definierten Rahmenbedingungen fördern Führungskräfte die Selbstorganisation ihrer Mitarbeiter und stellen sicher, dass die Leistungen zielorientiert erbracht werden können. Wenn zusätzlich noch Raum für Small-Talk und informellen Austausch ermöglicht und gefördert wird, stärkt dies die Bindung im Team und an das Unternehmen.

### **Nutzen Sie die jetzige Herausforderung als Chance!**

Gerne unterstützen und coachen wir Sie für Ihr Remote Leadership

- ... in der Erweiterung ihrer persönlichen Coaching- und Moderationskompetenzen,
- ... in der Etablierung geeigneter Kommunikationsstrukturen für die virtuelle Zusammenarbeit,
- ... im Einführen sinnvoller Feedback-Methoden für das One-on-One und im Team,
- ... in der Strukturierung ihrer Rahmenbedingungen.

## Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Bitte melden Sie sich, wir stehen für ein vertiefendes Gespräch sehr gerne zur Verfügung.

Petra Kornfeld-Wetzel, Managing Director

Mobile +49 (0) 172 803 9141

E-Mail [pkw@jsc.de](mailto:pkw@jsc.de)

Dr. Till Reichert, Management Consultant, Zertifizierter Coach

Mobile +49 (0) 175 581 8163

E-mail [trt@jsc.de](mailto:trt@jsc.de)

### **JSC Management- und Technologieberatung AG**

Im Pfarracker 24

65346 Eltville am Rhein

Germany

Phone +49 (0) 6123 701 0

Fax +49 (0) 6123 701 170

E-Mail [info@jsc.de](mailto:info@jsc.de)

Web [www.jsc.de](http://www.jsc.de)

*Verwendung nur gestattet unter der Bedingung der Angabe der Quelle JSC AG (JSC Management- und Technologieberatung AG, Petra Kornfeld-Wetzel und Dr. Till Reichert) inkl. Veröffentlichung entsprechender Adressinformationen (Im Pfarracker 24, 65346 Eltville, Deutschland) und der zusätzlichen Angabe eines Links ([jsc.de](http://jsc.de)) im Internet.*