

Führung von Projektteams auf Distanz: Mediennutzung und Führungsbeziehung als zentrale Gestaltungsfelder für Projektleiter



Prof. Dr. Timm Eichenberg

PVM-Fachtagung
Friedberg
26.09.2024

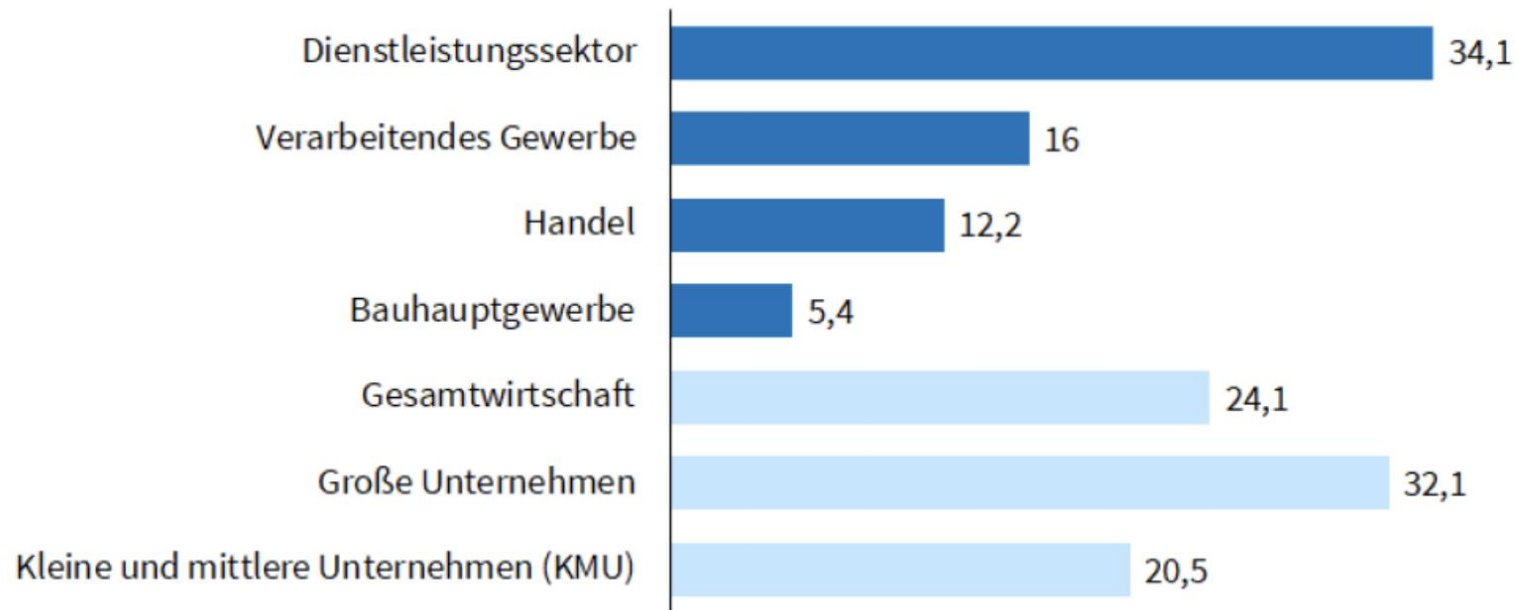


„Mobiles Arbeiten ist in Deutschland fest verankert“

Ifo-Konjunkturumfrage 02/2024:

Nutzung von Homeoffice

Anteil der Beschäftigten, die zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten in %



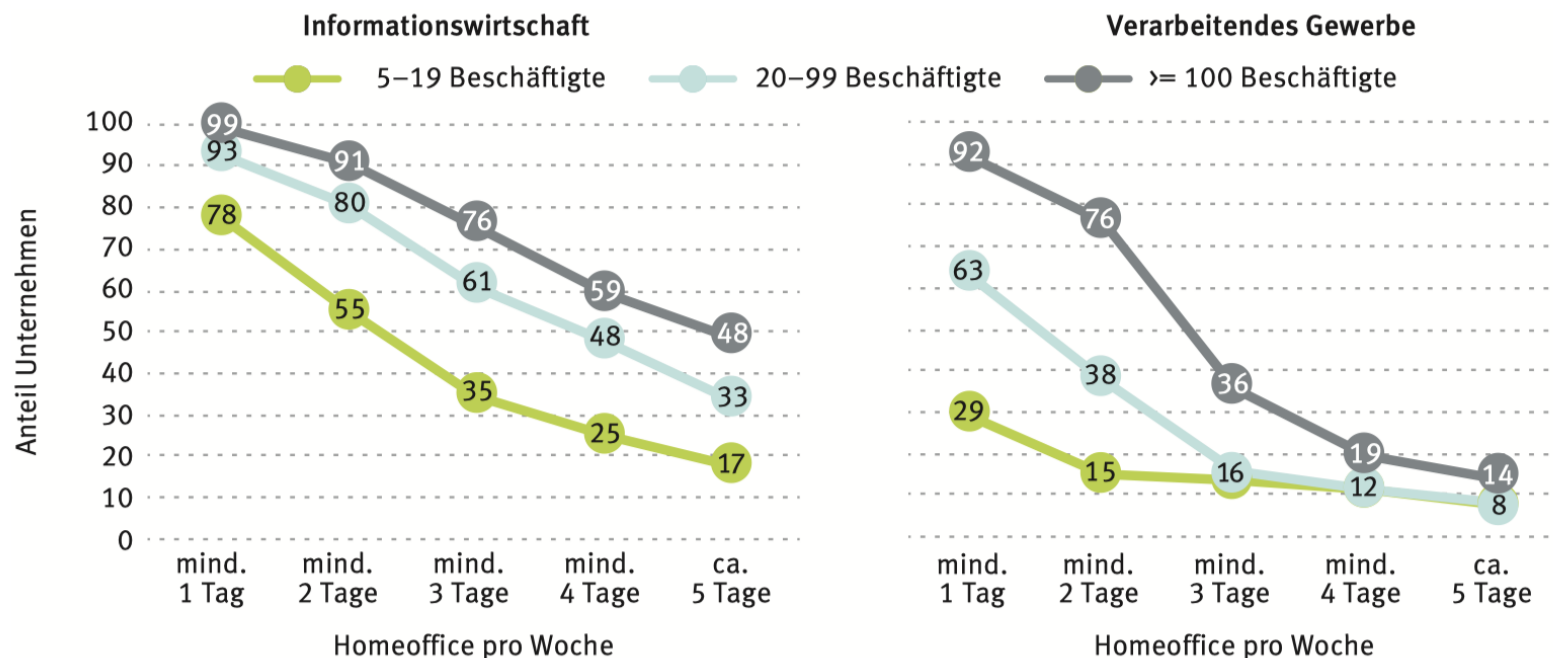
Quelle: Ifo Konjunkturumfragen, Februar 2024.

© Ifo Institut

„Unternehmen halten am Homeoffice fest“

ZEW Branchenreport Informationswirtschaft 08/2024:

Verbreitung von Homeoffice nach wöchentlicher Frequenz und Unternehmensgröße



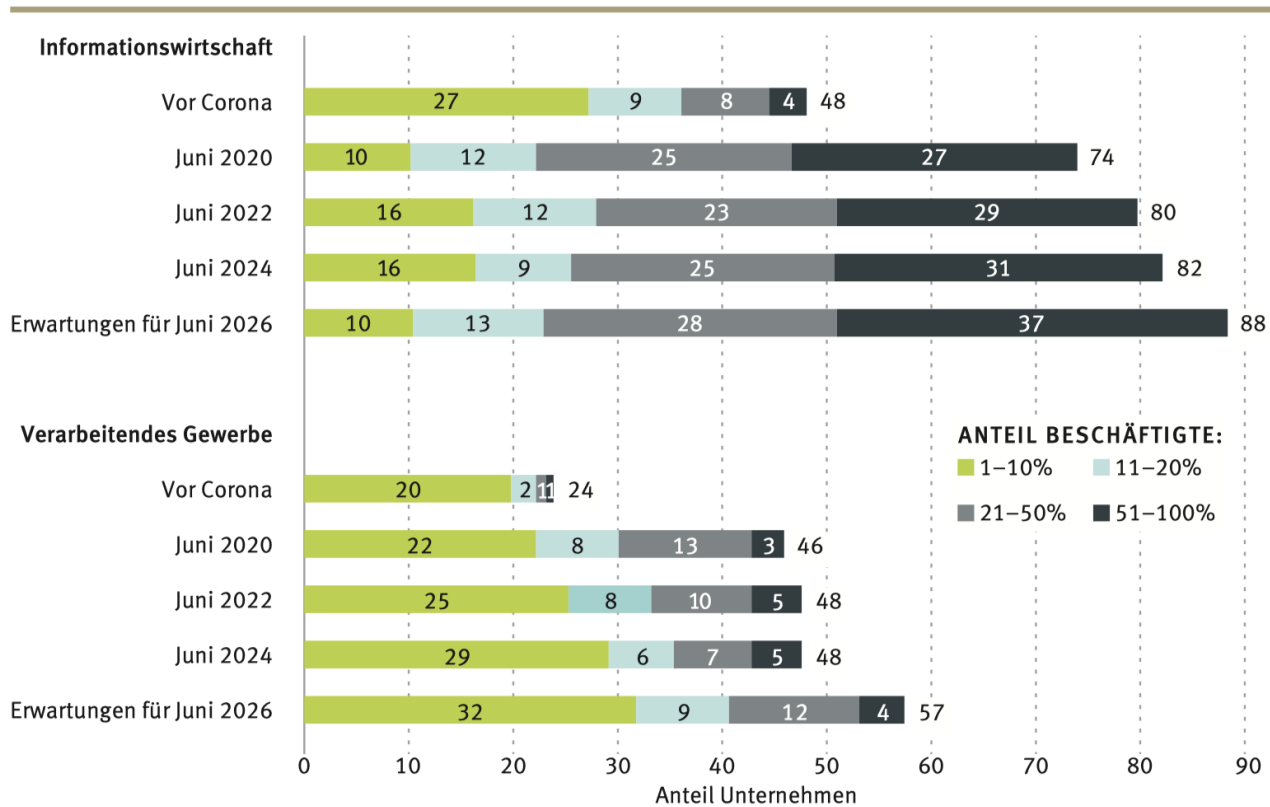
Lesehilfe: Im Juni 2024 geben 91 Prozent der Unternehmen mit 100 oder mehr Beschäftigten in der Informationswirtschaft an, dass ein Teil ihrer Beschäftigten mindestens zwei Tage pro Woche im Homeoffice arbeitet.

Quelle: ZEW-Konjunkturumfrage Informationswirtschaft, Dezember 2021, Juni 2024.

„Unternehmen halten am Homeoffice fest“

ZEW Branchenreport Informationswirtschaft 08/2024:

Anteil der Beschäftigten im Homeoffice



Lesehilfe: Im Juni 2024 geben 31 Prozent der Unternehmen in der Informationswirtschaft an, dass mehr als die Hälfte ihrer Beschäftigten mindestens einmal wöchentlich im Homeoffice arbeiten.

Quelle: ZEW-Konjunkturumfrage Informationswirtschaft, Juni 2020, 2022, 2024.

Inhaltsverzeichnis



Agenda

1. Theoretische Grundlagen zur Führung auf Distanz
2. Gestaltungsfeld 1: Mediennutzung
3. Gestaltungsfeld 2: Führungsbeziehung

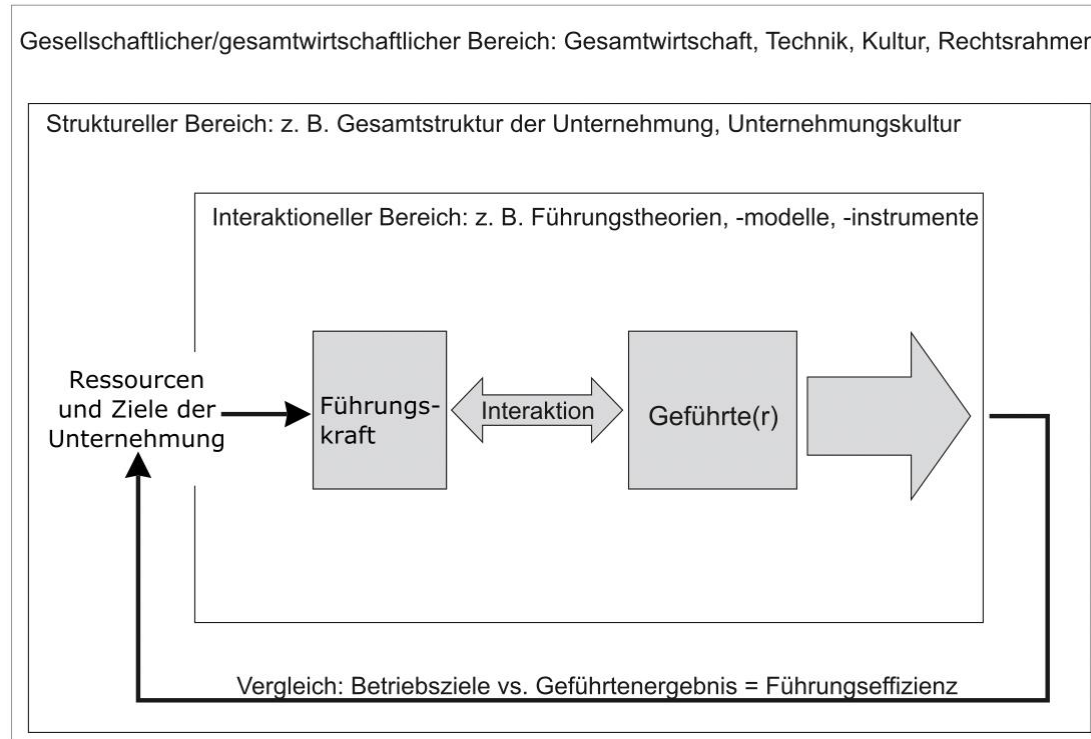
Teil 1



Quelle: ChatGPT/Dall-E

Theoretische Grundlagen zur Führung auf Distanz

Bezugsrahmen und Definition von „Führung“

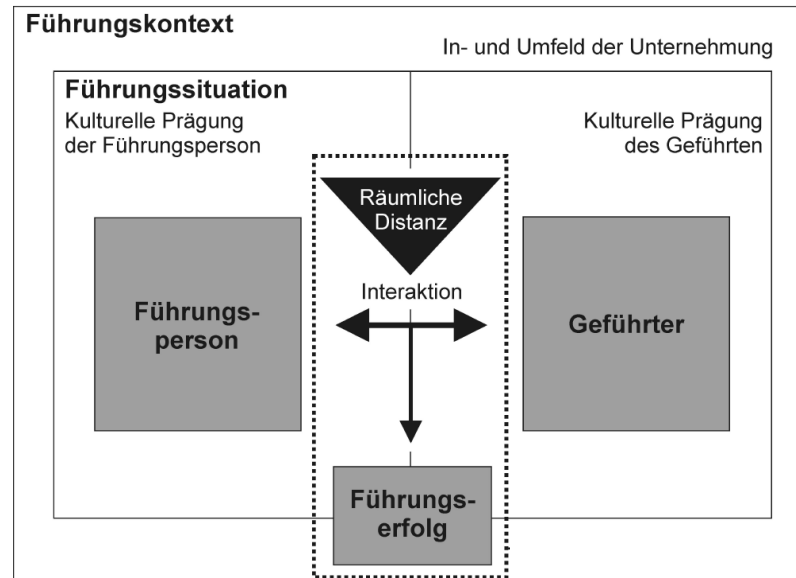


Führung kann als „zielorientierte und zukunftsbezogene Verhaltensbeeinflussung verstanden werden, die sich auf Leistungsinduktion und Zufriedenheitserzeugung richtet.“ (Steinle (2005), S. 561)

Was ist „Führung auf Distanz“?

Führung auf Distanz kennzeichnet eine Führungsbeziehung, welche aufgrund einer physischen Entfernung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in spürbarem Ausmaß auf „face-to-face“-Kommunikation verzichtet und stattdessen ebenfalls in spürbarem Ausmaß auf virtuelle Kommunikationsmedien setzen muss.

Vgl. Eichenberg (2006)



Ist Führung auf Distanz wirklich etwas Neues?

- **Führung auf Distanz ist schon lange Alltag für einzelne Mitarbeitergruppen:**
 - Beschäftigungsmodelle wie z.B. Vertriebsmitarbeiter oder technische Mitarbeiter, die einen Großteil ihrer Arbeitszeit vor Ort bei Kunden verbringen.
 - Tätigkeiten mit intensiver Geschäftsreisetätigkeit, z.B. Inhaber von Positionen im Topmanagement.
 - Internationale Projekte, in denen das Projektteam aus internationalen Experten besteht, z.B. Forschungsprojekte.
 - Nationale Projekte, in denen das Projektteam aus Experten verschiedener Standorte besteht, z.B. Reorganisationen, Produktentwicklung, ...
 - Führungsbeziehungen, welche durch Auslandsentsendungen entstehen.
- **Wieso wird das Thema dann derzeit als „neu“ empfunden? Weil es nun die breite Belegschaft betrifft:**
 - Beschäftigte können einen Teil ihrer Arbeitszeit „mobil arbeiten“.
 - Es wird eine standortübergreifende Team- und Führungsstruktur etabliert.
 - Entstehen von sog. „Remote First“-Unternehmen als neue Entwicklung.

Typische Herausforderungen bei Zusammenarbeit und Führung auf Distanz

- Ein **Vertrauensverlust** durch unzureichenden persönlichen Kontakt kann entstehen. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte sich gegenseitig (und Mitarbeiter untereinander) weniger vertrauen.
- Führungskräfte können ebenfalls weniger Vertrauen zu ihren Mitarbeitern aufbauen und durch **überzogene Kontrollmaßnahmen** „überreagieren“.
- Die **Identifikation** mit dem Team / der Organisation **schwindet**, ausgelöst durch „weniger sichtbare“ Zusammenarbeit.
- **Reduziertes Zusammengehörigkeitsgefühl** in einem Team
- Eine als **anonym wahrgenommene Zusammenarbeit** kann Gruppenphänomene wie z.B. „Trittbrettfahren“ führen.
- Weniger persönliche (d.h. face-to-face) Kommunikation kann zu **Missverständnissen und Fehlern** führen.

Gestaltungsfelder einer Führung auf Distanz

- Das Vorhandensein räumlicher Distanz beeinflusst den Führungserfolg spürbar negativ, allerdings nur indirekt. Einen direkten Effekt auf den Führungserfolg hat räumliche Distanz erfreulicherweise nicht! 😊
- Führungskräfte können also ihr Handeln so anpassen, dass die negativen Auswirkungen der räumlichen Distanz auf den Führungserfolg reduziert bzw. kompensiert werden können. Es kann dabei auf das „übliche Repertoire“ zurück gegriffen werden:
 1. Eine „gute“, **vertrauensvolle Führungsbeziehung** hat insgesamt den stärksten Effekt auf den Führungserfolg – auch bei räumlicher Distanz. Hierauf sollten Führungskräfte bei mobilem Arbeiten den Schwerpunkt ihres Führungshandelns setzen.
 2. Führungskräfte sollten möglichst „**reichhaltige**“ **Medien** nutzen, wo immer es geht!
 3. Ein **Führungsstil** der sowohl mitarbeiter- und aufgabenorientierte Akzente setzt, ist auch bei Führung auf Distanz erfolgversprechend (partizipativer bzw. **kooperativer Führungsstil**). Der Einfluss des Führungsstils auf den Führungserfolg ist nahezu gleich hoch wie der Einfluss der räumlichen Distanz - nur mit umgekehrtem Vorzeichen 😊
 4. Eine „richtige“ Anreizsetzung – insbesondere in Bezug auf die Gestaltung der **Arbeitsbedingungen und der Aufgaben** – trägt zum Führungserfolg bei.

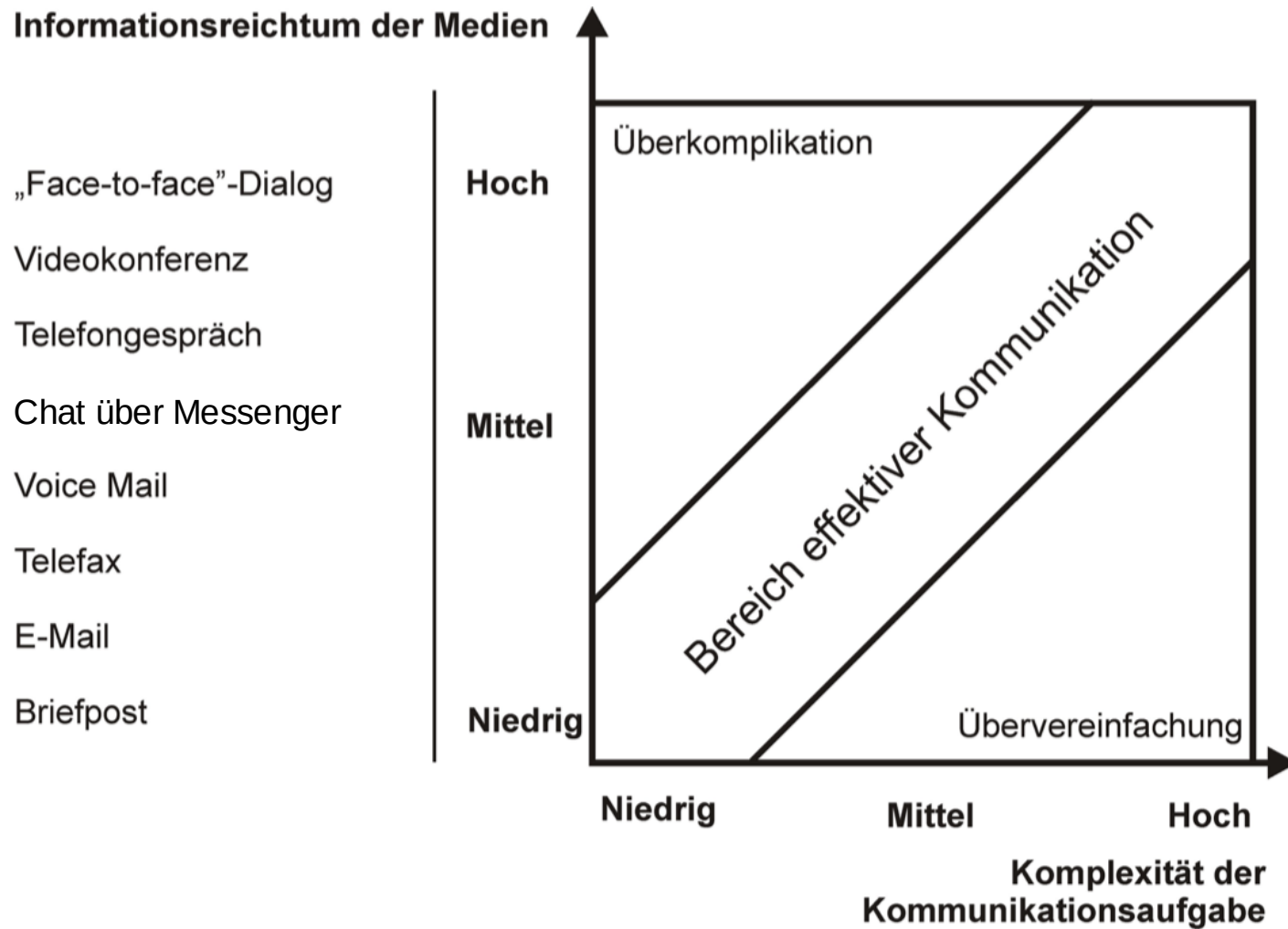
Teil 2



Quelle: ChatGPT/Dall-E

Gestaltungsfeld 1: Mediennutzung

Das Media Richness Modell



Wahrnehmbarkeiten in unterschiedlichen Medien

	Verbale Zeichen	Para-verbale Zeichen	Mimik	Gestik & Körperhaltung	Interaktion zwischen Akteuren	Wahrnehmung von Referenzobjekten
Face-to-Face						
Telefon						
Video				begrenzt *		
Bild Streaming **						
Text (z.B. E-Mail)						

Empfehlungen für Führungskräfte auf Basis des Media Richness Modells

Führungskraft und Mitarbeiter/Team sollten zunächst zwei Themen besprechen und daraus in einem dritten Schritt verbindliche Absprachen zur Kommunikation im Team ableiten:

1. Identifikation der zur Verfügung stehenden Medien:

- Welche Kommunikationskanäle stehen uns als Team bereits zur Verfügung?
- Hierzu zählen z.B. E-Mail, Messenger-Programme, Videokonferenztools, Räume mit oder ohne Videokonferenzfunktion usw.

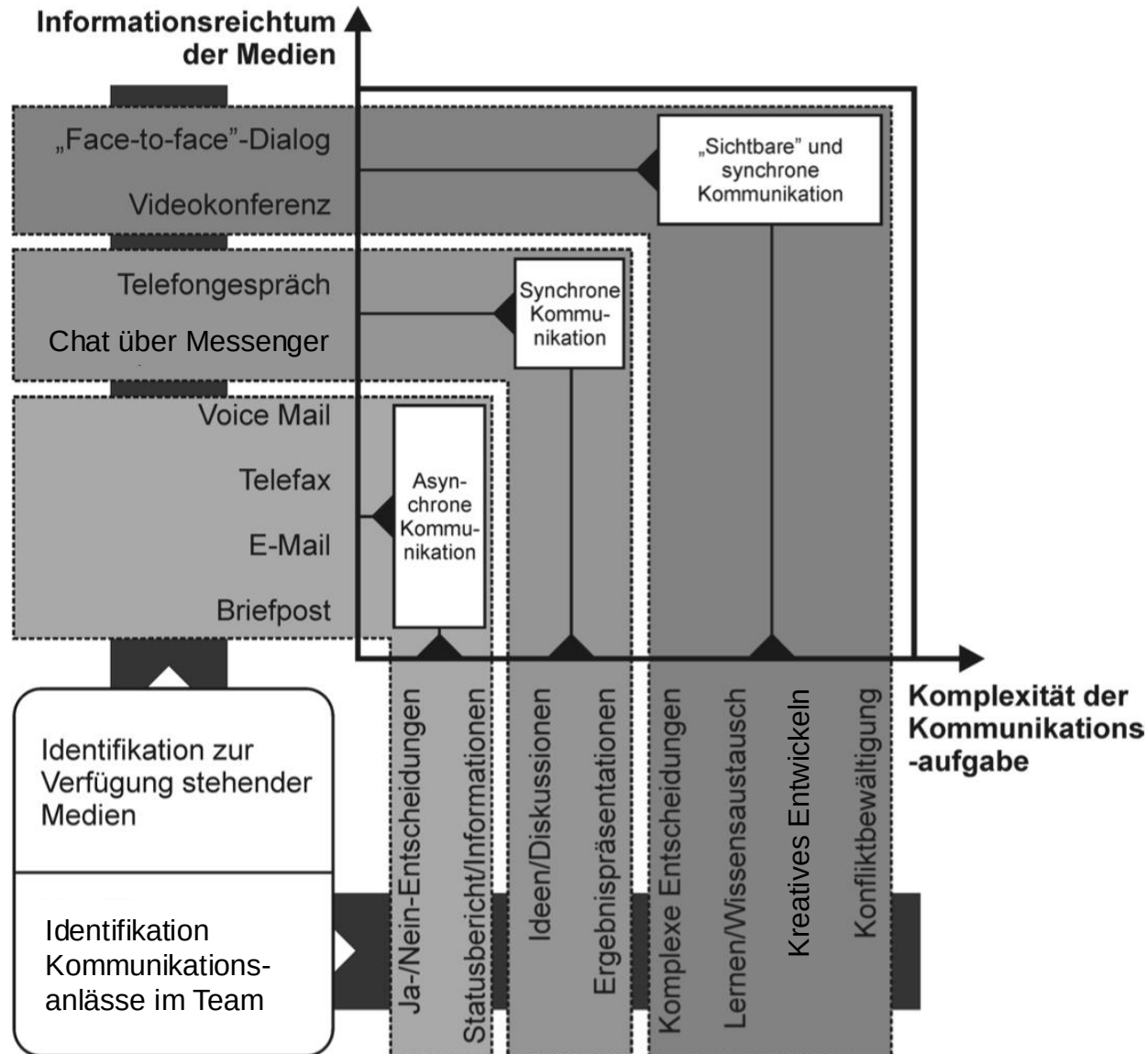
2. Identifikation der typischen Kommunikationsanlässe im Team:

- Welche typischen Kommunikationsanlässe haben wir im Team?
- Hierzu zählen z.B. Entscheidungen, Statusberichte, Diskussionen, Ergebnispräsentationen, Austausch, kreatives Zusammenarbeiten, Konfliktbewältigung, ...

3. Zusammenführung: Welche Medien eignen sich für welchen Kommunikationsanlass am besten? Und auch: Welche nicht?

- Herstellen eines gemeinsamen Verständnisses für die passende Auswahl von Medien, je nach Gesprächsanlass.
- Einigung im Team auf ein entsprechendes Vorgehen.

Erstellung eines Medienportfolio für eine Führung auf Distanz



Anschließend: Vereinbarung von Kommunikations-Regeln

- Auf Basis des „Medienportfolios“ sollten Führungskräfte mit ihrem Team **Kommunikations-Regeln** erarbeiten und abstimmen:
 - Die Häufigkeit, Form und Dauer von regelmäßigen Austauschformaten
 - Die Erwartungen an Erreichbarkeit und Verfügbarkeit
 - Der Umgang mit Abwesenheitszeiten (z.B. bei Teilzeitarbeit) bzw. Zeiten der Nichtverfügbarkeit.
 - Dabei müssen **zwei Austausch-Ebenen** berücksichtigt werden:
 1. Gemeinsamer Austausch im gesamten Team
 2. Austausch im Einzelkontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Wichtig zur Vermeidung negativer Effekte einer „**Informationsflut**“ (z.B. sinkende Produktivität, Stress, Unzufriedenheit)!
- Zusätzlich sollte auch **informelle Kommunikation** aufrecht erhalten werden („virtueller Kaffeeklatsch“), um die persönlichen Beziehungen zu stärken und informelle Kommunikation zu Aufgaben zu ermöglichen.

Teil 3



Quelle: ChatGPT/Dall-E

Gestaltungsfeld 2: Führungsbeziehung

Überwachen Sie noch oder Vertrauen Sie schon? ;-)

„Die mobil Arbeitenden nehmen ihre Aufgaben mit hoher Identifikation und Selbständigkeit (...) wahr.“

„Die Führung mobil Arbeitender findet deutlich weniger statt. Es ist schon so, dass sie sich weitestgehend selbst organisieren.“

- Dadurch, dass mobil Arbeitende eine hohe Autonomie im Arbeitsalltag haben, sind Führungskräfte gefordert, **vertrauen können zu müssen!**
- Führungskräfte müssen zulassen, dass sie nicht über jeden Arbeitsschritt informiert sein können. Der Fokus verschiebt sich hin zu Arbeitsergebnissen!

**„Mobile Arbeit taugt nicht für
Führungskräfte, die
“Kontrollfreaks“ sind.“**



Quelle: ChatGPT/Dall-E

Das Vertrauensdilemma in der virtuellen Welt

- In der „Präsenzwelt“ entsteht Vertrauen durch face-to-face-Interaktion und im Laufe längerer Zusammenarbeit und „einander kennen“.
- In der virtuellen Welt wird diese Form des Kennenlernens und Vertrauensaufbaus erschwert:

Das Vertrauensdilemma in der virtuellen Welt:

Je virtueller das Team, desto schwieriger ist es, Vertrauen aufzubauen; gleichzeitig setzt das Arbeiten in verteilten Teams starkes Vertrauen in Personen voraus, die man nur oder überwiegend im virtuellen Raum kennenlernen kann.



Quelle: ChatGPT/Dall-E

- Das Vertrauensdilemma kann gelöst werden durch:
 - Gewährung eines Vertrauensvorschusses
 - Aufbau gefühlter Nähe

Aufbau eines Vertrauensvorschlusses: Die Idiosynkrasie-Kredit-Theorie

Idiosynkrasie-Kredit ist Ausdruck des innerhalb einer Gruppe erworbenen Status. Er bezeichnet das Ausmaß, bis zu dem eine Person von den Erwartungen der Gruppe abweichen kann, ohne Sanktionen befürchten zu müssen.

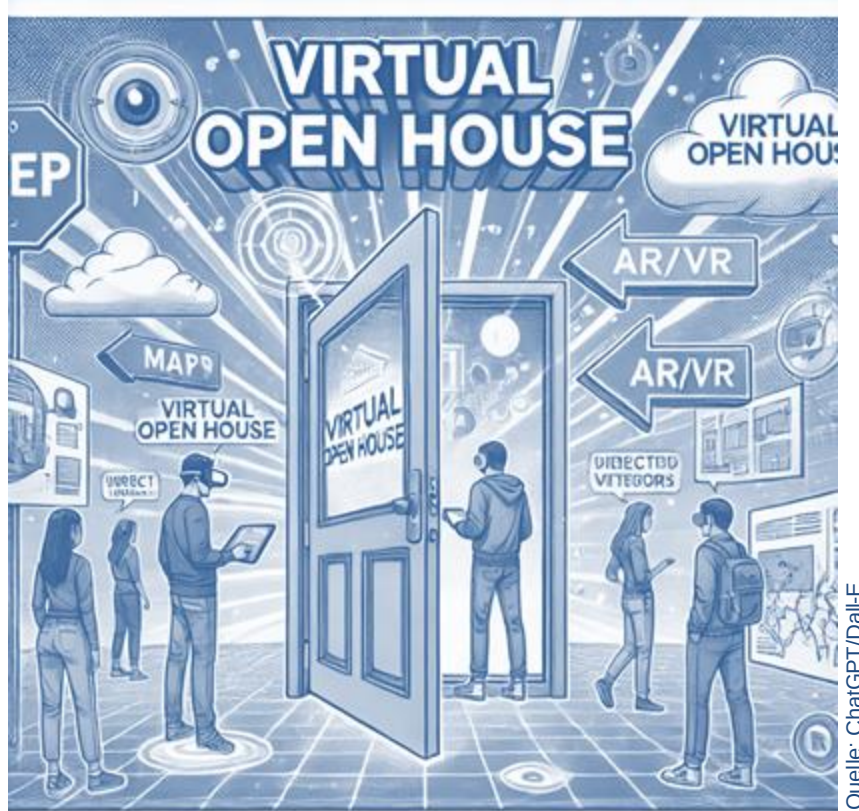
Der Idiosynkrasie-Kredit bezeichnet also eine Art Vertrauensvorschluss oder Abweichungskredit.

- Die Führungskraft erwirbt am Beginn der Führungsbeziehung einen Vertrauens- und Loyalitätsvorschluss („Akzeptanzkapital“), den sie später für Innovation einsetzen kann.
- Die Mitarbeiter evaluieren den Status und die Legitimation der Führungskraft anhand ihrer „Beiträge zur [Erfüllung der] Hauptaufgabe der Gruppe und Zeichen der Loyalität zur Gruppennorm“.
- Die Theorie kann ebenfalls in der umgekehrten Interaktionsbeziehung angewandt werden: Der Mitarbeiter erhält durch seine Aufgabenerfüllung und Loyalität zur Führungskraft ebenfalls einen „Vertrauenskredit“.

Gefühlte Nähe aufbauen

- Moderne Organisation können Nachteile der räumlichen Distanz durch **gefühlte Nähe** ausgleichen. Gefühlte Nähe ist insbesondere für Teams relevant, die längerfristig zusammenarbeiten und intensiv miteinander arbeiten.
- Ansatzpunkte zum Aufbau gefühlter Nähe sind:
 - **Aufzeigen von Gemeinsamkeiten:** Je detaillierter sich Teammitglieder den individuellen Arbeitskontext ihrer Kollegen vorstellen können, desto größer wird die gefühlte Nähe.
 - **Gemeinsame Identität:** Identifikation mit der gemeinsamen Aufgabe im Team, dem sozialen Gefüge des Teams und gemeinsamen geteilten Werten.
 - Eine „**gute Erreichbarkeit**“ sicher stellen: Das heißt nicht, ständig erreichbar sein zu müssen! Eine „gute“ Erreichbarkeit bedeutet, zu wissen, dass und wie man sich gegenseitig gut erreichen kann, vor allem dann, wenn es für den Mitarbeiter wichtig ist, Unterstützung von der Führungskraft zu bekommen!
- Die **Nutzung synchroner Medien** erzeugt stärkere gefühlte Nähe und bewirkt eine größere Teamkohäsion als asynchrone Medien.
- Aber: Zu viel oder nicht relevante Kommunikation kann auch als Überwachung wahrgenommen werden!

Metapher für gefühlte Nähe: die „digitale offene Tür“



„Meine Tür steht Euch
immer offen!“

Wie lässt sich diese bewährte
Einstellung von der „Büro-Welt“
in die „digitale Welt“ übertragen?

Und zwar für die Ebenen:

- Vorgesetzte – Mitarbeiter
- Mitarbeiter untereinander im Team

Praxis-Tool 1: Informelles Co-Working

Ziel dieses Formats ist es, einen virtuellen Raum für spontanen und schnellen Austausch zu schaffen, ohne die Grenzen Einzelner zu übertreten. Das Format eignet sich besonders für kleine Gruppen, die inhaltlich eng zusammenarbeiten.



Verabredung mit ein bis zwei Kollegen/Kolleginnen für ein mindestens einstündiges Online-Meeting.



Einen kurzen „Check-In“ machen und besprechen, was jeden gerade beschäftigt und woran man arbeiten möchte.



Mikrofon und Kamera stumm schalten, Lautsprecher anlassen.



Jeder beginnt mit seiner Arbeit.



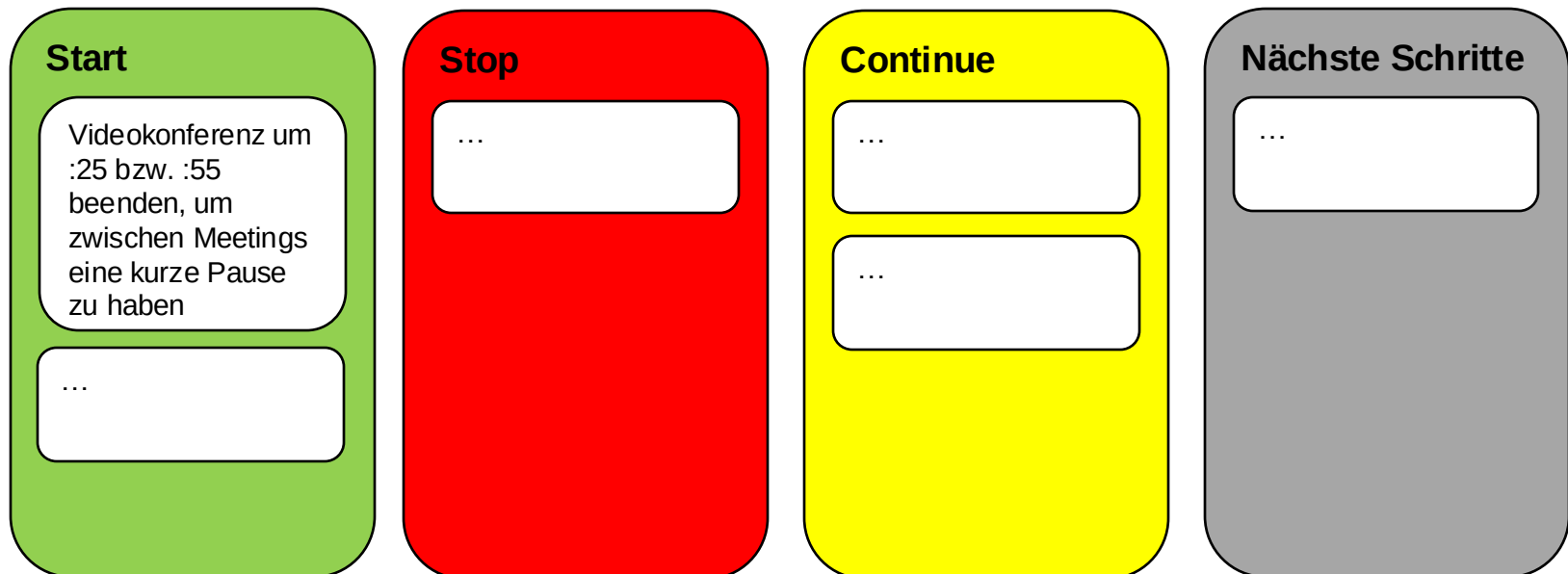
Mikrofon und Kamera anschalten, sobald man einen Gedanken teilen oder einen Rat einholen möchte.



Zum Abschluss des Meetings erfolgt in einem „Check-Out“ ein kurzer Erfahrungsaustausch.

Praxis-Tool 2: Remote-Retro

- Sog. „Retrospective-Meetings“ werden im agilen Arbeiten (z.B. in Scrum) eingesetzt, um in regelmäßigen Abständen gemeinsam zu reflektieren, was in der Zusammenarbeit besonders gut lief und was künftig verbessert werden kann.
- Ein **Remote-Retro** fokussiert sich auf Aspekte der virtuellen Zusammenarbeit im Team.
- Vorschlag: Timebox 1 Stunde, alle 2-3 Monate mit dem Team durchführen.
- Grundlage ist ein Kanban-Board (z.B. in MS Planner, Trello, Jira) auf Basis der „Start-Stop-Continue“-Methode:



Fazit und Ausblick: Effektive Führung von Projektteams auf Distanz

- Die Führung von Projektteams auf Distanz ist zu einer **Standardanforderung** in vielen Unternehmen geworden.
- Ortsflexible Arbeitsmodelle sind „**Trend**“ bzw. **Wunsch** vieler Arbeitnehmer!
- Projektleiter sind gefordert, **noch bewusster** ihre Führungsimpulse zu setzen!
- Ausblick: Möglichkeiten von **Virtual und Augmented Reality** für eine Projektarbeit auf Distanz ...



Quelle: ChatGPT/Dall-E