

Virtuelle Führung – Führung auf Distanz

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT
BERLIN

artop Kolloquium am 30.09.2020

Das Team



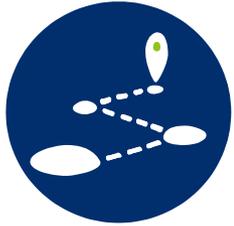
Dr. Beate Fietze



Dr. Sebastian Kunert



Carmen Stephan



CHECK-IN + UMFRAGE ZUM EINSTIEG

THESE 1+ ZWISCHENFAZIT

THESE 2 + ZWISCHENFAZIT

THESE 3 + ZWISCHENFAZIT

PAUSE

WEITERE THESEN IN KLEINGRUPPEN

GEMEINSAM ERGEBNISSE SICHTEN

CHECK-OUT



17:30H - 19:30H

artop Kolloquium

Besonderheiten von Führung im virtuellen Raum

Besonderheiten digitaler Kommunikation

**FILTERFUNKTION
DIGITALER MEDIEN!**

Medien ermöglichen Kommunikation,
aber in einer besonderen Weise:

- FRAGMENTIERTE SINNLICHE WAHRNEHMUNG
- SELEKTIVE WAHRNEHMUNGSKANÄLE
- ABHÄNGIGKEIT VON DER FUNKTIONSFÄHIGKEIT DER TECHNIK
- ABHÄNGIGKEIT VON DER VERWENDETEN SOFTWARE

EINGESCHRÄNKTE SITUATIONSKONTROLLE

- Verunsicherungen und Frustrationspotential
- Interpretationsspielräume
- „Übergriffe“
- Zuschreibung
- technische Ausfälle

VIRTUELLE PRÄSENZ

- Explizit, demonstrativ
- auf mehreren Kanälen



„Das virtuelle Team gewinnt erst Kontur und manifestiert sich, wenn kommuniziert wird, wenn also die Medien-Brücken aktiv beschriftet werden.“

(Herrmann et al. 2012)

**Selbstorganisation
und Selbstführung**

**Eigenständige Einbindung
in den Kommunikationsfluss
des Teams**

**AUF SICH
GESTELLT**

Medienkompetenz

- neue Kulturtechniken
- Operativer Umgang mit technischen Geräten und Software

Medienbewusstheit

- Wissen um die Filterfunktion der digitalen Medien
- verändertes soziales Kommunikationsverhalten im Sinne der virtuellen Präsenz

**FÜHRUNGSFUNKTION:
KOORDINATION & KOOPERATION
ERMÖGLICHEN!**

- Gewährleistung funktionsfähiger technischer Mittel
- vorausschauendes Projektmanagement
- Kommunizieren klarer Regeln
- Die Gruppe im Blick: soziale Vernetzung der Teammitglieder untereinander

ORIENTIERUNG AN GEMEINSAMEN ZIELEN

TRANSPARENZ

- Offene und vollständige Informationen
- Geteilte Dokumente, Kalender etc.

RÜCKKOPPLUNGSSCHLEIFEN

- Institutionalisieren und Habitualisieren

VERTRAUEN ALS BASIS

- Controlling – statt Kontrolle
- Kooperativ – partizipativ – dialogisch – lateral
- Delegation von Führungsaufgaben
- Geteilte Führung

INDIVIDUALISIERTE FÜHRUNG

- individuelle Zielvereinbarung
- Empowerment
- Feedback

SOZIALKOMPETENZ ALS SCHLÜSSELKOMPETENZ

PRIMUS INTER PARES

- Wechselseitige Annäherung der Rollen: Teammitglied und Führungskraft durch
- geteilten Medien
- generalisierte Anforderung an Selbstorganisation und Selbstführung.

MIXED METHODS

- Parallelität von virtueller und analoger Kommunikation als Teil der Digitalisierung von Arbeit und Arbeitskultur

artop Kolloquium

Diskussion & Brainstorming in Kleingruppen

Feedbackkultur essentiell, auch in Koppelung an Umdenken was Eigeninitiative angeht

Andere / Größere Anforderungen an Junior Team Mitglieder in der virtuellen Kommunikation.

Wir brauchen eventuell mehr Ausbildung, die Junior Mitarbeiter und Azubis mitzunehmen. Selbstbestimmtes arbeiten ist schwieriger für Azubis.

Bildschirmpausen rücken in den Hintergrund

... oder langfristig dann doch wieder in den Vordergrund?
— ANONYM

(Eigen)verantwortung - Balance finden

Das kann man aber auch als Team vereinbaren, damit die Arbeit nicht so stark entgrenzt, — ANONYM

- Kommunikation in allen Facetten wird stärker in den Mittelpunkt gestellt

Wie kann ich mich als Team fühlen trotz flacher Anbindung?

Virtuelle Führung bringt großen Gestaltungsspielraum mit sich

kann ich bestätigen, wenn alle bereit sind, sich mit den neuen technischen Möglichkeiten auseinander zu setzen, leider nicht bei jeder FK gegeben — ANONYM

Das sehe ich anders. Sehe eher eine Einschränkung. — ANONYM

Blended Learning und -Leadership sehr wichtig um Menschliche ebene dabei zu haben

Modus hybrid (halb/halb)

Infoaustausch wird schwieriger, mit den Anwesenden ist es enger - die anderen darf man nicht verlieren. Das Informelle fehlt - das Bedürfnis nach persönlichem Austausch ist da!

Selbstständiges Arbeiten hat zur Verunsicherung bei MA und FK geführt. Mitarbeiter*innen waren belastet, weil ihnen Orientierung fehlt.

- Transparenz als nötiger Hebel für gute Zusammenarbeit

- Soziale Kompetenz wird wichtiger und neue Formen der Kommunikation um diese zu stärken

Neue Formate/andere Netzwerke

Neue Formate haben sich entwickelt, regional wird überregional, innen und außen-Grenzen verschwinden, Wechsel in Formaten (heute online, morgen vor Ort im Workshop) ist anstrengend

Neue Transparenz ist für inkompetente Führungskräfte und Mitarbeiter*innen ggfs. eine Bloßstellung

Wachstum bewirken bzw. möglich machen durch digitales Lernen

Das MUSS ist der Unterschied zur vorherigen Situation „war alles schon da“

**Onboarding ist virtuell schwierig:
Integration neuer Mitarbeiter*innen
funktioniert nur in Präsenz.**

**Es geht ums Ganze, virtuelle
Zusammenarbeit kein „nice to have“**

Kompetenz wird wichtiger

**Emotionale Ebene ansprechen sehr wichtig
und muss geübt werden**

Feedback-Kompetenz muss gestärkt werden – ANONYM

**Dokumentation wird noch wichtiger und
führt zu mehr Transparenz**

*us. es gibt eine dokumentations-flut, die überfordert --> welche
filter sind sinnvoll? – ANONYM*

*sinnvolle Dokumentation und lebende Dokumente. Nicht
Präsentationsleichen – ANONYM*

*Ich denke, dass es Plattformen braucht. Email Flut geht gar nicht.
– MARTINROTH*

**Anderes Meeting-Management - man
braucht mehr Kommunikation, kürzere
Abstände bei besserer Disziplin**

*Teams müssen sich mehr austauschen, mehr Kommunikation.
Additional Topics: Schwierigkeiten in der Struktur,
Kommunikation, am Leben erhalten*

Regelmäßig zeitliche Präsenz anbieten für Gesamtteam und einzelne Teammitglieder ist wichtig

Konflikte sind nicht klärbar, verstärkter Rückzug unter dem Corona Deckmantel

Absolut - das haben wir sehr häufig erfahren. – MARTINROTH

"Vertrauen statt Kontrolle" - virtuell ist weniger Prozesskontrolle möglich, sondern der Fokus liegt auf Ergebnisorientierung.

Hierarchische Kulturen

Entwicklung von kooperativ zu hierarchisch ist beobachtbar - wie ist das in andere Kulturen übertragbar (Bsp. Japan oder auch Unterschied Uni-Wirtschaft)

auch mehr Wechsel bei den Sprechenden, damit die Meetings attraktiver sind – ANONYM

... und mehr Vorbereitung und Design des Meetings – MARTINROTH

Gruppe 7

- Wir konnten mit der These, dass die Remote Arbeit Agilität katalysiert nur bedingt teilen

Das Team ändert sich nicht automatisch, wenn es plötzlich in Heimarbeit arbeitet. Das Team muss ggf. mit viel Führungsenergie zusammengehalten werden. – ANONYM



25
Jahre!

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN



artop GmbH - Institut an der HU Berlin
Christburger Str. 4, 10405 Berlin

Geschäftsführung: Franziska Jacobs

Tel.: 030 44 012 99-0
Email: kontakt@artop.de
Internet: www.artop.de