

Viele Chefs sind verunsichert, wie sie von zuhause via Kamera führen sollen, waren sie es doch in der Vergangenheit gewohnt, die Mitarbeiter vor Ort zu haben.



Auch in Videokonferenzen müssen Führungskräfte professionell agieren

Beim Führen von Mitarbeitern auf Distanz und dem Kommunizieren über digitale Medien zeigen sich viele Führungskräfte verunsichert. Dieses Verhalten gilt es zu beheben, wenn digitale Kommunikation fester Bestandteil der Firmenkultur wird - weil künftig mehr Mitarbeiter dauerhaft im Home Office oder an anderen Orten arbeiten.

*Von Barbara Liebermeister,
Leiterin des Instituts für
Führungskultur im digitalen
Zeitalter.*

Die digitale Kommunikation hat in der Coronakrise einen enormen Aufwind erfahren. Führungskräfte konnten zum Beispiel plötzlich mit Mitarbeitern und Kollegen, aber auch Dienstleistern, Lieferanten und Kunden, die sie zuvor, wenn nicht täglich, so doch regelmäßig persönlich trafen, nur noch via Telefon oder per Mail kommunizieren. Sitzungen, bei denen sich zuvor alle Teilnehmer um einen Tisch scharten, fanden mit einem Mal online statt.

Für viele Manager bedeutete dies eine große Umstellung, doch absolutes Neuland betraten sie hierbei meist nicht, denn: Auch schon in den Jahren vor dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie gewann die digitale Kommunikation

zunehmend an Bedeutung, und Chefs verbrachten deutlich mehr Zeit zum Beispiel mit dem Schreiben und Beantworten von Mails als vor 15 oder 20 Jahren. Auch Video-Calls und -Konferenzen mit Mitarbeitern, Kollegen oder Kunden an anderen Standorten waren für viele Führungskräfte nicht ungewohnt. Unter anderem aus folgendem Grund: Die Beziehungssysteme, in denen die Unternehmen ihre Leistung erbringen, wurden in den letzten Jahren immer komplexer. So sind in die Wertschöpfungsketten der Unternehmen heute oft nicht nur mehr Mitarbeiter und Kollegen an anderen Standorten, sondern auch externe Dienstleister involviert, mit denen es die Zusammenarbeit zu koordinieren gilt. Zudem sind die Betriebe im Zusammenhang mit ihrem Bestreben, ihre Agilität und Reaktionsgeschwindigkeit - oder allgemein Effizienz - zu erhöhen, seit Jahren bemüht,

- das sogenannte „Säulendenken“ in ihrer Organisation zu überwinden und
- außer der hierarchieübergreifenden auch die bereichs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern.

Auch dies erhöht den Koordinierungs- und Abstimmungsbedarf, der oft nur digital bewältigt werden kann.



Corona ist nur ein Verstärker

Diese Entwicklung wird sich fortsetzen - unabhängig davon, ob das Coronavirus irgendwann wieder verschwindet oder ob wir dauerhaft mit ihm leben müssen. Darauf weisen alle Entwicklungen hin, die im Zusammenhang mit Schlagworten wie „Industrie 4.0“ und „Digitalisierung der Wirtschaft“, aber auch „New Work“ diskutiert werden. Je bedeutsamer jedoch die digitale Kommunikation für ein erfolgreiches Wahrnehmen der Führungsaufgaben wird, umso wichtiger wird es, dass Führungskräfte wissen,

- inwiefern sich die digitale von der analogen beziehungsweise direkten Face-to-Face-Kommunikation unterscheidet und
- wie sie diese gestalten sollten, damit sie ihre Funktion in der Organisation erfüllen.

Beim Versuch, diese Fragen zu beantworten, sollte man sich zunächst vor Augen führen, was die Kernaufgabe einer Führungskraft ist. Sie lautet, dafür zu sorgen, dass der ihr anvertraute Bereich seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leistet. Alle anderen Führungsaufgaben ordnen sich dieser Kernaufgabe unter.

Konkret heißt dies, eine Führungskraft muss ihr Umfeld so gestalten und darauf einwirken,

dass alle an der Leistungserbringung beteiligten Personen in ihrem Arbeitsalltag die Entscheidungen treffen, die für die Zielerreichung nötig sind, und das hierfür erforderliche Verhalten zeigen. Das heißt wiederum, eine Führungskraft muss die gewünschten Wirkungen in ihrem Umfeld erzielen. Sie muss sozusagen ein wirksamer Influencer in ihm sein. Nur dann ist sie eine echte „Führungs-Kraft“.

Demzufolge muss sich die Antwort auf die Frage „Wie kommuniziere ich als Führungskraft?“ an der Antwort auf die Frage orientieren: Wie erziele ich die angestrebte Wirkung? Sie entscheidet unter anderem darüber: Sollte ich als Führungskraft ein Thema in einer größeren Runde ansprechen oder unter vier Augen? Sie entscheidet aber auch über den Kommunikationskanal: Sollte ich zum Beispiel das persönliche Gespräch suchen, oder zum Telefonhörer greifen, oder eine Mail schreiben? Sie entscheidet grundsätzlich über das Setting, das nötig ist, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

In der klassischen Führungssituation, bei der die Führungskraft und ihre Mitarbeiter sich nicht selten mehrfach täglich sehen, ist dies den Führungskräften bewusst. In ihr haben sie zumeist verinnerlicht, dass man Mitarbeitern ein kritisches Feedback nicht vor der versammelten Mannschaft, sondern im Vier-Augen-Gespräch gibt - selbst wenn sie, speziell in Stresssituationen, zuweilen ein anderes Verhalten zeigen. Ebenso ist in aller Regel gelernt, dass sie, wenn sie von einem Mitarbeiter Mehrarbeit wünschen oder ihm komplexe Zusatzaufgaben übertragen möchten, dies möglichst nicht per Mail tun sollten. Vielmehr sollten sie den persönlichen Kontakt suchen und zum Beispiel in das Büro des Mitarbeiters gehen oder zumindest zum Telefonhörer greifen, um ihm die Botschaft mitzuteilen.

Anders verhält es sich, wenn eine analoge Mensch-zu-Mensch-Kommunikation nur eingeschränkt möglich ist - sei es, weil die Mitarbei-

ter wie in Corona-Zeiten im Home Office arbeiten oder ihre Arbeitsplätze an einem anderen Standort haben. Dann zeigen viele Führungskräfte Verhaltensunsicherheiten. Sie reflektieren nicht ausreichend, bevor sie zum Telefonhörer greifen, eine Mail versenden oder in einer Videokonferenz eine Aussage treffen.

Chefs benötigen gerade jetzt viel Empathie

So macht es zum Beispiel einen großen Unterschied, ob eine Führungskraft einen Mitarbeiter, wenn sie ihn im Regelbetrieb zufällig auf dem Flur trifft, beiläufig mit einem freundlichen Lächeln fragt: „Na, Herr (oder Frau) Müller, wie läuft's? Alles klar?“ oder ob sie ihm, wenn er im Home Office arbeitet, eine Mail mit demselben Text sendet. Im ersten Fall wird dies in der Regel als Ausdruck eines persönlichen Interesses interpretiert, im zweiten Fall nicht selten als Kontrolle oder Ausdruck eines mangelnden Vertrauens empfunden, denn: Die Person ist zwar dieselbe, aber die Situation beziehungsweise Konstellation eine ganz andere. Das machen sich viele Führungskräfte, die ansonsten Verfechter eines situativen Führungsstils sind, bei der digitalen Kommunikation nicht ausreichend bewusst.

Schlecht vorbereitet geht gar nicht

Dass viele Führungskräfte bei der digitalen Kommunikation noch unsicher sind beziehungsweise nicht ausreichend ihre Wirkung reflektieren, zeigte sich in der Lockdown-Phase auch häufig in den Videokonferenzen mit ihren nun im Home Office tätigen Mitarbeitern. Bei ihnen hatten die Mitarbeiter nicht selten den Eindruck: Unsere Führungskräfte sind schlechter vorbereitet als bei normalen Meetings und sie verlaufen unstrukturierter. Ob dies real der Fall war oder von den Teilnehmern aufgrund des Mediums nur so wahrgenommen wurde, darüber kann man streiten. Zudem registrierte ich, wenn ich als Moderator oder Gast an solchen Meetings teilnahm, oft:

Beziehungsarbeit ist wichtig

Je digitaler die Kommunikation ist, umso mehr Zeit sollten die Führungskräfte in die Beziehungsarbeit investieren, damit die persönliche Beziehung und das Vertrauen gewahrt bleiben. Zum Beispiel, indem sie ihre Mitarbeiter, da der Talk auf dem Flur entfällt, einfach auch mal so anrufen und mit ihnen bewusst nicht über die Arbeit sprechen. US-amerikanische und skandinavische Unternehmen organisieren häufig auch virtuelle Teamevents, bei denen die Teilnehmer beispielsweise gemeinsam einen Film schauen, einen Umtrunk machen oder gar alle, jeder für sich, dasselbe Gericht kochen und danach vor der Kamera verspeisen, weil sie wissen: Sonst geht schnell der Teamspirit verloren, und unser Team wird zu einer Gruppe von Einzelkämpfern.

- ➔ Die Führungskräfte loggen sich als letzte Teilnehmer und nicht selten gar mit einer genuschelten Begründung einige Minuten verspätet ein.
- ➔ Sie tragen, wenn sie selbst „Homeworker“ sind, häufig eine legere Freizeitkleidung statt des gewohnten Business-Looks.
- ➔ Sie hängen nicht selten schlaff auf ihrem Stuhl (und sei es nur, damit die Kamera sie besser erfasst) und
- ➔ im Hintergrund steht häufig ein Sofa und hängt zum Beispiel ein Strandbild mit Palmen.

Digitale Kommunikation erfordert Regeln

Das registrierten selbstverständlich auch die Mitarbeiter, und davon ging gewiss nicht die Botschaft aus, die die Führungskräfte transportieren wollten: „Wir arbeiten nun zwar im Home Office, doch ansonsten gilt: Business as usual.“ Unverkennbar war zudem oft, dass keine Verhaltensregeln für die digitale Kommunikation existierten, wie zum Beispiel: Wer etwas sagen möchte, quatscht nicht einfach dazwischen; er hält vielmehr einen Gegenstand in die Kamera und ihm wird dann das Wort erteilt.

In der Phase nach dem coronabedingten Lockdown, in der in den Unternehmen vieles einen provisorischen Charakter hatte, waren solche Defizite erwart- und tolerierbar. Wenn die digitale Kommunikation jedoch zur Regelkommunikation oder ein Teil von ihr wird, sollten auch dafür Qualitätsstandards und Regularien entwickelt werden. Zudem müssen die Führungskräfte - aber auch Projekt-Manager und Key-Accounter - darin geschult werden, wie sie in der digitalen oder hybriden Kommunikation, bei der sie die Kommunikationskanäle situationsabhängig wählen, die gewünschte Wirkung bei Teammitgliedern und Kunden erzielen.

Nicht wenige Manager wandelten sich vom Saulus zum Paulus. Während sie zuvor erklärte Gegner dieser Kommunikationsform waren,

dachten sie nun, alles könne nun per Video-Call oder -Konferenz kommuniziert werden. Dies ist nicht der Fall. Bei der Video-Kommunikation ist und bleibt die Wahrnehmung reduziert, und bei Video-Konferenzen fallen schneller einzelne Teilnehmer unter den Tisch, als wenn diese alle an einem Tisch sitzen und der Blick der Führungskraft immer wieder in die Runde schweift.

Neue Rituale entwickeln

Deshalb hat es sich speziell bei einer größeren Teilnehmerzahl bewährt, dass auf dem Tisch der Führungskraft eine Liste mit den Teilnehmernamen liegt, auf der sie im Konferenzverlauf zum Beispiel abhaken kann, wen sie schon persönlich angesprochen hat, sodass niemand vergessen wird. Zudem ist es nach Videokonferenzen oft sinnvoll und nötig, einzelne Teilnehmer anzurufen und sie persönlich zu fragen: „Herr (oder Frau) Müller, wie geht es Ihnen nach dem Meeting? Können Sie mit der Entscheidung leben? Was wünschen Sie sich von mir, um...?“

Solche Telefonate sind, sofern die Kommunikation primär digital erfolgt, nötig, damit zum Beispiel bei größeren Projekten kein Teammitglied emotional verloren geht. Die Bedeutung des Telefons als Kommunikationsinstrument beim Führen auf Distanz sollte man ohnehin nicht unterschätzen, zumal dieses gerade bei Personen, die einen großen Teil ihrer Arbeitszeit am PC oder gar in Videokonferenzen verbringen, folgenden Vorzug hat: Bei einer Telefonkonferenz oder einem Telefonat können Sie das Telefon in die Hand nehmen und mit ihm im Raum spazieren gehen. Bei einer Videokonferenz oder einem Video-Call hingegen müssen Sie die ganze Zeit auf ihrem Stuhl vor dem Monitor sitzen. Auch auf solche Aspekte sollte man beim Führen von Mitarbeitern auf Distanz achten, zumindest wenn man als Führungskraft Wirkung erzielen und somit ein „Influencer“ des Unternehmenserfolgs sein möchte.