

# Virtuell Führen – so gelingt es!

Die Corona-Pandemie erfordert von vielen Führungskräften gerade zum ersten Mal, Ihr Team virtuell zu führen. Denn viele Mitarbeiter\*innen befinden sich nun im Homeoffice. Folgende Tipps helfen Ihnen dabei, diese Herausforderung gut meistern und Ihr Team auch aus der Ferne erfolgreich zu steuern.

Ein Beitrag  
der Betriebs-  
psycholog\*innen  
aus dem Bereich  
Lifecare von  
TÜV Rheinland.

## #ZIELEKLÄREN UND #STEUERN

Ordnen Sie die neuen Anforderungen in einen größeren (Sinn-) Zusammenhang ein und erklären Sie proaktiv, was die nächsten Schritte sein werden. Benennen Sie die aktuelle Zielsetzung für Ihre Mitarbeiter\*innen und deren Arbeit im Homeoffice. Gerade in Zeiten stetiger Veränderung braucht es Klarheit, um Ängste und Unsicherheiten abzubauen. Kommunizieren Sie zugleich offen, dass die Ziele des Teams an die dynamische Situation angepasst werden müssen. Auf diese Weise „steuern“ Sie Ihr Team in die richtige Richtung und vermeiden zugleich unrealistische Erwartungen. Erläutern und begründen Sie dabei auch konkret Ihre Erwartungen an die einzelnen Teammitglieder (z.B. proaktiv Fragen stellen, Sorgen ansprechen, Arbeitsergebnis, Zeithorizont).

## #RESSOURCENAKTIVIEREN UND #EINBEZIEHEN

Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter\*innen frühzeitig und mit offenen (!) Fragen ein, um sie genau da abzuholen, wo sie gerade stehen. Nehmen Sie dabei ganz bewusst eine positiv fragende



Haltung ein und motivieren Sie auch Ihre Mitarbeitenden dazu: Welche Ideen und Vorschläge haben Sie, um mit der aktuellen Situation umzugehen? Welche Chancen stecken in

der aktuellen Veränderung? Welche Ressourcen können – einzeln oder gemeinsam – aktiviert werden, um die Situation zu meistern? Welche positiven Erfahrungen, Kompetenzen und Ideen können Teammitglieder mit den anderen teilen?

## #REGELMÄSSIGEMEETINGS UND #AUSTAUSCH

Machen Sie regelmäßig (mindestens wöchentlich und situationsorientiert) ein virtuelles Teammeeting per Telefon oder Videokonferenz. Besprechen Sie dort die aktuelle Lage und passen Sie die Zielsetzung an. Schaffen Sie in jedem Meeting eine offene Dialogphase, in der von Teammitgliedern Fragen gestellt und Lösungsansätze (am besten gemeinsam) gesammelt und besprochen werden. Informieren Sie das ganze Team transparent über neue Entwicklungen, ordnen Sie diese jeweils in einen Sinnzusammenhang ein und sorgen Sie für eine

Dokumentation der wichtigsten Punkte. Wichtig: Versprechen Sie nur das, was Sie selbst beeinflussen und halten können. Bei aller Teamkommunikation: Seien Sie bei Bedarf auch für den Einzelnen greifbar und bieten Sie aktiv persönliche 1:1 Rücksprachen an.

#### #ZUHÖREN

Da Sie nur noch virtuellen Kontakt zu Ihren Teammitgliedern haben, ist es besonders wichtig, gut zuzuhören: Seien Sie sensibel für Zwischentöne und Anzeichen für nonverbale Reaktionen. Fragen Sie offen-wertfrei und lösungsorientiert nach (z.B. Ich meine, in Ihrer Stimme [Sorge, Kraftlosigkeit] zu hören. Kann das sein? Was würde Ihnen helfen? Sprechen Sie solche Eindrücke in einem persönlichen Telefon- oder Videocall an, nicht bei einer Teamkonferenz in der Gruppe.

#### #VORANGEHEN UND #VORBILDSEIN

In Zeiten von Unsicherheit tut es besonders gut, wenn die Führungskraft mit positivem Beispiel vorangeht und das Verhalten zeigt, das sie von ihren Teammitgliedern erwartet. Natürlich können Sie nicht plötzlich alles perfekt beherrschen. Und das erwartet auch niemand. Doch indem Sie Ihren Lernwillen zeigen und sich aktiv für Unterstützung und Verbesserungen einsetzen, sind Ihre Mitarbeiter\*innen motiviert, dasselbe zu tun.

Ihnen ist aufgefallen, dass ein Teammitglied in den vergangenen Tagen nicht die erwartete Leistung erbracht hat, obwohl die Anweisung aus Ihrer Sicht klar war? Sprechen Sie das Fehlverhalten direkt an und bereiten Sie das Gespräch mit der WWW-Technik vor:

#### W – WAHRNEHMUNG „ICH NEHME WAHR...“

Welches Fehlverhalten haben Sie wahrgenommen? Seien Sie hier so konkret wie möglich. Sammeln Sie

#### #KONSTRUKTIVESFEEDBACK

In Zeiten, in denen wir vieles nicht in der Hand haben, tut es gut, sich auf das zu fokussieren, was wir selbst beeinflussen können. Geben Sie positives Feedback! Nicht nur für gute Ergebnisse, sondern auch für die vielen kleinen Zwischenschritte auf dem Weg dorthin, z.B. zu Flexibilität, Ideen, Engagement und Einsatz – vergessen Sie dabei nicht die Würdigung von Versuchen, die möglicherweise scheitern.



Konstruktives Feedback bedeutet, ebenfalls Fehlverhalten konsequent anzusprechen – auch am virtuellen Arbeitsplatz. Suchen Sie hierfür immer das persönliche Gespräch via Telefon- oder Videocall. Berücksichtigen Sie dabei in besonderem Maße die Regeln konstruktiver Kritik. Eine hilfreiche Technik ist dabei die WWW-Methode.

Beispiele und formulieren diese in Ich-Botschaften. Treten Sie in den Dialog mit Ihrem Gegenüber und erfragen Sie dabei auch die Sichtweise des Gegenübers.

#### W – WIRKUNG „DAS BEWIRKT...“

Stellen Sie heraus, welche negativen Konsequenzen das Fehlverhalten hat – für den Arbeitsprozess, aber auch für das Miteinander. Wenn Sie das Verhalten enttäuscht oder verärgert, dann sagen Sie dies auch.

#### #SELBSTFÜRSORGE

Um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden, brauchen Sie ausreichend psychische Kapazitäten. Sind Sie hingegen selbst mit der Situation überfordert und angespannt, agieren Sie mit Tunnelblick oder Aktionismus. Sorgen Sie daher für sich und nutzen Sie mentale Techniken, um „runterzukommen“. Achtsamkeitsübungen und Meditationstechniken haben sich dafür wissenschaftlich vielfach bewährt. Regelmäßige, kurze Mikropausen im Arbeitsalltag bewirken direkten Stressabbau. Regelmäßige „Corona-freie“ Zeiten – am besten zusammen mit Aktivitäten, die Ihnen Freude machen – helfen, Energiereserven wieder aufzufüllen.

#### IHRE ANSPRECHPARTNERIN

Dipl.-Psych. Iris Dohmen  
AMD TÜV Arbeitsmedizinische  
Dienste GmbH  
Fachgebietsleiterin Arbeits-, Betriebs-  
und Organisationspsychologie  
Alboinstr. 56 · 12103 Berlin  
Tel. 0800 66 49 06 20  
gemeinsamdurchdiekrise@de.tuv.com

Übung  
konstruktive  
Kritik.

#### W – WUNSCH „ICH ERWARTE...“

Bennen Sie Ihre Erwartungen und treffen Sie klare Vereinbarungen für die Zukunft. Wenn nötig, thematisieren Sie auch die Konsequenzen, wenn diese Vereinbarung nicht eingehalten wird.