

# sicherführen

erfolgreich leiten und  
motivieren in der Praxis



Anne Sengpiel,  
Chefredakteurin

8. Februar 2018

Liebe Führungskraft,

Google interessiert sich in jüngster Zeit nicht nur für selbstfahrende Autos, sondern schon seit Längerem für Achtsamkeit im Management. Aus der Kreativzeit, die Google jedem Mitarbeiter zum selbststimmten Arbeiten an persönlichen Projekten gewährt, ist ein Programm mit Achtsamkeitsübungen fürs Management hervorgegangen.

Yoga für Manager? In der Tat taucht in letzter Zeit das Stichwort „Mindfulness“ auch im Job-Zusammenhang immer häufiger auf. Es scheint fast so, als sei Achtsamkeit zum Gegenpol zur VUCA-World geworden, der Welt, die durch Veränderlichkeit (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Vieldeutigkeit (Ambiguity) geprägt ist.

Wenn alles in Bewegung ist, ist Innehalten nicht schlecht, um zu erkennen, worum es eigentlich geht. Angelika von der Assen, die ich für das Handbuch „sicher führen“ einmal zu diesem Thema interviewt hatte und die inzwischen landauf, landab Vorträge zum Thema hält, beschrieb dieses Phänomen treffend mit dem Schneekugeleffekt: Sie schüttert eine Schneekugel, und das Bild, das sie zeigt, verschwimmt hinter den vielen wirbelnden weißen Flocken unserer VUCA-World. Wartet man ab, legt sich der Kunstschnee, das Bild wird wieder klar.

So wie in diesem Beispiel können wir den Kern des achtsamen Handelns tatsächlich gut in den Managementalltag integrieren: eine Pause machen und sich auf das Bild in der Schneekugel konzentrieren, bis die Unruhe sich gelegt hat und wir klar sehen. Wozu? Um eine gute Entscheidung zu treffen. Das ist in unserer schnelllebigen Zeit wichtiger denn je.

Und so war Googles Intention auch nicht, Entspannungsübungen im Managementalltag populär zu machen, sondern genau das: Bessere Entscheidungen für Führungskräfte zu ermöglichen und damit effizienteres, erfolgreicherer Arbeiten.

Getreu dem Motto „Wenn du es eilig hast, gehe langsam“ können Sie es morgen schon ausprobieren. 10 Minuten reichen. Anregungen zu mehr Achtsamkeit im Führungsalltag finden Sie im Beitrag „Mindfulness“ (M 34) in dieser Ausgabe. Nehmen Sie sich die Ruhe zum Ausprobieren.

Außerdem erwarten Sie Impulse zu den Themen Social-Media-Kommunikation (S 46), Dienst-nach-Vorschrift-Mitarbeitern (D 37) und dem richtigen Verhalten bei sexuellen Übergriffen (S 43). Und im Beitrag „Sparziele erreichen“ erfahren Sie, wie Sie Ihr Team erfolgreich durch ein Sparprojekt steuern (S 110).

Bleiben Sie achtsam im Führungsalltag.

Ihre  
*A. Sengpiel*

Anne Sengpiel, Chefredakteurin

## Aktuelles

- **Das aktuelle Interview:** Tür an Tür oder einmal um die Welt – sind Sie fit für die Führung virtueller Teams? .....S. 3
- **Newsticker:** Beruf und Privates verschmelzen: Facebook, LinkedIn und XING werden ähnlicher .....S. 8
- **Führungskompetenz:** Ampel warnt vor Fehlern .....S. 9

---

### Das aktuelle Interview

---

## Tür an Tür oder einmal um die Welt – sind Sie fit für die Führung virtueller Teams?



**Katrin Neuendorf** ist Expertin für New Work und Digitalisierung am Arbeitsplatz. Sie berät Unternehmen und Führungskräfte unterschiedlicher Branchen, die offen für moderne Entwicklungen sind. Sie verfügt über langjährige praktische Erfahrung in Human-Resources-Führungspositionen bei Weltkonzernen wie Microsoft, Airbus und TUI. Als Beraterin war sie in den Feldern HR, Change und Interkulturelles Management bei Ernst & Young tätig. Heute kooperiert Katrin Neuendorf auch mit Partnern wie virtuu – Virtual Leadership Solutions.

**Kompakt:** In virtuellen Teams ist die informelle Kommunikation genauso der Kitt, der das Team zusammenhält, wie in Teams, die räumlich eng zusammenarbeiten. Deshalb sollten Sie sich als Führungskraft für die Teambildung Zeit lassen. Worauf Sie sonst noch achten sollten, erläutert Katrin Neuendorf in diesem Interview.

# Aktuelles

---

## **Die digitalen Medien ermöglichen, dass Teams heute rund um den Globus jederzeit miteinander kommunizieren können. Was unterscheidet virtuelle Teams von denen, die Tür an Tür arbeiten?**

In virtuellen Teams arbeiten Menschen über Standorte hinweg zusammen. Die Teams müssen nicht immer international sein, manchmal ist ein Team auch in derselben Stadt auf unterschiedliche Standorte verteilt. Oder Mitarbeiter sind oft unterwegs, weil sie Kunden beraten oder im Homeoffice arbeiten. Solche Teams sind durch andere Anforderungen geprägt als Teams, die Tür an Tür arbeiten: Man sieht sich nicht ständig, die sozialen Kontakte und der Small

Talk sind deutlich eingeschränkt.

Das heißt, virtuelle Teams müssen viel bewusster auf die anderen zugehen und vor allem auch daran denken, sie über Neuigkeiten zu informieren, denn das passiert nicht en passant. In diesem Sinne ist in virtuellen Teams eine viel größere Eigenverantwortung des Einzelnen gefragt: Mitarbeiter teilen sich selbst ihre Zeit ein und bestimmen selbst, was sie wann wie erledigen.

## **Was bedeutet das für die Führungskraft?**

Für die Führungskraft bedeutet das, dass sie andere Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen muss. Das tangiert nicht nur die einzelne Führungskraft, sondern das gesamte Unternehmen: Verträge, Richtlinien

und Betriebsvereinbarungen müssen diesem virtuellen Arbeiten so angepasst werden, dass virtuelle Teams auch wirklich mit der erforderlichen Effektivität und Mobilität arbeiten können.

## **Findet virtuelles Arbeiten in zunehmend mehr Unternehmen statt?**

Auf jeden Fall. Selbst in kleinsten Organisationen – vom Start-up bis zur NGO – kommunizieren Teams auf Entfernung. Früher war es in erster Linie das Telefon, das Teams miteinander verbunden hat, dann kamen in manch

großen Unternehmen Videokonferenzen hinzu, und heute sind die flexibleren Online-Meetings vom eigenen PC aus schon recht verbreitet.

Außerdem haben die jungen Mitarbei-

ter ein ganz anderes Verhältnis zum virtuellen Arbeiten. Ich erlebe immer häufiger, dass Bewerber danach fragen, ob der spezielle Arbeitgeber

Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens anbietet, um beispielsweise durch das Arbeiten von Zuhause aus ab und an die Pendelzeit einzusparen.

### **Worauf kommt es bei virtuellen Teams an?**

Ich glaube, dass wir die informelle Kommunikation in virtuellen Teams stärken sollten. Ich erlebe, dass Füh-

rungskräfte immer sehr schnell mit den sachlichen Themen in Gespräche einsteigen.

### **Punkt 1, Punkt 2, Punkt 3 ...**

Genau. Auch bei Video-Teamgesprächen neigen Führungskräfte dazu, zu schnell zum Punkt zu kommen. Ich erinnere sie dann immer

wieder an das „Schmieröl“, um die Kommunikation im Team reibungsloser zu machen und die Zusammenarbeit zu fördern.

### **Was raten Sie? Small Talk vorweg?**

Führungskräfte müssen zunächst erkennen, dass Small Talk auch virtuell wichtig ist. Es gibt verschiedene Gesprächseinstiege, die geeignet sind. Zum Beispiel können Sie zu Beginn eines Online-Teammeetings nach der Stimmung der Teilnehmer fragen.

„tun“. Solche Einschätzungen finden in realen Meetings beiläufig – ungeplant – statt, wenn die Teilnehmer z. B. den Raum betreten und die Zeit bis zum Beginn der Besprechung mit Small Talk verbringen.

Ich rufe z. B. gern ein Whiteboard – ein digitales Flipchart – auf und bitte jeden Mitarbeiter, seine aktuelle Stimmungslage auszudrücken. Manche malen einen Smiley, eine Sonne oder schreiben „Ich bin total im Stress“ oder „Ich habe viel zu viel zu

In virtuellen Besprechungen ist es notwendig, sehr bewusst Teambuilding-Maßnahmen einzusetzen. Das können auch kurze spielerische Anwendungen sein.

So lernen die Mitarbeiter Prozesse kennen, die sie später in der virtu-

ellen Zusammenarbeit mit Kollegen anwenden können, um beispielsweise gemeinsam und zeitgleich an be-

stimmten Dokumenten zu arbeiten. Zum anderen lernen sich die Teammitglieder als Mensch besser kennen.

### **Muss man das als Führungskraft mit dem Team einüben?**

Das kommt nach meiner Erfahrung oft zu kurz. Eine solche virtuelle Arbeitssitzung zu moderieren erfordert andere Kompetenzen als das, was wir klassischerweise von Führungskräften erwarten. Deshalb ist es hilfreich, wenn sowohl Führungskräfte als auch Teammitglieder lernen, mit den digitalen Tools umzugehen und virtuelle Meetings zu moderieren. Das kann man lernen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass sich der Begriff der

Führungskraft gerade wandelt, weil Führung insgesamt weniger an bestimmten Personen und Titeln festgemacht wird. Eine Führungskraft ist z. B. auch ein Projektleiter oder eine Person, die temporär zu einem bestimmten Thema den Hut aufhat.

In den agilen Teams können wir dieses Phänomen sehr gut beobachten. Führung erfordert zunehmend die Kompetenz, andere zu etwas zu befähigen, statt zu sagen, was Mitarbeiter zu tun haben.

### **Wenn ein virtuelles Team über den Globus verstreut ist, haben sich die Kollegen oft im wirklichen Leben noch nie gesehen. Ist das ein Problem?**

Ein persönliches Treffen als Kick-off für ein Projektteam ist sehr förderlich. Die Realität sieht oft anders aus. Für viele Teams ist das aus Zeit- oder Kostengründen gar nicht machbar. Deshalb muss man sich anders behelfen.

Ich empfehle den Führungskräften, Zeit dafür aufzuwenden, das Team auf eine bestimmte Strategie einzuschwören und dafür zu sorgen, dass

sich die Teammitglieder mit ihren Stärken und Präferenzen, z. B. für bestimmte Arbeitsweisen, besser kennenlernen. Je besser sich Kollegen auf diese Weise wahrnehmen, desto eher können Missverständnisse vermieden werden.

So können Sie beispielsweise von jedem Teilnehmer des virtuellen Teams einen Mini-Steckbrief ausfüllen lassen. Hier beschreibt sich jeder

für die anderen im Team mit seinen fachlichen Kompetenzen, aber auch als Mensch – mit einem Foto, das ihn beim Ausüben seines Hobbys zeigt, oder anderen persönlichen Details, die er teilen möchte.

Ein anderes Tool ist eine Stärkenanalyse, die jeder Teilnehmer online ausfüllen kann und zu der sich die Teamkollegen anschließend im Teamworkshop austauschen, um mehr voneinander zu lernen.

### **Ich höre heraus: Das ist gut investierte Zeit – korrekt?**

Auf jeden Fall sollte sich eine Führungskraft zum Kick-off Zeit für dieses Kennenlernen nehmen, darüber hinaus aber auch immer wieder zwischendurch. Denn diese Abfragen „Wo stehen wir?“, „Wie geht es euch?“ helfen, auch kritische Situa-

tionen gemeinsam besser zu meistern.

Und nicht zu vergessen: Auch Ergebnisse und Erfolge sollten von der Führungskraft gebührend anerkannt und „gefeiert“ werden. Das wird leider viel zu wenig praktiziert.

### **Sind Regeln für die Zusammenarbeit im virtuellen Team hilfreich?**

Regeln sind extrem hilfreich. Teammitglieder müssen wissen, was ihre Aufgabe ist und wie die Rahmenbedingungen sind. Nach meiner Erfahrung ist es am besten, wenn das Team diese Regeln gemeinsam definiert.

Denn für virtuelle Teams ist es extrem wichtig, dass gute Arbeitsstrukturen geschaffen werden, die das effiziente Zusammenarbeiten auf Distanz erleichtern.

Ein Punkt, der so geklärt werden kann, ist z. B. die Ansprechbarkeit. Wenn Teammitglieder in unterschiedlichen Zeitzonen arbeiten, kann man festlegen, wann und auf welchem Wege die Kollegen erreichbar sind: In welchem Zeitfenster ruft man sich an, mailt man, nutzt man eine Chat-Funktion? Wie tauscht man Informationen aus, beispielweise über Cloud-Lösungen?

Ein klassisches Beispiel ist die Agenda für das nächste Teammeeting. Früher war es so, dass die Sekretärin bei den Mitarbeitern Themen abgefragt hat. Das heißt, sie hat 15 E-Mails bekommen und Themen konsolidiert. Heute können Sie eine Datei z. B. über Anwendungen wie OneNote zur Verfügung stellen und ermöglichen, dass jeder seinen Input in ein und dieselbe Datei gibt.

## Aktuelles

---

Vielfach sind diese Tools in den Teams vorhanden und werden nur noch nicht angewendet. Hierfür brauchen Sie

kein IT-Wissen. Die Handhabung ist einfach und erleichtert extrem das gemeinsame Arbeiten.

### Was ist das Wichtigste beim virtuellen Führen?

Führungskräfte sollten sich bewusst machen, dass virtuelles Führen anders funktioniert. Sie sollten sich als Führungskraft nicht scheuen, dazu-

zulernen, und dem Small Talk in virtuellen Besprechungen einen Raum geben.

---

### Newsticker

---

## Beruf und Privates verschmelzen: Facebook, LinkedIn und XING werden ähnlicher

Facebook will sich den Karriereportalen wie LinkedIn und XING annähern. So bestätigte Facebook, dass es mit einer beruflichen Lebenslauffunktion experimentiert. Nutzer sollen genauso wie bei LinkedIn ihre „Work History“ aufschalten können, die getrennt vom bisherigen Profil für Recruiter abrufbar sein wird.

*„Die Social-Media-Netzwerke strampeln alle um die Gunst der Nutzer und versuchen dementsprechend, sich an deren Bedürfnisse anzupassen“,* sagt der Kölner Social-Media-Experte Hendrik Unger in der Tageszeitung DIE WELT.

Zwar konnten Nutzer diese Informationen schon früher in ihrem Profil ablegen. Neu ist allerdings, dass der Lebenslauf auf einer Extraseite dargestellt wird.

Auf diese Weise entsteht eine Trennung vom eigentlichen Profil, das Jobsuchende unter Umständen nicht ihren potenziellen neuen Arbeitgebern zeigen wollen. So können beispielsweise auch Online-Bewerbungen gestaltet werden, die nur für einen potenziellen Arbeitgeber sichtbar sind.