

## Soziale und emotionale Herausforderungen der virtuellen Führung reflektieren und meistern

Von Dr. Anne Burmeister, Dr. Axel Klopprogge, Dr. Anne Marit Wöhrmann und Dr. Max Mühlenbock

Auch wenn ein Teil der Beschäftigten schon viele Jahre zeitflexibel oder in virtuellen Teams arbeitet, waren viele Führungskräfte und ihre Mitarbeiter erstmals während der COVID-19-Pandemie mit der Situation konfrontiert, ausschließlich aus dem Homeoffice zu arbeiten. Verschiedene Befragungen während der COVID-19-Pandemie haben gezeigt, dass die Mehrheit der Beschäftigten den Wechsel ins Homeoffice als positiv wahrnimmt und produktiv von zu Hause aus arbeiten kann ([Zeit online, 26. März 2020](#)). Die Erkenntnis, dass die Arbeit im Homeoffice mit vielen Vorteilen wie mehr Autonomie in der Arbeitsgestaltung und mehr Zeit für konzentriertes Arbeiten ohne Ablenkungen verbunden ist, deckt sich mit Erkenntnissen aus der Forschung (Delanoeije, & Verbruggen, 2020; Harker & MacDonnell, 2012). Allerdings ist dies nur eine Seite der Medaille: So kann die Arbeit im Homeoffice auch mit vielen neuen Herausforderungen für Führungskräfte und ihre Mitarbeiter verbunden sein und mit Gefühlen von sozialer und professionaler Isolation einhergehen (Golden, Veiga, & Dino, 2008; Mann, Varey, & Button, 2000).

In einer gerade abgeschlossenen [Studie des Goinger Kreises](#) haben wir zwischen April und Juli knapp 30 Führungskräfte in Deutschland aus unterschiedlichen Branchen (u.a. Banken und Versicherungen, Baustoffe, Bildung, Energieversorgung, Pharmaindustrie, Technologie, Wirtschaftsprüfung) zum Thema virtuelle Führung interviewt. Dabei sind wir nicht nur den emotionalen und sozialen Herausforderungen der Führung und Zusammenarbeit aus dem Homeoffice auf den Grund gegangen, sondern auch den Strategien, diesen Herausforderungen zu begegnen. Die Interviews zeigen auf, was Führungskräfte tun können, um die emotionalen und sozialen Aspekte von Arbeit im Homeoffice aktiv zu managen und Teams somit nachhaltig zu motivieren.

### Herausforderung 1: Vertrauen aufrechterhalten

Die Interviewten waren sich einig, dass Vertrauen die Basis virtueller Führung und effektiver Zusammenarbeit ist. Typischerweise war dieses Vertrauen in der Vergangenheit über eine längere Zeit aufgebaut worden, häufig indem man zusammen Herausforderungen erfolgreich meisterte. Hierbei wurde von vielen Interviewten immer wieder der Face-to-Face-Kontakt als zentraler Bestandteil des Vertrauensaufbaus aufgeführt, unabhängig davon ob Führungskräfte schon immer ein globales Team auf virtuelle Weise führten oder ob die virtuelle Arbeit aus dem Homeoffice durch COVID-19 zustande kam (Interviewzitat: „Meine Erfahrung bisher ist noch, dass Vertrauen oder sich Kennenlernen tatsächlich leichter ist, wenn es nicht nur virtuell geschieht.“) Der Erhalt des Vertrauens zwischen Führungskraft und ihrem Team wurde als Herausforderung identifiziert, da die derzeitige rein virtuelle Arbeit als eine Zeit der „Abbuchungen vom Vertrauenskonto“ beschrieben wurde. So wurde von vielen Führungskräften zwar der Erhalt von Vertrauen zumindest kurz- und mittelfristig als möglich angesehen, solange die Führungskräfte in Vertrauensmaßnahmen investierten, aber der Aufbau häufig als schwierig bis unmöglich beschrieben (Interviewzitat: „Maintenance geht, Aufbau nicht“). Die interviewten Führungskräfte berichteten von einer Reihe von Maßnahmen, die helfen können, Vertrauen in der virtuellen Zusammenarbeit zu erhalten.



1. Mitarbeiter ernst nehmen und transparente Informationspolitik betreiben: Insbesondere in einer Situation, die für viele Beschäftigte neu ist und von ganz verschiedenen Formen von Unsicherheit begleitet wird, machten Führungskräfte gute Erfahrungen damit, den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie mit ihren spezifischen Sorgen und Bedürfnissen ernst genommen werden. Auch ein offener, ehrlicher Umgang mit der Situation schien den Führungskräften als erfolgreiche Strategie in dieser Situation (Interviewzitat: „...diese Transparenz, dass sie das Gefühl haben, da ist jemand, der auf Augenhöhe mit ihnen kommuniziert und sie auch bei negativen Dingen erwachsen behandelt. [...] Ich glaube, dass das mit eine der stärksten Vertrauensmaßnahmen ist, wenn die Leute sehen, es wird von der Hierarchie transparent und verantwortungsvoll kommuniziert.“). Führungskräfte berichteten, dass auch das aktive Teilen auch von „halbgaren“ Informationen und neuen Entwicklungen als vertrauensbildende Maßnahme wahrgenommen wurde, da es für Mitarbeiter auch langwierigere Entscheidungsprozesse greifbarer und nachvollziehbarer machen kann und das Gefühl vermittelt, dass nichts aktiv versteckt wird.
2. Das große Ganze und das „Warum?“ erklären und die Mitarbeiter dann machen lassen: Damit Mitarbeiter auch im Homeoffice von der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit bzw. ihrer Aufgaben überzeugt sind, war es die Strategie einiger Führungskräfte, deutlicher als in der Arbeit vor Ort im Büro zu erklären, warum und wie die Arbeit jedes Einzelnen auf größere Ziele einzahlt. Insbesondere bei schwierigeren Entscheidungen, die mit Nachteilen für Mitarbeiter verbunden sind, kann diese erhöhte Nachvollziehbarkeit helfen, das Vertrauen aufrechtzuerhalten.

### **Herausforderung 2: Verbundenheit ermöglichen**

Aus den Interviews wurde deutlich, dass die Arbeit im Homeoffice mit einem Gefühl der Isolation und mangelnder Verbundenheit mit den Kolleginnen und Kollegen einherging (Interviewzitat: „Das Team vermisst sich.“). Dies traf insbesondere auf Alleinlebende zu, die möglicherweise durch einen größeren Mangel anderer sozialer Kontakte vermehrt litten, schien aber in allen Teams eine Rolle zu spielen (Interviewzitat: „Es gibt ja auch Menschen, die leben alleine. Die sagen einfach: Ich brauche diese persönlichen Kontakte, ich habe die zuhause nicht und deswegen möchte ich mit anderen zusammen sein.“). Emotionen und unterschwellige nonverbale Signale, die über Mimik und Gestik gesendet werden, können über digitale Kommunikationsmedien wie Videokonferenzen schlechter wahrgenommen werden. So ist es für alle Beteiligten – die Führungskräfte und auch die Kollegen untereinander – schwieriger „zwischen den Zeilen zu lesen“, Schwingungen wahrzunehmen und Reaktionen zu antizipieren. Mehrere Interviewte beschrieben ein Gefühl der „Blindheit“, was die Führungsaufgabe erschwerte. Dies wurde zurückgeführt auf den Mangel an automatisch stattfindenden informellen Interaktionen zum Beispiel auf dem Flur, in der Kaffeeküche oder beim gemeinsamen Mittagessen und wurde als Hindernis empfunden. Der Mangel an „Flurfunk“ und beiläufigem Office Chit-Chat verminderte somit das Gefühl von Verbundenheit. Um Verbundenheit zu ermöglichen, berichteten die interviewten Führungskräfte von verschiedenen Strategien.

1. Informellen sozialen Austausch organisieren: Die interviewten Führungskräfte berichteten von verschiedenen Möglichkeiten, informellen sozialen Austausch, der sonst zufällig stattfindet, zu schaffen. Welche Form jeweils adäquat ist, scheint situativ unterschiedlich zu sein.

Manche Teams profitieren von täglichen kurzen Videomeetings am Morgen, in denen jeder zu Wort kommt („Dailies“), andere erleben virtuelle gemeinsame Kaffeepausen oder das abendliche gemeinsame „Feierabendbier“ als Möglichkeit, in den sozialen Austausch zu gehen. Diese „Formalisierung“ des eigentlich informellen sozialen Austauschs kann umso besser gelingen, je besser eine Führungskraft ihr Team und die einzelnen Mitarbeiter kennt. Allerdings ist zu beachten, dass die Teilnahme an diesen virtuellen sozialen Events auf Freiwilligkeit basieren sollte, da einige Mitarbeitende dies als „unnatürlich“ empfinden.

2. Das Individuum ansprechen und Persönliches teilen: Um die einzelnen Mitarbeiter in ihrer Situation zu verstehen, empfanden es viele der interviewten Führungskräfte als wichtig, auch mit den Einzelnen in den Austausch zu gehen („1-on-1“). Damit dies gelingt und nicht als unangenehmer Eingriff in die Privatsphäre angesehen wird, sollte bereits eine ausreichende Vertrauensbasis bestehen. Zudem schien die Reaktion der Mitarbeiter besonders positiv zu sein, wenn die Führungskraft mit gutem Beispiel voranging und über sich selbst etwas preisgab. Formen der selektiven Vulnerabilität, zum Beispiel indem etwas Privates geteilt wurde oder Führungskräfte zugaben, gerade keine Lösung parat zu haben, schienen Verbundenheit zu stärken und motivierten Mitarbeiter, auch etwas zu teilen.

### **Herausforderung 3: Mitarbeitern Raum geben**

Die Interviews ergaben eine interessante Dynamik der Verstärkung bestehender Verhaltensmuster, insbesondere in Teammeetings. Ein Interviewter merkte an: „Digital trennt sich noch mehr die Spreu vom Weizen.“ Besonders motivierte Mitarbeiter brachten sich subjektiv noch mehr ein als vorher, während weniger Motivierte eher noch weiter abtauchten. Zum anderen veränderten sich die Gruppendynamiken dahingehend, dass Extrovertierte ihre Redeanteile tendenziell noch mehr ausweiteten, während Introvertierte kontinuierlich weiter in eine Zuhörerrolle gedrängt wurden. Die häufig von den Interviewten gesehene Herausforderung bestand daher darin, alle Teammitglieder zu „sehen“ und ihnen den nötigen Raum zu geben, um sich – ihrer Persönlichkeit entsprechend – adäquat einzubringen und auszudrücken. Um allen Mitarbeitern Raum zu geben, wendeten die interviewten Führungskräfte eine Reihe erprobter Strategien an.

1. Die eigene Rolle als Moderator aktiv wahrnehmen: Um allen Mitarbeitern in Teammeetings Raum zu geben, sprachen viele Führungskräfte von der erhöhten Relevanz als Moderator zu wirken und den Start, die Sprechanteile und den Abschluss von Meetings genau zu planen. Dies ging einher mit erhöhtem Aufwand der Vorbereitung, ermöglichte dann aber das zielgenaue Ansprechen von Einzelpersonen und mehr Aktivierung im Team.
2. Zuhören, Hinsehen und Nachfragen: Eine weitere Strategie, die die interviewten Führungskräfte anwendeten, bezog sich auf die bewusste Reduktion des eigenen Gesprächsanteils, um sich stärker auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter konzentrieren zu können. Eine Führungskraft bemerkte: „Ich höre vor allem einfach zu.“ Zusätzlich zum aktiven Zuhören, versuchten die Führungskräfte, kleinere Signale der Mitarbeiter, wie zum Beispiel abwesende Blicke oder „Fragezeichen“ auf der Stirn, wahrzunehmen. Diese Wahrnehmung dann aktiv, am besten im Einzelgespräch mit den Mitarbeitern, zu teilen und nach den Gründen zu fragen (Interviewzitat: „Ich sehe, dass du noch Fragezeichen hast.“), führte meistens dazu, dass sich Mitarbeiter „gesehen“ fühlten.

Die empirisch generierten Strategien können dabei helfen, die virtuelle Zusammenarbeit für Mitarbeiter motivierender und nachhaltiger zu gestalten. Für die Führungskraft sind sie allerdings mit einem stark erhöhten Arbeitsaufwand verbunden und können somit leicht überfordern. Um dies abzufedern, sollten Mitarbeiter mehr eingebunden werden und selektive Verantwortlichkeiten übernehmen (Hoch & Dulebohn, 2017). Zum Beispiel können sie selbst Möglichkeiten für informellen sozialen Austausch organisieren und haben dabei häufig noch den Vorteil, genauer über diesbezügliche Präferenzen innerhalb ihres Teams Bescheid zu wissen. Zudem können Mitarbeiter, beispielsweise im Wechsel, die Moderatorenrolle in Meetings übernehmen, was eine Entwicklungsmöglichkeit schafft und gleichzeitig die Führungskraft entlastet. Trainings, die zum Beispiel Themen wie das aktive Zuhören behandeln, können auch den Mitarbeitern helfen, den Weg für eine effektivere digitale Kommunikation zu ebnen. Zusammengefasst könnte also ein Schritt in Richtung „Shared Leadership“ (Hoch & Kozlowski, 2014) helfen, um den sozialen und emotionalen Herausforderungen der digitalen Führung und Zusammenarbeit gemeinsam zu begegnen.

## Quellenvermerke

- Delanoëje, J. & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. doi: 10.1080/1359432X.2020.1774557.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. doi: 10.1037/a0012722
- Harker M. B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616. doi: 10.1108/01409171211238820
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693. doi: 10.1016/j.hrmmr.2016.12.012
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390.
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668-690. doi: 10.1108/02683940010378054