

## Handout - Virtuelle Führung und Zusammenarbeit

### *5 Leadership Tipps zur Bildung und Nachhaltigkeit einer virtuellen Arbeitskultur*

#### 1. Vertrauen fördern durch gute Kommunikation

In einem virtuellen Umfeld ist Vertrauen der Schlüssel zum Erfolg. Wenn sich das Team vertraut, ist es auch gewillt zusammenzuarbeiten und sich für ein gemeinsames Ziel einzusetzen. Vertrauensvolle Beziehungen bilden das Rückgrat einer offenen und ehrlichen Firmenkultur.

Bei der virtuellen Kommunikation besteht die Gefahr, dass Kontext und Nuancen verloren gehen. Beziehungen beginnen so zu leiden.

##### *Tipps:*

In einer virtuellen Welt sind folgende Kommunikationselemente wichtig:

- Regelmässige Einzelgespräche mit Fokus auf emotionale Punkte (was ist MA wichtig, wie fühlen sie sich, was machen/beschäftigt sie gerade)
- Eigenverantwortung aufbauen → Fragen wie:
  - Wie arbeiten wir in diesem Umfeld am besten?
  - Welche Unterstützung brauchst du?
  - Welche Kommunikationskanal ist für dich am besten?
- Auf Werte und Gefühle achten, statt nur auf Fakten und Zahlen zu hören
- Während einem Meeting Zusammenfassungen einfordern, um Missverständnisse zu verhindern und die Möglichkeit zu haben, eigene Punkte nochmals zu klären
- Langsam und klar sprechen und Pausen einlegen, damit Fragen gestellt werden können
- Fragen immer mit positiver Stimmung annehmen, um die Offenheit zu fördern

#### 2. Nutzen geeigneter Kommunikationskanäle

Es besteht eine virtuelle grosse Meetings-Müdigkeit. Daher sollte man sich zuerst immer überlegen, ob ein Meeting auch wirklich der richtige Kommunikationskanal ist.

##### *Tipps:*

- Sich auf virtuelle Plattformen und Instrumente einigen
- MA nach ihren Präferenzen fragen
- Richtlinien setzen
- Pausen zwischen den Meetings festlegen (z. B. nur 50 statt 60min)
- Grundregeln festlegen – wann ist Email, wann Telefon, wann Videokonferenz das richtige Instrument → z. B. Email für Updates, Videokonferenz für Problemlösung

#### 3. Proaktives Lösen von Konflikten

Bei der Arbeit im Büro werden Konflikte schneller sichtbar, da man sich sieht und hört. Man hat die Möglichkeit schneller auf die Konflikte einzugehen bzw. sie anzusprechen. Im Home-Office ist jeder isoliert und daher können Konflikte aufflammen, ohne dass die FK dies mitbekommt.

Es ist wichtig als FK potentielle Konflikte zu sehen und anzusprechen

**Tipps:**

- Meetings zum 'Austausch' abhalten (statt «small talk» im Büro)
- Ein Austauschgespräch mit einem Spaziergang verbinden (beide TN)
- Konflikte nur mit den Betroffenen, bilateral, lösen (nicht in eine Gruppe bringen)
- Konflikte sofort aufnehmen und ansprechen
- Gründe für Termine / Gespräche explizit benennen

#### **4. Klären der Rollen, Verantwortlichkeiten und Ziele, um die Zusammenarbeit zu fördern**

In der virtuellen Welt ist man als FK mehr gefordert, die eigene Arbeit sichtbar zu machen. Also, nicht nur Aufgaben einzufordern, sondern selbst zu zeigen, welche Aufgaben man zu erfüllen hat. Es wird auch erwartet, dass die Tätigkeiten der FK mehr Resultate zeigen wie Worte. Die Kompetenz der FK steht im Vordergrund.

**Tipps:**

Als FK

- Fokus auf die eigene Leistung und wichtige Aufgaben legen
- Insistieren, dass MA sagen, wenn sie Hilfe brauchen
- Klar kommunizieren, dass eigene Arbeit Resultate bringt und diese transparent machen
- Wenn eine FK nicht über die eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten spricht, beginnen sich MA Fragen über die Produktivität der FK zu stellen
- Transparenz über die eigene Rolle fördert eine integre Kultur
- Festhalten und Teilen der eigenen Aufgaben und Verbindlichkeiten mit dem Team fördert die Transparenz
- Was für FK gilt, gilt auch für das Team

#### **5. Grenzen setzen**

Jeder im Team soll Klarheit über die eigene Rolle und die Verantwortlichkeit haben. Grenzen müssen definiert oder geklärt werden.

Work-Life Balance hat eine andere Wertigkeit erhalten, da es Menschen gibt, die im Home-Office Arbeit und Privatleben total vermischen. Dies kann zu Burnout führen.

**Tipps:**

- Grenzen der Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Einzelnen erst individuell, dann im Team diskutieren
- Klare Arbeitszeiten festlegen
- Parameter festlegen, z. B. Reaktionszeit auf Emails / Telefonate
- Pausen für das Team definieren (z. B. Persönliche Zeit über Mittag)
- Ununterbrochenes Arbeiten unterbinden

## *Die virtuelle Person*

FK sind gefordert ohne physische Präsenz zu führen.

Die Wahrnehmung der anderen ist für die digitale Identität und Effektivität der Kommunikation sehr wichtig – der Brand beeinflusst die Beziehungsebene. Ganz einfach: «Wenn niemand zuhört, hat man keinen Einfluss mehr».

Mit drei Schlüsselfaktoren kann man die eigene virtuelle Kommunikation stärken

- Unmittelbarkeit
- Aufnahmefähigkeit
- Gelassenheit

Diese 3 Faktoren führen zu einem Gefühl der Verbundenheit zwischen den Zuhörenden und den Sprechenden.

### **1. Unmittelbarkeit erzeugen**

Unmittelbarkeit bezieht sich auf Präsenz, Attraktivität und Nähe, welche die Zuhörenden aufnehmen können. Mit anderen Worten, welchen Einfluss habe ich auf die Zuhörende.

#### *Tipps:*

- Mit Enthusiasmus über ein Thema sprechen. Gefühlte Langeweile überträgt sich
- Mit der Tonalität spielen – Lautstärke, Tempo, Stimmlage
- Zuhörende aktiv in die Präsentation oder das Thema einbinden
- Auch die Hände brauchen, um Inhalte zu verstärken
- Sich über die eigenen Gesichtsausdrücke bewusst sein und sie gezielt einsetzen
- Mehr im Präsens sprechen und «wir» und «uns/er» benutzen
- Direkt in die Kamera schauen
- In die Kamera hineinlehnen, um Distanz zu den Zuhörenden abzubauen

### **2. Aufnahmefähigkeit steigern**

Aufnahmefähigkeit bezieht sich auf das gegenseitige Interesse. Der aktive Wille zuzuhören, Offenheit für andere Meinungen und Vorschläge zeigen.

#### *Tipps:*

- Aktiv zuhören
- Beim Sprechen hin und wieder lächeln
- Beim Sprechen und Antworten direkt in die Kamera schauen – damit entsteht das Gefühl von direktem Kontakt
- Wenn möglich auch einmal lachen
- Nicken und Gedanken und Gefühle der anderen bestätigen
- Ehrlich sein

### 3. Gelassenheit aufbauen

Wenn man im virtuellen Raum ruhig und entspannt kommuniziert, erleben dies die Zuhörenden als gelassen. Umgekehrt wirkt zu viel Aufmerksamkeit um die eigene Person ablenkend auf andere. Es besteht auch die Gefahr, dass die Zuhörenden an der Autorität zweifeln.

*Tipps:*

- Sich über die eigene Körpersprache bewusst sein: steife Haltung, häufiges Bewegen, oder Angespanntheit vermeiden
- Nervöse Bewegungen vermeiden, z. B. nicht mit den Haaren oder Halsketten spielen
- Beim Sprechen Repetitionen oder Füllwörter vermeiden
- Animiert sein und bleiben