

Wie funktioniert virtuelle Führung?

MITARBEITERFÜHRUNG *Viele Arbeitsabläufe haben sich durch die Digitalisierung wesentlich verändert. Hiervon sind nicht nur die Beschäftigten betroffen. Auch Führungskräfte sind dazu angehalten, ihren Führungsstil anzupassen.*

VON ALEXANDER KLIER

DARUM GEHT ES

1. Die Führung virtueller Teams unterscheidet sich deutlich von analoger Führung.
2. Asynchrone Zusammenarbeit sollte als Chance virtueller Teamarbeit genutzt werden.
3. Digitale Zusammenarbeit besteht darin, Arbeitsprozesse eigenverantwortlich Gruppen zuzuordnen.

Virtuelle Teams sind nicht erst seit Covid-19 aktuell. Die Führung solcher Teams auf Distanz fokussiert sich dabei nahezu vollständig auf virtuelle Sitzungen im Sinne von Videokonferenzen. Damit hoffen insbesondere Führungskräfte darauf, das bisherige analoge Führungsgeschehen einfach digital abbilden zu können.

Das größte Problem für eine fruchtbare Führung virtueller Teams ist aber das auf dieser Entwicklung fußende historisch veraltete Führungsverständnis, das ebenfalls transportiert wird. Dieses ist mit der Entstehung tayloristischer Organisationen entwickelt worden und passt nicht mehr in die digitale Welt. Hinzu kommt ein technologisches Missverständnis, wie digitale Medien funktionieren. Beides ist Gegenstand dieses Beitrags.

Microsoft-Studie hybride Arbeit

Mit hybrider Arbeit und Zusammenarbeit beschäftigt sich eine aktuelle Studie von Microsoft (2022): Auf der einen Seite würden die Beschäftigten eine neue Entsprechung dafür haben, wofür es wert sei zu arbeiten, auf der anderen Seite aber seien die Führungskräfte eingezwängt zwischen den Erwartungshaltungen der Beschäftigten und ihren Führungsaufgaben. Sie müssten künftig beispielsweise dafür sorgen, dass der Weg ins Büro »es wert ist«, zu pendeln.

Gestützt auf viele Daten, was die Studie durchaus wertvoll macht, nähern sich die Autor:innen den aktuellen Herausforderungen des sogenannten »New Normal«. Dabei wer-

den die Ergebnisse insofern personalisiert, als sie als persönliche Verantwortlichkeiten zugewiesen werden. Diese Personalisierung gilt vor allem für die Aufgaben der Führungskräfte.

Doch im Zuge der digitalen Transformation und agilen Wende wäre eigentlich das gegenteilige Vorgehen empfehlenswert: eine weitere Entpersonalisierung von Führung und Führungsaufgaben, beispielsweise über temporäre Rollen in agilen Abläufen. Denn digitale Plattformen und agile Prozesse ermöglichen eine ganz andere Art der Zusammenarbeit. Dabei ist nicht nur entscheidend, dass es sich um gruppenbasierte Konzepte handelt, sondern dass, bedingt durch den virtuellen Handlungsraum, eine räumliche und zeitliche Entgrenzung (Asynchronizität und Atopozität) erreicht wird.

Beschäftigte zurück in den Betrieb?

Das Gegenteil dieser neuen Freiheit der Arbeitsgestaltung ist jedoch der Fall: So mehren sich die Stimmen von Führungskräften, die die Beschäftigten wieder zurück in den Betrieb, also in »echte Räume«, holen wollen, weil es Schwierigkeiten mit dem »Mangel an persönlichem Kontakt, der erschwerten Kommunikation und der Distanz« (Dahm & von Welcke, 2018) gäbe. Das soll nicht bedeuten, dass es nicht andere gute Gründe gibt, sich im physischen Office mit den Kolleg:innen (wieder) zu treffen. Es sind nur nicht die vorgeblichen Gründe einer besseren Möglichkeit der Führung, sondern eher die von sozialen Kontakten und dem kollegialen Austausch.

Die auch in der Studie von Microsoft geforderten notwendigen Eigenschaften von Führungskräften, um virtuelle Teams zu führen, stehen derzeit besonders im Zentrum der Diskussion. Sie gehen aber auf falsche bzw. veraltete Grundannahmen zurück, wie eine digitale Zusammenarbeit und mediale Nutzung zur Koordination derselben tatsächlich funktionieren (vgl. hierzu Lautenbacher & Klier 2020).

Physische Anwesenheitskultur

Als Funktionsbedingung des historischen tayloristischen Bauplans wurde arbeitsrechtlich die Präsenzpflicht, verstanden als physische Anwesenheit am Arbeitsplatz, erforderlich. Aus der Präsenzpflicht am Arbeitsplatz ist schließlich eine synchrone Anwesenheitskultur in den Unternehmen, samt dem dazugehörigen Führungsverständnis, entstanden. Doch bereits hierbei werden vielfach Führungsaufgaben auf »Führungssubstitute«, wie etwa Maschinen und Technologien, übertragen.

Das Fließband ist ein gutes Beispiel dafür, weil es die einzelnen Beteiligten über den Takt und völlig ohne menschliches Zutun zur Zusammenarbeit führt. Die Überlegungen zur Führung und wie sie konkret umgesetzt wird, steckt natürlich in der Planung der Fließband-systeme bzw. ganz generell in den eingesetzten Technologien, die die Prozesse über die Organisation hinweg ermöglichen. Führung ist hier insoweit entpersonalisiert, als sie tatsächlich nicht von der Anwesenheit von Menschen abhängig ist.

DEFINITION

► Was ist »Taylorismus«?

Wissenschaftliches Betriebsführungsmodell benannt nach Frederick Winslow Taylor (1856–1915). Hiernach ist das Ziel die Steigerung der Produktivität menschlicher Arbeit. Dies geschieht durch die Teilung der Arbeit in kleinste Einheiten, zu deren Bewältigung keine oder nur geringe Denkvorgänge zu leisten und die aufgrund des geringen Umfangs bzw. Arbeitsinhalts schnell und repetitiv zu wiederholen sind.

Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon

Im Laufe der Zeit ist eine Gleichsetzung von (physischer) Anwesenheit mit Arbeitsleistung erfolgt, welche die Führungskräfte zu organisieren und zu kontrollieren haben. Es gibt viele empirische Studien darüber, dass diese Gleichsetzung nie zutreffend war, dass also eine lange Anwesenheitszeit in den Büros nicht gleichbedeutend mit ganz viel Arbeit für das Unternehmen ist.

Wird Führung in diesem Sinne umgesetzt, dann wird natürlicherweise sehr viel Wert auf den »persönlichen Kontakt« an einem physischen Ort zwischen Führungskräften und Geführten gelegt. Es ist jedoch einigermaßen merkwürdig, dass ein Treffen über ein Videokonferenzsystem kein persönlicher Kontakt sein soll. Darauf angesprochen wird dann meist die Erklärung herangezogen, dass vieles an einem analogen Treffen fehlen würde. Dabei stimmt auch das – zumindest für Gestik und Mimik – eigentlich nicht. Diese sind nämlich fast noch besser erkennbar, vorausgesetzt die Kamera ist eingeschaltet und auch richtig fokussiert.

Bei dieser Diskussion werden die Möglichkeiten einer Kommunikation und Zusammenarbeit über asynchrone Medien nahezu vollständig ausgeblendet. Gerade in der asynchronen digitalen Zusammenarbeit liegen wiederum die eigentlichen Chancen virtueller Teamarbeit.

Führung ist ein Gruppenphänomen

Im Regelfall setzen Führungstheorien die bestehende Organisation, also das Unternehmen und seine Strukturen bzw. Prozesse, in einer bestimmten Art und Weise voraus. Erst aus dem Bauplan einer Organisation ergeben sich die »Anweisungen«, wie die Steuerung der kollektiven Zusammenarbeit auf das Unternehmensziel hin erfolgen soll. Daraus wird dann spezifischer abgeleitet, wie insbesondere Planungen, Entscheidungen und Kontrolle, aber auch die Kommunikation, innerhalb der Organisation stattfinden soll – und natürlich, welche Medien dafür verwendet werden.

Das bisher vorherrschende Führungsverständnis gilt streng genommen nur für die analoge Zusammenarbeit. Demgegenüber steht, dass in der Führungsforschung Führung immer schon mehr gewesen ist: Führung »ist ein Gruppenphänomen« (von Rosenstiel 2001, S.320), das darauf abzielt, gemeinsam und kommunikativ Ziele zu erreichen.

Klare Regeln bei mobiler Arbeit



Augustin

Mobile Arbeit – Homeoffice – Telearbeit

Praxisratgeber für Betriebs- und Personalräte 2., aktualisierte Auflage
2022. 308 Seiten, kartoniert
inklusive Arbeitshilfen
€ 29,90
ISBN 978-3-7663-7185-0

bund-shop.de/7185

**BUND
SHOP**

service@bund-shop.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0



Digitale Zusammenarbeit findet häufig »nur« per Videokonferenz statt.

Führung hat sich – durch den massenhaften Übergang ins Homeoffice – nicht nur bezüglich der Teamstrukturen und asynchronen Zusammenarbeit, sondern vor allem *medial* radikal verändert. Wobei radikal eigentlich gar nicht stimmt, weil im Bereich von Führung und Zusammenarbeit immer schon klar war, dass dieses Verhältnis äußerst unterschiedlich organisiert werden kann. Derzeit jedoch wird zusätzlich ein mediales und kommunikatives Missverständnis gelebt. Hierbei wurde das rein technisch konzipierte Sender-Empfänger-Modell von Claude Shannon (1948) zugrunde gelegt. Medien stellen in seinen Augen reine Übertragungskanäle von Informationen dar. Wie diese von einem Ort zum anderen gelangen, ist dabei für die Information und ihre Inhalte genauso egal, wie sie auch bei den Empfängern keine andere Wirkung, als die beabsichtigte, entfalten, sofern die Übertragung »störungsfrei« verläuft.

Kommunikation anders gestalten?

Die Kommunikation von Führungskräften findet über konkrete Technologien und Medien statt. Deshalb ist sie beispielsweise über ein Enterprise Social Network (ESN) ganz anders zu gestalten, als über eine vergleichsweise simple Videokonferenz, wie etwa Microsoft Teams oder Zoom. Auch eine Kommunikation über Realtime-Chats für Gruppen und Teams, wie beispielsweise Slack, ist medial anders zu organisieren, als eine Kommunikation über

das Telefon oder gar ein analoges Meeting – wobei auch letzteres medial gut gestaltet sein will, damit es produktiv wird.

Technische Kommunikationstheorien, die dem Sender-Empfänger-Modell folgen, zielen lediglich auf die Überlegungen ab, wie Informationen möglichst unverändert übermittelt werden und damit von A nach B kommen. In diesem Fall liegt es nahe, analoge Meetings einfach über ein Videokonferenzsystem abzubilden. Störungen ergeben sich maximal dadurch, dass Gestik und Mimik eingeschränkt wahrnehmbar sind, wenn das Bild mal wieder »eingefroren« ist bzw. die Stimme nur noch »abgehackt« ankommt.

Doch was technisch plausibel klingt, wird auf der kommunikativ-menschlichen, vor allem aber auf der medialen Ebene, schnell zu einer Einbahnstraße und meist das Gegenteil von Kommunikation im Sinne eines Miteinander-Redens. Und medial gesehen macht der Einsatz konkreter Medien etwas mit den Beteiligten, Kommunikation bleibt nicht neutral gegenüber den Medien.

Kommunikation ist gegenseitiger Austausch

Über die sozialen Medien oder auch digitalen Plattformen in Unternehmen kehrt sich ihr Verständnis regelrecht um, weil sie überhaupt nur über die Möglichkeit eines gegenseitigen Austauschs funktioniert. Egal ob ich einen

So gelingt die Betriebsratssitzung



Steiner / Mittlender / Fischer (Hrsg.)

Betriebsratssitzung und Beschlussfassung

Grundwissen für neue Betriebsratsmitglieder 3., aktualisierte Auflage
2021. 88 Seiten, kartoniert
inklusive Online-Quiz
€ 18,-
ISBN 978-3-7663-7095-2

bund-shop.de/7095



service@bund-shop.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

DEFINITION
<p>► Was ist das »Sender-Empfänger-Modell«?</p> <p>Das Sender-Empfänger-Modell ist ein klassisches Kommunikationsmodell. Es wurde in den 40er Jahren von Claude E. Shannon und Warren Weaver entwickelt. Es handelt sich um ein binäres mathematisches Modell mit dem Ziel der Optimierung der Kommunikation im nachrichtentechnischen Sinn als Austausch von Informationen zwischen zwei Systemen, dem Sender und dem Empfänger. Die Kommunikation wurde danach als erfolgreich gewertet, wenn die gesendete Nachricht mit der empfangenen identisch ist.</p> <p>Quelle: Wikipedia</p>

Blogbeitrag schreibe, ob ich über einen Chat kommuniziere oder auch kollaborative Anweisungen in einem Wiki formuliere: Eine Kommunikation hierüber gelingt medial überhaupt nur dann, wenn die Betroffenen dabei mitmachen können und wenn zugleich die Informationen transparent allen zur Verfügung stehen.

»Die digitale Zusammenarbeit ist nicht ansatzweise an regelmäßige Face-to-Face Kontakte gebunden.«

ALEXANDER KLIER

»Untersuchungen [...] beweisen immer deutlicher, wie sehr der Erfolg einer Abteilung davon abhängt, ob der Vorgesetzte fähig ist, seine Untergebenen als Gruppe zu führen« (Likert Rensis (1972): Neue Ansätze der Unternehmensführung. Bern: Haupt, S. 33).

Zusammenarbeit sollte asynchron erfolgen

Der Clou einer (digitalen) Zusammenarbeit besteht insgesamt darin, die Arbeitsprozesse vollumfänglich und eigenverantwortlich Gruppen zuzuordnen und dabei ihre Zusammenarbeit asynchron zu ermöglichen. Das ist wiederum ein Aspekt, der vor allem in den konkreten Arbeitszusammenhängen durch die Gruppen selbst, mithin kollegial, gesteuert wird, wie man an der gesamten agilen Bewegung sehen kann. Die digitalen Plattformen sorgen »lediglich« dafür, dass die wechselseitig unterschiedlichen Anforderungen nicht nur zeitlich, sondern eben auch räumlich »a-synchronisiert« werden können. Das gilt am Ende auch für die Aufgabe von Führung.

Medial richtig organisiert sind die unterschiedlichen Szenarien völlig gleichwertig, d. h., es gibt keinen Vorteil einer analog-mündlichen Kommunikation gegenüber digitalen Verständigungen über Plattformen. Denn im

Grunde geht es bei der virtuellen Zusammenarbeit nicht darum, dass die Beteiligten kommunikativ angewiesen werden, sondern darum, wie sie ihre Aufmerksamkeit auf die zu erledigenden Aufgaben richten können, um bei der Sache zu bleiben und gemeinsam im Team an der Erledigung arbeiten. Das wiederum können sie über die asynchronen Werkzeuge digitaler Plattformen, wie sie etwa in Foren, Wikis und Blogs bestehen, zum Teil wesentlich besser, als über analoge Meetings bewerkstelligen.

Das ist eine kommunikativ völlig andere Situation für Führungskräfte, als die klassische Vorstellung von (fachlichen) Anweisungen zur Führung von Teams. Insbesondere sind dabei die eigenen Entscheidungen und Vorgehensweisen zu begründen, d. h., das Handeln der Führungskräfte bleibt nicht im Verborgenen, sondern wird ebenfalls transparent. Am Ende müssen sie sich auch der Kritik der Beschäftigten stellen, insbesondere in denjenigen Fällen, in denen die Beschäftigten mehr wissen, als die Führungskräfte, was im Bereich der Wissensarbeit mittlerweile der Regelfall sein dürfte.

Fazit: Zusammenarbeit kann auch ohne Face-to-Face-Kontakte gelingen

Vor diesem Hintergrund ist die digitale Zusammenarbeit nicht ansatzweise an regelmäßige Face-to-Face-Kontakte (im analogen Sinne) gebunden. Am Ende kommt es bezüglich der Produktivität virtueller Teams entscheidend darauf an zu klären, was man eigentlich unter »Präsenz«, beispielsweise in einem Meeting, versteht und was man sich vom »Präsent-Sein« – der Führungskräfte und der Geführten – im Organisationskontext genau erwartet. Hier eröffnen die asynchronen Formen der Zusammenarbeit viele neue Möglichkeiten, weil die Beschäftigten im Sinne einer Aufgabenerledigung und der gemeinsamen Arbeit an Aufträgen auch in virtuellen Räumen äußerst präsent sein können. Das gilt übrigens für Betriebs- und Personalräte im Sinne ihrer Gremienarbeit ganz genauso. ◀



Dr. Alexander Klier, Lehrbeauftragter zur digitalen Transformation von Organisationen, Hochschule München, www.alexander-klier.net

LITERATUR

▷ Microsoft (2022): Great Expectations: Making Hybrid Work Work. Studie verfügbar unter <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>

▷ Dahm, Markus H. & von Welckeck, Laura (2018): Virtuelle Teams zum Erfolg führen. Blogbeitrag verfügbar unter <https://www.humanresourcesmanager.de/news/virtuelle-teams-zum-erfolg-fuehren.html>

▷ Lautenbacher, Siegfried & Klier, Alexander (2020): Wozu Leadership – Ein Beitrag gegen den Strich. Blogbeitrag verfügbar unter <https://medium.com/beck-et-al/wozu-leadership-ein-beitrag-gegen-den-strich-ec43c016a97e>

▷ von Rosenstiel, Lutz (2001): Führung. In: H. Schuler (Hg.), Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 317–347. Text verfügbar unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/andragogik/Andragogik1/Andragogentag_2010/Fuehrung.pdf