

# Virtuelle Führung – Führung auf Distanz

**artop**  
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT  
BERLIN

artop Kolloquium am 30.09.2020

# Das Team



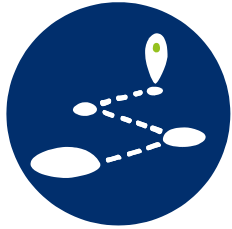
Dr. Beate Fietze



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](mailto:kontakt@artop.de)  
Internet: [www.artop.de](http://www.artop.de)