

Serie

Führen auf Distanz



Führen auf Distanz

Teil 3: Das virtuelle Team stärken und Innovationen vorantreiben

von **Susanne Nickel**



Foto: © fizkes - stock.adobe.com

Die Zeiten von Abstand, Lockdown und Homeoffice sind für Führungskräfte eine besondere Herausforderung. Was für die einen schon immer ein Traum war, unabhängig von Raum und Zeit auf virtueller Ebene zu arbeiten, wird nun für manche zum Alptraum. Mit dieser kleinen Serie "Führen auf Distanz" möchten wir aufzeigen, wie es gelingen kann, Teams auch in der virtuellen Welt erfolgreich zu steuern. Im Teil 3 erfahren Sie, wie Sie Ihr virtuelles Team stärken können, um Ziele zu erreichen und Innovationen voranzutreiben.

Im Präsenzteam zeigen sich Macht und Autorität von Chefs und Mitarbeitern in klassischen Statussymbolen wie der Ausstattung der Büros, getrennten Essbereichen von Hierarchieträgern in der Kantine oder gleich unterschiedliche Kantinen, beim Dienstwagen, Flug- und Zugtickets, Vorhandensein einer Assistentin, etc. Online sind erst einmal alle gleich. Solche Artefakte und hierarchische Symbole treten in den Hintergrund. Vielmehr wird es wichtiger, inwieweit Zugang zu exklusiven Orten des Wissens besteht und welche Entscheidungsbefugnisse vorliegen.

Vom "Ich" zum "Wir"

Für das "Wir-Gefühl" und die Entwicklung einer besonderen Team-Identität ist weniger ein physisches Office notwendig, als das Beherzigen und Entwickeln folgender Aspekte:

- Gemeinsame Vision, Ziele und Strategie.
- Gemeinsame Rituale und gemeinsame Symbole.
- Zugang zu Informationen, auch zu "geheimen", die das Team betreffen. Neue Mitarbeiter erhalten einen kontrollierten Zugang zu Teaminformationen.
- Der Mensch steht im Vordergrund und das Team pflegt persönliche Beziehungen. Es geht nicht um anonyme E-Mail-Empfänger, sondern um Menschen mit Interessen und Bedürfnissen.
- Rasche und konstruktive Klärung bei Konflikten und Meinungsverschiedenheiten.
- Gegenseitiges Vertrauen. Das heißt, auch um Hilfe bitten zu dürfen, offene Fragen zu stellen und bei Problemen miteinander in Kontakt zu treten und zu kommunizieren.

Wenn Ihr Team Vision, Ziele und Strategie kennt, ist das der erste Schritt zum Erfolgsteam. Untersuchungen zeigen, dass Teams, die ihre Stärken kennen und auch nutzen, um knapp 15 Prozent produktiver sind als andere ohne dieses Wissen. Oft herrschen Unklarheiten, was die eigenen Stärken und Kompetenzen betrifft. Eine weitere wichtige Frage für den Entwicklungsstand Ihres Teams ist, ob alle erforderlichen Rollen in Ihrem Team besetzt sind, um Projekte gut anzuschieben und umzusetzen. Auf diese Aspekte wollen wir einen genaueren Blick werfen.

Zusätzliche Kompetenzen im virtuellen Team

Neben den klassischen Kompetenzen der Präsenz-Teamarbeit sind folgende Kompetenzen im virtuellen Team wichtig:

Projekte umsetzen

Egal ob agile oder klassische Projekte, sie müssen geplant und organisiert werden. Hierzu gehören: Methodenkompetenz, um Fortschritte und Probleme zu kommunizieren und zu



Innovative Lösungen lassen sich finden indem das virtuelle Team auch Kunden mit einbezieht.

überwachen. Die Fähigkeit, zu dokumentieren und Wissen im Team zu teilen.

Networking

Silos werden am besten über bereichsübergreifendes Netzwerken abgebaut. Wer macht was, wer hat welche Kontakte und kann wo helfen? Wie kann man gut Kontakte knüpfen? Die Perspektive wechseln und auch mal in den Schuhen des anderen gehen, um ihn zu verstehen.

Selbstführung

Eigene Ziele setzen und erreichen und dabei priorisieren. Grenzen setzen. Flexibilität bei der eigenen Methodenkompetenz. Das eigene Lernen und die persönliche Entwicklung vorantreiben.

Selbsteinschätzung

Eigene Stärken und Schwächen kennen. Reflexionsfähigkeit und die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren.

Soziale Kompetenz

Menschen über die Sach- und Beziehungsebene verstehen. Zuhören, Fragetechniken und wertschätzende Kommunikation. Auf Menschen eingehen und die richtige Überzeugungsstrategie anwenden.

Technische Kompetenz

Kenntnis über den Einsatz von elektronischen Medien. Nutzung und Teilung im Team. Wissen um effektive Arbeitsweisen als virtuelles Team und selbst als Mitarbeiter. Lösungsorientierung bei technischen Problemen.

Reflexion

Wo stehen Ihre Mitarbeiter mit diesen Kompetenzen auf einer Skala von 1 bis 10, wenn 1 heißt "nicht ausgeprägt" und 10 "voll ausgeprägt"? Ordnen Sie Ihre Mitarbeiter ein und bilden Sie ggfs. Paten oder Buddys, die sich gegenseitig unterstützen können. Welche Kompetenzen sollten weiter ausgebaut werden?

Wichtige Schritte im Team:

- Wenn sich Mitarbeiter nicht gut kennen oder neue mit dabei sind, ermöglichen Sie ein Kennenlernen über vorhandene Medien.
- Schaffen Sie elektronisch sowie physisch Möglichkeiten, sich auch informell zu treffen.
- Lassen Sie Kompetenzprofile Ihrer Mitarbeiter anfertigen.
- Organisieren Sie mit den vorhandenen Medien eine Team-Website, um Identität und Zugehörigkeitsgefühl zu steigern.

Identität und Zugehörigkeitsgefühl zu steigern. Im virtuellen Raum können Sie Fotos einsetzen, Persönliches und Fachliches ergänzen.

- Kommunizieren Sie Ziele, Vision und Strategie klar und stellen Sie den Bezug zum Gesamtunternehmen her.
- Suchen Sie an jedem Standort ein oder zwei Teambotschafter, die sich um den Zusammenhalt und die Beziehungen untereinander kümmern.
- Zeigen Sie Interesse an Ihren Leuten und fragen Sie nach Sorgen und Problemen.
- Sprechen Sie oft vor Ihrem Team im "Wir", das stärkt den Zusammenhalt, und betonen Sie auch Ähnlichkeiten sowie Besonderheiten zwischen den Teammitgliedern.
- Zeigen Sie Ihren Leuten, wie sie richtig Feedback geben und gehen Sie mit gutem Beispiel voran.
- Gehen Sie lösungsorientiert vor und zeigen Ihre Erwartungen an Ihre Mitarbeiter genau.
- Seien Sie sensibel bei Meinungsverschiedenheiten und Konflikten, sowie bei Kontaktabbrüchen und anderen auffälligen Verhaltensweisen. Gehen Sie pro-aktiv vor und nutzen Sie Konfliktmanagement-Tools und bei Bedarf externe Hilfe.

Tipp: Befragen Sie Ihr Team regelmäßig nach der Stimmung, zum Beispiel mit dem Stimmungsbarometer. Und nehmen Sie sich Zeit für Einzelgespräche.

Ideen und Produkte im Team entwickeln

Innovationen und das Erreichen der gesetzten Ziele, sowie die strategische Ausrichtung machen ein Unternehmen zukunftsfähig und auf Dauer erfolgreich. Wichtig ist, dass Organisationen den Blick nicht nur nach innen, in die eigene Entwicklung richten, sondern auch nach außen und zwar auf Markt und Kunden.

Ein Kunde von uns, Pharma-Branche, hatte ein Medikament gegen Krebs entwickelt, bei welchem Patienten lediglich eine Tablette nehmen müssen, anstatt wie bisher eine Infusion. Man feierte das als die medizinische Innovation und war überzeugt, dass dies den Markt revolutionieren würde. Doch das Medikament flopte. Warum? Wenn Sie einen Patienten fragen: Tablette oder Infusion, bei angenommener gleicher Wirkung, was wird er wohl antworten? Tablette, ganz klar. Wenn Sie jedoch die gleiche Frage einem Arzt stellen, sagt dieser, absolut klar: Infusion. Denn damit verdient er zwischen 200 und 400 Euro.

Tipp: Eine wichtige Frage, die Sie sich stellen sollten: Haben Sie mit Ihrem Team Ihre Kunden und Zielgruppen im Blick?

Gemeinsam zur Innovation

Was brauchen Ihre Kunden und wer sind Ihre Kunden? Was brauchen Ihre Kunden und wissen noch gar nichts davon? Oft haben wir Hypothesen oder Ideen, was unsere Kunden brauchen könnten. Doch warum nicht einfach die Kunden fragen oder sogar die Kunden in die Arbeit an einem neuen Projekt integrieren? Ja, das ist doch ein spannender Gedanke: das Produkt mit dem Kunden gemeinsam zu entwickeln.



In ihrem Buch "Führen auf Distanz" erklären Susanne Nickel und Gunhard Keil worauf es ankommt, damit Führen mit räumlichem Abstand gelingen kann. Es werden alle wichtigen Themen wie Selbstführung, Meetings auf Distanz, Teamidentität oder Technik angesprochen und die Autoren geben praxisorientierte Tipps zur Umsetzung.

Co-Creation

In der Fachwelt heißt das Co-Creation: die neue Form der Zusammenarbeit, Kunden an Innovationen und Veränderungen zu beteiligen und damit die kollektive, gemeinsame Kreativität zu heben, um die besten Lösungen für den Kunden zu schaffen. Wir nennen es kreative Kollaboration. Dabei gibt es weitere unterstützende Effekte: Der Kunde fühlt sich ernst genommen, weil seine Bedürfnisse, Probleme und Wünsche in die Lösungsfindung mit einbezogen werden. Es gibt bereits einige Automobilhersteller, die Verbraucher schon in frühen Entwicklungsphasen einbinden, um das Potenzial des Produkts zu checken und sicherzustellen, dass die Kundenerwartungen vielleicht sogar übertroffen werden. Damit kann ein Wettbewerbsvorsprung entstehen.

BMW hat zum Beispiel ein "Co-Creation Lab" entwickelt, bei dem Verbraucher virtuell Ideen einreichen und Fahrzeuge so konzeptionell mit entwickeln können. Auch Hitachi setzt auf die Zusammenarbeit mit Kunden. Gemeinsam werden Herausforderungen identifiziert, Visionen gebildet, Lösungen entwickelt und die Kunden anschließend in die Konzept- und Prototyping-Phase mit eingebunden, bevor das Produkt in den Markt eingeführt wird.

Tipp: Machen Sie eine virtuelle Session mit Ihrem Team, in der es darum geht, wie Sie Ihre Kunden in die Entwicklung von Innovationen und neuen Produkten mit einbeziehen können. Damit haben Sie die Chance, so nah an den "Pains" des Kunden zu sein und wirklichen Nutzen zu stiften. Im nächsten Schritt etablieren Sie schnelle Lernschleifen mit dem Kunden. Durch frühes Feedback von Kunden wird schnell klar, was noch verbessert werden kann und wo Sie auf dem Holzweg sind.

Nun gehen wir noch einen Schritt weiter: Wir übertragen die Vorgehensweise von

Co-Creation auf die eigene Unternehmens- wie Teamentwicklung, die Sie als Führungskraft ebenso im Blick haben sollten. Wer sind dann die Kunden? Warum nicht Mitarbeiter und Experten in Unternehmen selbst als Kunden ansehen, die es für Innovationen zu gewinnen gilt und die eine oft ungenutzte Expertise besitzen? Das erfordert Mut zur Transparenz und baut Silos ab.

Der Gedanke hinter Co-Creation ist, Ideen zu teilen, anstatt sie in einer elitären Gruppe zu belassen. Das Credo dahinter lautet: Wissen mehrt sich, wenn man es teilt, und Beteiligung schafft Verbindlichkeit. Durch die Form der Mitbestimmung und Zusammenarbeit fühlen Mitarbeiter sich ernst genommen. Diese Vorgehensweise kann sogar hervorragend genutzt werden, um das Image des Unternehmens zu stärken. Ein typischer Top-down-Ansatz schürt meist schnell Widerstand und kostet Zeit und wertvolle Ressourcen. Mit Co-Creation schaffen wir Transparenz und binden die Menschen ein, wo immer es möglich und sinnvoll ist. Für uns ist Co-Creation ein Ansatz, eine Haltung, mit der Innovationen und neue Produkte gemeinsam angepackt werden und besser gelingen, so dass Kunden, externe wie interne, zufriedengestellt werden.

Teams können auch auf räumliche Distanz hin kreativ sein. Eine Studie der Universitäten Hannover und Köln hatte dies untersucht und kam zu dem Ergebnis, dass es im Hinblick auf die Kreativität der Teams keine Rolle spielt, ob man persönlich oder per Video zusammengearbeitet hatte.

Die Autorin

Susanne Nickel
Management Beraterin, Autorin,
Rechtsanwältin, Wirtschafts-
mediatorin, Top 100 Speakerin
change@susannnickel.com

