



REFLECT Whitepaper

VIRTUELLE FÜHRUNG:

Stellen Sie sich vor, Sie könnten über Ihr Unternehmen mit
Überzeugung sagen:
Wir führen virtuell noch weitaus erfolgreicher als
„vorher“ ...



Agenda

ABSTRACT	3
BEGRIFFSERKLÄRUNG „VIRTUELLES FÜHREN“	4
Virtuelle Führung ist nicht neu – aber wichtiger denn je.....	4
Licht in den Begriffsdschungel bringen – eine Einführung.....	4
Digitalisierung und Pandemie: Die Treiber, aber nicht die einzigen Auslöser!.....	6
Was es auch vor Pandemie und Digitalisierung schon gab: Die generischen Auslöser	7
WANDEL DER FÜHRUNGSAUFGABE IM VIRTUELLEN RAUM.....	9
Was in virtuellen Führungssituationen wirklich anders ist.....	10
Wie wandelt sich die Aufgabe als Führungskraft, wenn virtualisiert geführt wird?.....	11
ROLLENANFORDERUNGEN UND STRATEGIEN FÜR FÜHRUNG AUF DISTANZ.....	14
Wie verändern sich die Anforderungen an die virtuelle Führungskraft?	14
Was macht virtuelle Führung erfolgreich?	15
Die persönliche Erfolgsstrategie: Führungsbasics neu erlernen	15
Die Interaktionsstrategie: Eine bewusste Gestaltung der Beziehungsebene!	20
Die Digitalstrategie: Technologische und didaktische Basics müssen stimmen	21
SCHLUSSWORT	25
UNSERE LEISTUNGEN.....	27

Abstract



Ingo Kallenbach

Geschäftsführer REFLECT GmbH & Co. KG



Klaus Eckrich

Berater REFLECT GmbH & Co. KG und Autor

Das Konzept der „virtuellen Führung“ war bei global agierenden Unternehmen bereits lange vor der Pandemie bekannt.

Virtuelle Führung ist per se also **nichts Neues**.

Neu ist, dass das Konzept durch die Pandemie und ihre Folgen auf die Arbeitswelt einen atemberaubend schnellen **Bedeutungszuwachs** erhält, der Unternehmen und seine Führungskräfte täglich vor neue Führungsherausforderungen stellt.

In den drei Teilen dieses Whitepapers werden wir mit Ihnen gemeinsam den zentralen Fragen zur virtuellen Führung nachgehen:

- „Was ist virtuelle Führung und wo liegen die Unterschiede zur Führung in Präsenz?“ (Teil 1)
- „Müssen sich Führungskräfte auch in Zukunft mit virtueller Führung beschäftigen?“ und „Welchen Herausforderungen sollten sie sich noch aktiver stellen?“ (Teil 2)
- „Wie kann ich als Einzelperson bzw. wie können wir als Unternehmensführung unsere virtuelle Führung professioneller gestalten?“ (Teil 3).

Neue Erkenntnisse und viel Inspiration für Ihren Arbeitsalltag wünschen Ihnen,

Ihr Ingo Kallenbach und Ihr Klaus Eckrich

Handwritten signatures of Ingo Kallenbach and Klaus Eckrich in blue ink. The signatures are written in a cursive style.

Begriffserklärung „Virtuelles Führen“

Nicht zuletzt durch den Schock der Pandemie hat sich das Konzept der **virtuellen Führung** in den **Aufmerksamkeitsfokus** von Führungskräften und Wissenschaft katalysiert. Führungskräfte und Mitarbeitende erleben nahezu täglich, was es heißt „auf Distanz“ zu führen, bzw. geführt zu werden.

Virtuelle Führung ist nicht neu – aber wichtiger denn je

Die vielfach vorherrschende Wahrnehmung, virtuelle Führung sei erst durch die Pandemie zum Thema geworden, ist nachvollziehbar, trifft jedoch nicht zu. Das Konzept wurde bei global agierenden Organisationen bereits lange vor der Pandemie nicht nur genutzt, sondern angewendet und professionalisiert. Bei näherem Hinschauen wird deutlich, dass virtuelle Führung sogar lange vor dem Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung Anwendung fand. Streng genommen müsste man auch für frühe Formen der Herrschaftsausübung (z.B. im Mittelalter oder der Antike) von virtueller Führung sprechen, auch wenn das Konstrukt „virtuell“ sprachlich seinerzeit noch nicht existierte.

Licht in den Begriffsdschungel bringen – eine Einführung

Wie in fast allen Management-Disziplinen existiert für das Konstrukt „virtuelle Führung“ eine **Begriffsvielfalt**, deren inhaltliche Unschärfen häufig zu Irritationen bei der Anwendung im Unternehmen führen. „Homeoffice“, „Teams digital führen“, „Verteilte Teams führen“ oder „Führen auf Distanz“ sind oft **verwendete Synonyme**. Wer Anglizismen mag, kann mit „Digital Leadership“, „Distance Leadership“, „E-Leadership“ oder auch „Remote Management“ Eindruck schinden. Wer die professionelle Handhabung des Konzepts in seinem Unternehmen fördern möchte, sollte zunächst das Begriffsverständnis klären, von dem bei der Arbeit im Führungsteam ausgegangen wird.

Führung wird in der Literatur meist als „zielgerichtete Beeinflussung des Verhaltens von Einzelpersonen und von Gruppen innerhalb einer Organisation“ verstanden. Die Beeinflussung des Verhaltens kann dabei von einem formalen Vorgesetzten oder auch von einer Person, die informelle Autorität ausübt, angestrebt werden. Virtuell bedeutet, dass etwas nicht wirklich vorhanden ist, aber als echt erscheint. **Virtuelle Führung** bezeichnet die Situation der Führung von Personen, die sich nicht im gleichen Raum aufhalten, sondern sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten in **räumlicher oder geographischer Distanz** zueinander befinden. Der zielgerichtete Einfluss auf das Verhalten

wird aus der Ferne vorgenommen. In einer inhaltlich weiteren Auffassung wird virtuell auch als zeitlich begrenzte Führung von Mitgliedern unterschiedlicher Organisationen, die voneinander unabhängig sind, verwendet.

Der Begriff virtuell erscheint etwas unglücklich gewählt, weil mit ihm die Assoziation des „Unwirklichen“ oder des „Künstlichen“ hervorgerufen wird. Alternativ verwendete Begriffe wie „verteilt“ oder „standortübergreifend“ scheinen auf den ersten Blick passender. Doch auch sie haben ihre Macken. „Verteilt“ können Mitarbeitende auch schon im Großraumbüro oder im Büroturm sein. „Standortübergreifend“ berücksichtigt die schnittstellen- und organisationsübergreifende Auffassung von virtuell zu wenig. Beide Begriffe muten daneben auch ein wenig hölzern an. Nun bliebe noch die Alternative, mit den Begriffen „Führung auf Distanz“ oder dem angelsächsischen „Remote Management“ zu arbeiten. Beide Begriffe hören sich elegant an, treffen den Kern der Sache aber auch nicht exakt. Denn die Kernfrage lautet: „Wo fängt „Distanz“ an?“

Da sich im deutschen Sprachgebrauch der Begriff der „virtuellen Führung“ erkennbar einbürgert und dem im angelsächsischen Sprachraum schon lange vor Corona zu beobachtenden Sprachgebrauch der „**Virtual Leadership**“ folgt, spricht vieles für dessen bevorzugte Nutzung. Wichtig ist, dass in der Organisation ein **einheitlicher Sprachgebrauch** vorherrscht, um Irritationen und Missverständnissen vorzubeugen.

Der Begriff **virtuelle Teamführung** bietet sich dann an, wenn die konkrete Arbeitssituation der virtuell Geführten in den Vordergrund gestellt werden soll. Ein virtuelles Team kann als ein Zusammenschluss von **mindestens zwei Interaktionspartnern** bezeichnet werden. Die Partner*innen arbeiten dabei...

- ...an unterschiedlichen Orten und in unterschiedlichen Zeitzonen.
- ...unabhängig voneinander.
- ...für eine bestimmte Dauer an der gleichen Zielerreichung.

Typisch – aber für die virtuelle Führung **nicht konstitutiv!** – ist, dass die Teammitglieder überwiegend durch den Einsatz von **digitalen** Informations- und Kommunikationstechniken miteinander kommunizieren. Die Führung aus der Ferne wird mit Hilfe effizient genutzter IT-Ausstattung und Software-Lösungen, wie Microsoft Teams, Webex, etc. erleichtert. Häufig wird sie durch digitale Hilfsmittel erst attraktiv, da diese Art der Führung eine andere Kommunikation benötigt als die Face-to-face-Führung. Bisher genutzte Techniken wie Telefon und Post werden zunehmend als unzweckmäßig empfunden.

Bei vielen entsteht zudem der Eindruck, „**virtuelle**“ und „**digitale Führung**“ seien einfach nur zwei Seiten einer Medaille. Dass viele von digitaler Führung sprechen, ist durchaus nachvollziehbar, jedoch nur bedingt zielführend. **Digitale Führung greift** als Synonym für virtuelle Führung **zu kurz**, da der Begriff das Interaktionsgeschehen zwischen Führendem und Geführtem jenseits digitaler Interaktion ausblendet. Von digitaler Führung zu sprechen, erscheint dann sinnvoll, wenn bei Betrachtung der Interaktion

zwischen Führendem und Geführten der Fokus auf die Bereitstellung, Verfügbarkeit und Beherrschung technischer Kommunikationshilfen, insbesondere von Software-Lösungen, gesetzt wird. Vorsicht ist in jedem Fall bei der **synonymen Verwendung von gehypten Begriffen** geboten. Mit einem Verständnis von Homeoffice als Ausübung der Tätigkeit außerhalb der Gebäude des Arbeitgebers lässt sich die Vielfalt und die damit verbundenen Herausforderungen virtueller Führungssituationen nur bedingt erklären. Wertvoll ist das Konzept des Homeoffice insofern, als es als Teilkonzept virtueller Führung aufgefasst werden kann. Es macht deutlich, dass neben erhöhten technischen Anforderungen auch die flexiblere Gestaltung des eigenen Arbeitsalltags und die soziale Isolation der Geführten durch seltenere Präsenz-Kontakte in den Blickpunkt rücken.

Was ist eigentlich das **Gegenstück zur virtuellen Führung**? Interessant ist, dass die Begriffsbildung noch dabei ist, sich zu entwickeln. Lässt man „virtuell“ einfach weg, wenn man „nicht-virtuell“ meint? Spricht man von „klassischer“, „traditioneller“ oder „persönlicher“ Führung als Gegenstück von „virtueller“ Führung? **Führung in Präsenz** und **Face-to-face-Führung** sind als Begriffe auf dem Vormarsch und auch attraktiv, weil sie im Gegensatz zu Begriffen, wie „klassisch“ oder „traditionell“ den Beigeschmack des „Althergebrachten“ vermeiden.

Digitalisierung und Pandemie: Die Treiber, aber nicht die einzigen Auslöser!

Die **Digitalisierung**, verstanden als Umwandlung von bisher analogen Inhalten in eine digitale Form, ist eine der wesentlichen Voraussetzungen und gleichfalls Treiber für flexibleres Arbeiten. Dieses zeigt sich in **neuartigen Raum- und Arbeitskonzepten**, wie z.B. Homeoffice- oder Coworking-Space-Konzepten. Die Mitarbeitenden müssen nicht im Büro anwesend sein, sondern können von zuhause aus oder von unterwegs auf die Daten der Firma zugreifen und arbeiten. Erst durch die Digitalisierung werden den Unternehmen neue Türen zur **Gestaltung der Führung** geöffnet. Durch die Verwendung von digitalen Geräten, Medien und Tools können Führungskräfte flexiblere Formen bei der Gestaltung der Arbeitsplätze schaffen. Für die Beschäftigten im Unternehmen erweitern sich die Möglichkeiten, von unterschiedlichen Orten aus zu arbeiten. Sie verfügen über die notwendige Ausstattung und sind trotz physischer Abwesenheit mit anderen Kollegen **virtuell vernetzt**.

Die **Corona-Pandemie** war zweifellos der **Booster** für die ohnehin im Gang befindliche Virtualisierung. Seit Anfang 2020 weiß vermutlich jeder, was mit Lockdown, Social Distancing oder Selbstisolation gemeint ist, weil jeder auch in der ein oder anderen Form davon betroffen war. Über Nacht ist die virtuelle Führung für fast jede Führungskraft und viele Mitarbeitende Realität geworden. Mussten vor der Pandemie Konzepte wie Homeoffice oder virtuelle Meetings und Veranstaltungen besonders begründet oder mit viel Aufwand durchgesetzt werden, löste die Zwangssituation geradezu

Dammsbrüche aus und machte vorpandemische, virtuelle Insellösungen zu einem Meer virtuellen Zusammenwirkens.

Für die Führungsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen bedeutet der Prozess der Digitalisierung und seine Verstärkung durch die Pandemie, dass das Zusammenspiel in einem Ausmaß virtuell geprägt wird, das vor einigen Jahren kaum vorstellbar war. Dennoch: Bereits lange vor der Digitalisierung bekam eine nicht unerhebliche und wachsende Zahl von Führungskräften Schübe zur Virtualisierung von Führung zu spüren.

Was es auch vor Pandemie und Digitalisierung schon gab: Die generischen Auslöser

Internationalisierung oder **Globalisierung** zwangen und zwingen auch heute Führungskräfte zu neuen Formen der Zusammenarbeit. Die grenzüberschreitende Erstellung und Verwertung von Leistungen in Form einer geographischen Wertschöpfungskette verlangt von Unternehmen und Führungskräften auf internationale Mitarbeiter*innen und Expert*innen zuzugreifen. Die Leistungserstellung wird durch verteilte und über Regionen verstreute Teams erbracht. Einzelne Mitarbeitende und ganze Teams arbeiten **virtuell** zusammen, wodurch eine **besondere Koordination** erforderlich wird. Diese Koordination umfasst nicht nur das Managen verschiedener Standorte, sondern auch das Managen von unterschiedlichen Zeitzonen, Sprachen, Kulturen und Arbeitsweisen. Gerade in den letztgenannten Managementaufgaben sehen viele die größte Herausforderung für die virtuell führende Führungskraft.

Selbst die Internationalisierung kann nicht als Urknall virtueller Führung erhalten. Denn mit einsetzender **Dezentralisierung der Leistungserstellung** verstärken sich in allen Phasen der industriellen Entwicklung die Anforderungen an Führungskräfte, ihre Mitarbeiter*innen in verschiedenen Betriebsteilen, Betrieben, Werken oder an unterschiedlichen Standorten zu führen. Weitet man den Blickwinkel auf das Führungsgeschehen außerhalb des betrieblichen Managements und wirft einen Blick in die Geschichte, so wird deutlich, dass Formen virtueller Führung mindestens bis in die Antike zurückreichen. In Zeiten des Aufstrebens und Niedergangs von kleinen und großen Reichen, war Führung in Präsenz logistisch schlicht unmöglich. Der Erfolg politischer und militärischer Führung war auch und vor allem davon abhängig, inwiefern es gelang, über Regionen verteilte Statthalter, Heerführer oder auch Führer unterworfenen Völker über seinerzeit schier unüberbrückbare geographische Distanzen „bei Laune“ zu halten.



Virtuelle Führung bezeichnet die Situation der Führung von Personen, die sich nicht im gleichen Raum aufhalten, sondern sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten in räumlicher oder geographischer Distanz zueinander befinden. **Typisch** ist, dass die Mitarbeitenden überwiegend durch den Einsatz von **digitalen** Informations- und Kommunikationstechniken kommunizieren. Digitalisierung und Pandemie sind Treiber der virtuellen Führung, jedoch nicht die einzigen Auslöser. **Internationalisierung** oder **Globalisierung** und somit eine **Dezentralisierung der Leistungserstellung** fordern von Führungskräften neue Formen der Zusammenarbeit.



Wandel der Führungsaufgabe im virtuellen Raum

Auslöser virtueller Führung gibt es seit es Menschen gibt, die andere Menschen führen. Dies gilt selbstredend für **Anforderungen an Menschen**, die virtuell führen. Das Thema ist also, NICHT neu! Berechtigt ist nun die Frage: Warum ist es wichtig, dass sich Führungskräfte diesen Sachverhalt bewusst machen? Drei Punkte sollten bedacht werden:

(1) Virtuell gut zu führen, ist keine triviale Aufgabe. Das bekommen nicht nur die Führungskräfte im digitalen Zeitalter zu spüren. Generationen von Führungskräften waren vor die Herausforderungen gestellt und haben Lösungen gefunden. Führungskräfte können also vom bereits **vorhandenen Erfahrungsschatz** anderer lernen, anstatt den Blick auf Digitalisierung und Homeoffice zu verengen und sich mit pseudo-aktuellem Instant-Wissen zu begnügen.

(2) Managementdenker locken mit „neuesten“ Erkenntnissen, blenden mit Schlagwörtern („buzz words“) zum „ganz jungen“ Wissensgebiet und verkaufen häufig doch nichts anderes als alten Wein in neuen Schläuchen. Schlussfolgerung: Virtuelle Führung ist keine Erfindung der letzten Jahre. Auch und gerade **Führungswissen aus dem prädigitalen Zeitalter** ist relevant und sicherlich hilfreicher als Instant-Wissen mit begrenzter Halbwertszeit.

(3) Neu sind in der Tat folgende Faktoren:

- **Die Durchdringung virtueller Führung im Führungsalltag:** Kaum eine Führungskraft kann sich heute den Anforderungen entziehen. Führungssituationen, in denen es sich Führungskraft und Mitarbeiter*innen in einem Raum gemütlich machen oder an einem Standort regelmäßig physisch begegnen, werden seltener.
- **Der Erwartungsdruck an die Führungskraft:** Mit zunehmender Zahl virtuell arbeitender Mitarbeiter*innen steigt die Erwartungshaltung an die virtuelle Führungskompetenz der Führungskraft. Dabei ist es unerheblich, ob die Erwartungen offen ausgesprochen werden oder unbewusst und unausgesprochen bleiben.
- **Qualität und Umfang der kontinuierlich wachsenden technischen Möglichkeiten:** Wer diese effektiv zu nutzen weiß, gewinnt. Wer diese ignoriert, unterminiert seine Führungswirkung.

Was in virtuellen Führungssituationen wirklich anders ist

Ist die virtuelle Führung grundlegend anders als die „klassische“ Führung in Präsenz? Ist sie das Gegenteil von klassischer Führung? Ist sie – so suggeriert es das Narrativ in der Management-Literatur – vielleicht sogar die „modernere Form“ der Führung? Oder ist sie eher eine Besonderheit, eine wichtige Disziplin, die bei der täglichen Führungsarbeit einfach mit anderer Akzentuierung über andere Kommunikationsmedien zu leisten ist?

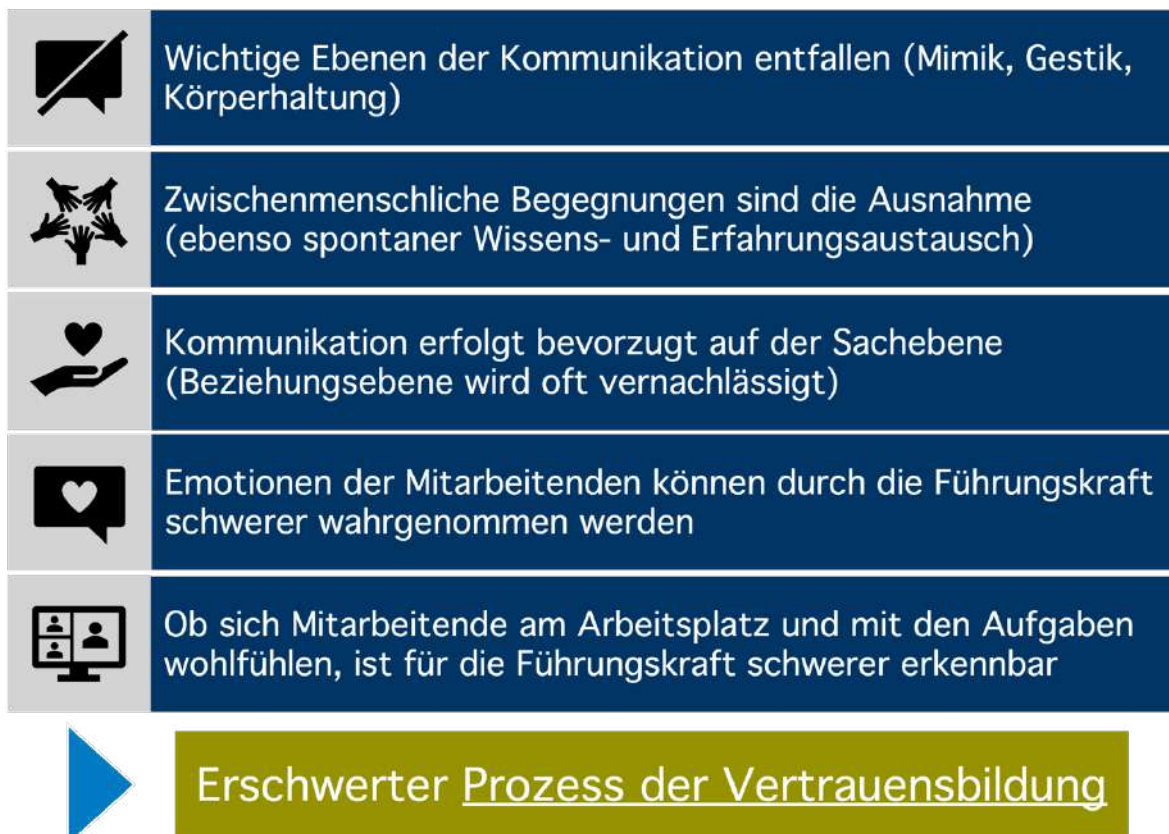
Der häufig referierte **Gegensatz von virtueller zu klassischer Führung** wirkt bei näherem Hinsehen konstruiert. In der Praxis sind die Unterschiede ohnehin fließend. Klar ist in jedem Fall, dass der größte Misserfolgswahrscheinlichkeit Faktor virtueller Führung dann zum Tragen kommt, wenn virtuelle Teams genauso geführt werden, als seien sie Präsenzteams. Denn bei genauerer Betrachtung läuft bei virtueller Führung vieles anders als bei der Führung in Präsenz. Die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden findet zunehmend über Kommunikationsmedien statt. Diese Interaktionen sind zum Großteil geplant und folgen einem bestimmten Zweck.

Bei der Führung in Präsenz stellt die Interaktion mit physischer Anwesenheit einen wesentlichen Bestandteil dar. Ungeplanter Austausch und informelle Begegnungen (z.B. am Rand von Meetings oder auf dem Flur) sind üblich, während sie in der virtuellen Zusammenarbeit weitgehend unterbunden sind. Hier werden vertraute Face-to-face-Führungsinterventionen, präsenzbasierte Interaktion und nonverbale Kommunikation in beachtlichem Ausmaß und Tempo abgelöst durch Formen des Zusammenwirkens jenseits von persönlichem Kontakt, unmittelbarer Begegnung und physischem Zusammensein.

Das heißt:

- Es **entfallen wichtige Ebenen der Kommunikation**, die im Austausch unter Menschen neben der verbalen Artikulation wichtig sind. Mimik, Gestik und Körperhaltung sind nur bedingt oder stark reduziert wahrnehmbar.
- **Zwischenmenschliche Begegnungen** sind bei virtueller Führung meist die **Ausnahme**, nicht die Regel.
- Gleiches gilt für spontanen Wissens- und Erfahrungsaustausch.
- Die Kommunikation verläuft noch mehr auf der **Sachebene**, die Beziehungsebene wird häufig nicht oder zu wenig berücksichtigt.
- Die Führungskraft nimmt deutlich **weniger Emotionen** der Mitarbeitenden wahr und hat es schwerer, die Situation des Einzelnen zu bewerten.
- Die Aufgabe der Führungskraft, sicherzustellen, dass sich Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz und mit den Aufgaben wohlfühlen, wird erschwert. Wie sich Mitarbeitende in virtuellen Führungssituationen fühlen, ist nicht – oder zumindest nicht so gut – erkennbar.

Der fundamentale Unterschied zur Führung in Präsenz: Der organische, oft unbewusste **Prozess der Vertrauensbildung** im menschlichen Miteinander wird gehemmt, im Extremfall sogar unterbunden.





 Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenberg

Abbildung 1: Besonderheiten virtueller Führung

Wie wandelt sich die Aufgabe als Führungskraft, wenn virtualisiert geführt wird?

Klare soziale Strukturen sind gezielter aufzubauen

In **Präsenzteams** entwickeln sich ein gemeinsamer Arbeitsstil, ein gemeinsames Verständnis der Aufgaben oder auch ein Zusammengehörigkeitsgefühl meist organisch. **Gegenseitiges Vertrauen** hat die Chance, einfach zu wachsen. Die tägliche Zusammenarbeit an einem Ort trägt dazu bei, dass das Team enger zusammenwächst. Gemeinsam verbrachte Pausen bieten den Teammitgliedern Raum, sich auf eine persönliche, berufsunabhängige Art und Weise kennenzulernen. Man trifft sich „in der Laube“, im Raucherpavillon oder in der Kantine. Die virtuelle Führung hingegen kann nicht abwarten, bis sich diese **sozialen Beziehungen** ergeben. Wegen des **verringerten Kontakts** und Austauschs muss sie **aktiv dafür sorgen**, dass die sozialen Strukturen im virtuellen Raum erhalten oder neu aufgebaut werden.

Aufgaben und Verantwortungsbereiche sind noch klarer und transparenter zu definieren

Mitarbeiter*innen brauchen bei virtuell verteilten Aufgaben **klare und transparente Verantwortungsbereiche**. Das benötigen sie auch im Präsenzbetrieb. Doch anders als

beim Face-to-face-Arbeiten, in denen Mitarbeiter*innen spontan im Büro vorbeikommen, um ihre Frage zu klären, kommt es bei virtuellen Teams häufiger vor, dass die Hemmschwelle vor dem Fragenstellen über Telefon, MS-Teams & Co. erhöht ist und Mitarbeitende dadurch schneller überfordert sind. Gleichzeitig brauchen Mitarbeitende **mehr Freiraum** und **keine zu starke Kontrolle** von der Führungskraft, da sonst der Eindruck entstehen kann, dass Mitarbeitenden nicht vertraut wird, bzw. keine gute Arbeit geleistet wird. In der Präsenzführung fällt eine erhöhte Kontrolle seitens der Führungskraft häufig nicht negativ auf, da es als selbstverständlich gesehen wird, dass die Führungskraft gelegentlich im Büro vorbeischaut.
Seitenumbruch

Führung auf Augenhöhe wird noch wichtiger

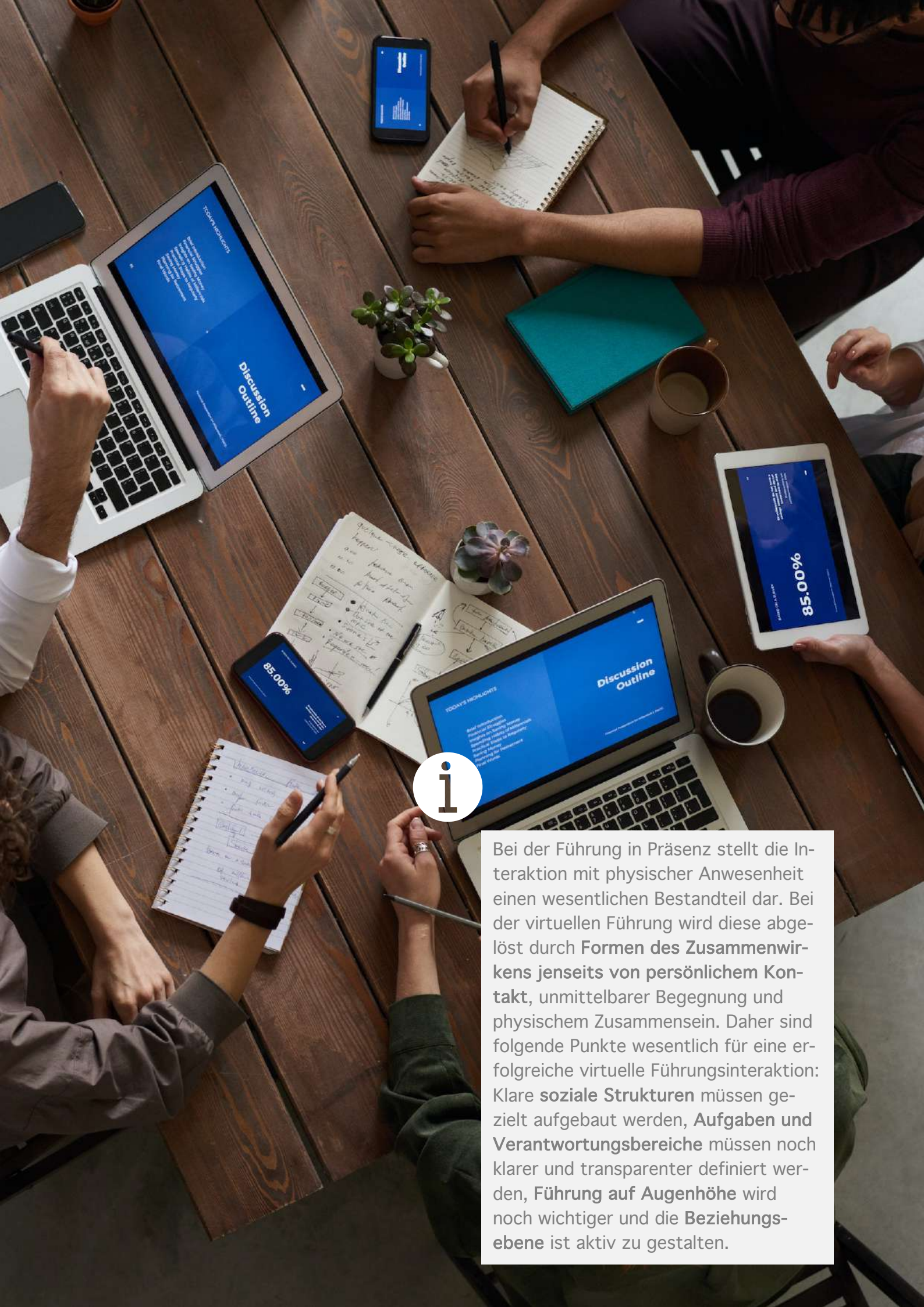
Mitarbeitende sind grundsätzlich gefordert, **eigenverantwortlicher** zu arbeiten. In der virtuell gestalteten Beziehung wird von ihnen die Übernahme von noch mehr Verantwortung verlangt. Das beginnt bei der Disziplin zur Selbstorganisation des eigenen Arbeitsplatzes und -rhythmus' und reicht bis zur eigenständigen Rückmeldung von Problemen, auch wenn die Führungskraft weit weg erscheint. Dafür müssen Mitarbeitende eine **erhöhte Eigenmotivation** entwickeln.

Die Beziehungsebene ist aktiv zu gestalten

Führungskräfte nehmen im virtuellen Raum **nicht mehr alle Emotionen** von allen Mitarbeitenden wahr. Im Vergleich zur Führung in Präsenz müssen sie die **Beziehungsebene** zu den Mitarbeitenden verstärkt in den Blick nehmen und pflegen, damit sich diese auch im „Satellitendasein“ wohlfühlen und sich im Zweifelsfall der entfernt agierenden Führungskraft anvertrauen. Führungskräfte müssen ggf. **Maßnahmen ergreifen**, bevor die Motivation der Mitarbeiter*innen nachlässt.



Abbildung 2: Die 4 Kernaufgaben virtueller Führung



Bei der Führung in Präsenz stellt die Interaktion mit physischer Anwesenheit einen wesentlichen Bestandteil dar. Bei der virtuellen Führung wird diese abgelöst durch Formen des Zusammenwirkens jenseits von persönlichem Kontakt, unmittelbarer Begegnung und physischem Zusammensein. Daher sind folgende Punkte wesentlich für eine erfolgreiche virtuelle Führungsinteraktion: Klare soziale Strukturen müssen gezielt aufgebaut werden, Aufgaben und Verantwortungsbereiche müssen noch klarer und transparenter definiert werden, Führung auf Augenhöhe wird noch wichtiger und die Beziehungsebene ist aktiv zu gestalten.

Rollenanforderungen und Strategien für Führung auf Distanz

Wie verändern sich die Anforderungen an die virtuelle Führungskraft?

Das Potential der virtuellen Führung voll auszuschöpfen, gelingt nur dann, wenn Führungskräfte die besonderen Herausforderungen kennen und sich mit geänderten Rollenanforderungen konstruktiv auseinandersetzen.

Sorge um die eigene Autorität

Führungskräfte verspüren **Unsicherheiten**, wenn sie vermehrt virtuell gestaltete Führungsarbeit leisten sollen. Ist es im Face-to-face-Kontakt einfach, seinen Mitarbeitenden schnell über die Schultern zu schauen, so erlebt die Führungskraft im virtuellen Raum möglicherweise einen **Kontrollverlust**. Es fehlt der persönliche Kontakt und virtuell erfolgen nur wenige Interaktionen spontan. Der Arbeitseinsatz, Status der Aufgabenerfüllung und die Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter*innen ist nicht mehr so leicht verfolg- und beobachtbar. Verunsicherung bei Führungskräften ist dann besonders hoch, wenn sie sich im Vorfeld keine Gedanken gemacht haben, was sie an ihrem Verhalten ändern müssen, um die virtuelle Situation zu meistern.

Verantwortung für die Teammitglieder erfordert erhöhten Einsatz der Führungskraft

Führungskräfte tragen die Verantwortung für jedes Teammitglied. Bei virtuellen Teams fällt es vielen Mitarbeitenden schwer, sich daran zu gewöhnen, den Teamkolleg*innen unregelmäßig oder über längere Zeit überhaupt nicht zu begegnen. Manche fühlen sich **ins Outback versetzt**. Dadurch wird die **Motivation** des Einzelnen **stark beeinflusst**. Teammitglieder möchten sich dazugehörig fühlen, aber die soziale Isolation nimmt durch das virtuelle Arbeiten zu. Einige identifizieren sich nicht mehr so stark mit dem Team. Oder der Anschluss an die anderen geht im Laufe der Zeit verloren.

Die geringere Teamidentifikation führt zudem dazu, dass die Kultur des Miteinanders und der Zusammenarbeit im Team leidet. Jeder kümmert sich um seine Aufgaben und reduziert die Kommunikation mit anderen. Der gegenseitige Austausch reduziert sich ebenso wie die gegenseitige Unterstützung. Langfristig kann es zu **Leistungseinbußen**

des Teams kommen. Diesem Prozess muss die Führungskraft proaktiv entgegenwirken.

Die Qualität der Kommunikation ist in Gefahr

Mit der Virtualisierung geht die Dezentralisierung der Aufgabenerfüllung einher. Diese kann dafür sorgen, dass es vermehrt zu **Missverständnissen** im Team kommt. Missverständnisse entstehen entweder durch unzureichende bzw. **fehlende Kommunikation**, fehlende klare Anweisungen der Führungskraft, aber auch durch **Probleme mit der Informationstechnologie**. Sei es dadurch, dass nicht deutlich kommuniziert wurde, wohin gemeinsame Dokumente abgelegt wurden, dass die Erreichbarkeit schlecht ist oder dass die falschen Kommunikationskanäle genutzt werden.

Die Führungskraft steht vor der Herausforderung, auch im dezentralisierten Rahmen die eigene Sichtbarkeit, Autorität und ihr Führungserscheinungsbild zu wahren und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass das Team weiterhin im Austausch bleibt, zusammenhält und seine Ziele erreicht.

Was macht virtuelle Führung erfolgreich?

Wichtig ist, sich – wie bei der Führung in Präsenz – ein Gesamtkonzept zurechtzulegen. Führung muss auf der Basis einer **kohärenten Führungsstrategie** passieren, einzelne Ad-hoc-Maßnahmen bringen Führungskraft und Team nicht weiter.

Die persönliche Erfolgsstrategie: Führungsbasics neu erlernen

Zunächst muss sich die Führungskraft darüber im Klaren sein, dass sich Qualität und Erfolg der Führung im virtuellen Raum bereits im Bereich der **Führungsbasics** entscheiden. Es ist eine Binsenweisheit, die in der Führung zu oft ignoriert wird: Wer die Basics nicht beherrscht, wird mit den besonderen Anforderungen schon gerade nicht zurechtkommen!

Kommunikation: Die wichtigste Anforderung an die virtuelle Führungskraft ist die **Beziehungsarbeit** zu seinen Mitarbeitenden und die damit zu leistende Kommunikation. Da der persönliche Kontakt und die informellen Interaktionen im Büro nicht mehr stattfinden können, bedarf es **guter kommunikativer Basiskompetenzen**.

Gutes Zuhören ist eines der wirkungsvollsten Werkzeuge der Führungskraft und gleichzeitig die Disziplin, in der Führungskräfte beachtliche Defizite nachgesagt werden. Im virtuellen Raum müssen wir auf vertraute Orientierungsgeber wie Körpersprache oder visuelle und auditive Nebenbotschaften verzichten. Körpersprache wirkt oft aber auch

ablenkend. Um in der virtuellen Umgebung effektiv zu agieren, müssen wir lernen, anders und noch aufmerksamer zuzuhören. **Wir müssen häufiger fragen** und die **Fragen anders stellen**, weil unser Gegenüber weniger spontan agiert und am Bildschirm, Telefon oder in der Mail verbal und nonverbal weniger von sich preisgibt.

Führungskräfte sollten so etwas wie einen **siebten Sinn entwickeln**, der es ihnen erlaubt, mit anderen auch virtuell in einen intensiven Kontakt zu treten bzw. zu bleiben. Eine **transparente Kommunikation** mit regelmäßigen Feedbacks, Anrufen außerhalb von geschäftlichen Themen, ansprechend gestalteten Team-Meetings und ein persönliches Interesse für das Wohlbefinden seiner Beschäftigten, sorgen für motivierte Mitarbeitende. **Mitarbeiter*innen empathisch zu begegnen** wird zum Schlüsselfaktor in der virtuellen Führung. Die Führungskraft muss in der Lage sein, auch im nüchternen Austausch über digitale Medien ein „Wir-Gefühl“ zu entwickeln und stabile Arbeitsleistungen bei den Mitarbeitenden zu fördern.

Führungsstil: Im virtuellen Setting kommt es stärker darauf an, dass die Führungskraft wie ein **Primus Inter Pares** führt und handelt. Das bedeutet, dass alle Teammitglieder gleichberechtigt angesehen werden und die Führungskraft eine **stärkere persönliche Verbindung** zu ihrem Team aufbaut. Hierarchieunterschiede sind von der Führungskraft auszublenden, um die Vertrauensbasis unter sozial getrennten Teammitgliedern aufrecht zu erhalten, zu stärken oder neu zu gründen.

Führungsmanagement: Mitarbeiter*innen müssen aktiv in die Arbeit im virtuellen Raum eingeführt und fortlaufend begleitet werden. „Aus den Augen, aus dem Sinn“ wirkt fatal.

Mitarbeitende, die z.B. wie zu Beginn der Pandemie in virtuelles Arbeiten katapultiert werden, können dies mit **Unsicherheit und Ängsten** assoziieren. Dabei ist es wichtig, dass die Führungskraft ihre Mitarbeitenden durch den Change-Prozess führt und sie zu jeder Zeit unterstützt. Erst wenn Mitarbeiter*innen merken, dass ihre Führungskraft die Veränderung lebt, sich auskennt und sie bei Sorgen und Problemen unterstützt, sind sie wirklich bereit für die Umstellung. Zugleich muss die Führungskraft alle Mitarbeitenden im virtuellen Raum mit allen relevanten Funktionen vertraut machen und dafür sorgen, dass die technische Ausstattung, z.B. im Homeoffice, passt.

Die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sowie die Informationsweitergabe müssen noch sorgfältiger als im Präsenzbetrieb miteinander abgesprochen werden. Der Weg, bei Problemen einfach einmal „über den Flur laufen und nachfragen“, ist den Mitarbeitenden versperrt. Von den Führungskräften wird insbesondere erwartet, dass sie mittels eines **ausgezeichneten Aufgabenmanagements** führen, indem sie Aufgaben planen, verwalten, überprüfen, priorisieren und den Mitarbeitenden verständlich machen. Zusätzlich müssen die Aufgaben realistisch formuliert sein, Fristen gesetzt werden und der benötigte Aufwand klar definiert sein. Einhergehend mit den Aufgaben sollen Führungskräfte gemeinsam mit den Mitarbeitenden konkrete Ziele und Regeln vereinbaren

und festlegen, bis wann welche Ziele erreicht werden sollen, wer welche Verantwortung hat und wie virtuelle Meetings ablaufen.

Erst wenn das Team ein **gemeinsames Verständnis für die Aufgabe und die Ziele** hat, wird die Zusammenarbeit in der virtuellen Welt funktionieren. Diese Herausforderung kennt die Führungskraft aus der Präsenzwelt. Macht sie in der virtuellen Führung dabei Fehler, sind die negativen Auswirkungen auf Motivation, Identifikation mit der Aufgabe und Bindung an das Unternehmen ungleich gravierender, weil sie zum einen noch weniger sichtbar werden und zum anderen ein regulierendes kollegiales Miteinander als Korrektiv fehlen.

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser: Führungskräfte müssen sich von ihrem Faible, zu kontrollieren, verabschieden. Die schwierigste Anforderung an die Führungskraft ist, den Weg von einer Führungskultur, die auf Kontrolle basiert, hin zu **einem vertrauens- und wertebasierten Führen** zu gehen. Die Führungskraft muss die Fähigkeit entwickeln, die gedankliche Anwesenheit anderer zu erzeugen und deren Aufmerksamkeit zu gewinnen, anstatt diese zu fordern. In der virtuellen Zusammenarbeit fällt es den Führenden schwer, zu kontrollieren, ob und wie Mitarbeiter*innen von zuhause arbeiten und ob sie wirklich acht Stunden an ihrem Platz sitzen. Daher bedarf es einer **fehler-toleranten Vertrauenskultur**, die darauf abzielt, die Mitarbeiter*innen zu motivieren, sie zu fördern und ihnen **Freiheiten zur Selbstorganisation** zu lassen. Anstatt einer engmaschigen Kontrolle sollen Führungskräfte Ergebnisse und Ziele überprüfen. Anstatt die Arbeitsorganisation der Mitarbeiter*innen zu kontrollieren, können gemeinsame Werte und Verhaltenserwartungen in einem Teamkodex transparent gemacht und vereinbart werden.



Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach.

Abbildung 3: Virtuelle Führungsbasics



Wichtig ist, dass virtuelle Führung auf Basis einer **kohärenten Führungsstrategie** stattfindet. Für den Erfolg der Führung im virtuellen Raum sind **Führungsbasics** entscheidend. Eine Konzentration auf ausgewählte Aspekte der Bereiche **Kommunikation, Führungsstil** und **Führungsmanagement** ist ein guter Anfang. Unverzichtbar ist eine Entwicklung hin zu **vertrauens- und wertebasiertem Führen** (anstatt Kon-



Die Interaktionsstrategie: Eine bewusste Gestaltung der Beziehungsebene!

Als wichtigster Effekt ist festzuhalten, dass bei virtueller Arbeit der **soziale Kontakt stark reduziert** ist. Dies erfordert ein besonderes Augenmerk auf den Einzelnen und auf die Mitglieder der Gruppe. Im Kontakt mit dem Einzelnen sind wegfallende informelle Begegnungen (z.B. das zufällige Flurgespräch, der gemeinsame Gang in die Kantine, oder das Vieraugengespräch in der Kaffeepause, etc.) zu kompensieren. Bei Gruppen fällt der Austausch in informellen Begegnungen, z.B. am Rande von Meetings, weg.

Im virtuellen Raum ist es wichtig:

Ein gemeinsames Spielfeld zu kreieren. Dazu gehört das „Treffen vor dem Meeting“, bei dem sich die Teilnehmer*innen z.B. 10 Minuten vor Beginn einloggen und Small Talken. Eine „Warm-Up-Phase“, in der sich zwei bis drei Teilnehmer*innen für eine bestimmte Zeit über persönliche Dinge – z.B. die abgelaufene Woche – unterhalten. Die Einladung zur gemeinsamen Kaffeepause während des Meetings kann den Zusammenhalt im Team stärken. Auch eine wertschätzende Art der Verabschiedung sollte nicht vergessen werden.

Meetings persönlicher und teilnehmerorientierter zu gestalten. Das fängt bei der einfachen Frage in die Runde „Wie geht es Dir/ Euch?“ an, geht weiter bei der Mischung aus Kleingruppenarbeit und Austausch im Plenum und kann zur abschließenden Feedbackrunde oder Frage nach den persönlichen Erkenntnissen führen.

Anregungen für hybride Settings:

In solchen Settings arbeitet ein Teil der Gruppe in Präsenz, andere Gruppenmitglieder sind virtuell beteiligt.

Bei **hybriden Meetings** ist darauf zu achten, dass die virtuell zugeschalteten Teilnehmer*innen die gleiche Aufmerksamkeit genießen und gleichberechtigt am Arbeitsprozess teilnehmen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sich die „virtuellen“ Teilnehmer*innen ignoriert oder abgehängt fühlen und sich aus dem Arbeitsprozess ausklinken. Jeder kennt das von sich selbst: Kamera aus, Mikro aus, Smartphone an.

Wichtig ist, dass die virtuellen Teilnehmer*innen technisch ansprechend angeschlossen sind. Dies gilt für die **visuelle Teilnahme**: Alle sehen alle bzw. haben die Chance, alle zumindest im Wechsel zu sehen. Und alle sehen die gleiche Visualisierung. Als auch für die **auditive Teilnahme**: Alle hören alle. Die Zuschaltung über Smartphone oder ein abgehakter Ton über das Rummikrofon sind nur bedingt zielführend bzw. stressig für die Beteiligten.

Besonders ist darauf zu achten, dass virtuell zugeschaltete Teilnehmer*innen genauso aktiv eingebunden werden, wie präsenzte Personen. Beispiel: Statt Fragerunde „einmal um den Tisch“ gibt es die Fragerunde im Wechsel von „Tisch und Bildschirm“. In interaktiven Phasen ist auf die bewusste Gestaltung der Gruppenzusammensetzung zu achten. Werden die Gruppen homogen, also Teilnehmer*innen in Präsenz untereinander

und virtuelle untereinander gemischt? Oder alternativ: heterogen, d.h. Gruppen mischen sich aus Präsenzpersonen und virtuellen?

Hybride Arbeitsformen, in denen einige Mitarbeiter*innen überwiegend in Präsenz geführt, während andere überwiegend virtuell geführt werden, sind an sich nichts Neues. Oft findet man folgende klassische Situation: Die Vertriebsleitung mit Mitarbeitenden im Innendienst (meist in Präsenz) und im Außendienst (meist virtuell). Die Gefahr im digitalen Zeitalter ist, dass der Effekt der **sozialen Isolation der virtuell Arbeitenden** insofern verstärkt wird, als es z.B. aus Kosten- oder Effizienzgründen nahe liegt, die ohnehin seltenen Präsenzgelegenheiten durch Nutzung digitaler Medien noch weiter auszudünnen. Die Führungskraft ist also noch mehr gefordert, gemeinsam mit dem Team einen **sinnvollen Wechsel zwischen Präsenz und virtuellem Arbeiten** zu verabschieden.

Um den persönlichen Bedürfnissen des gesamten Teams mit adäquater Aufmerksamkeit und Wertschätzung Rechnung zu tragen, erhöhen sich die kommunikativen Anforderungen an Führungskräfte mit dem Wandel hin zu vermehrten hybriden Arbeitssituationen. Indem das **Socialising** – also das Zusammensein jenseits direkter beruflicher Aufgabenerfüllung – noch **gezielter gefördert** wird, können die durch vermehrtes virtuelles Arbeiten entstehenden Lücken zumindest teilweise kompensiert werden.

Führungskräfte tun gut daran, wenn sie **zwei Gefahren**, die sich in virtuellen Führungssituationen gegenseitig verstärken, im Auge behalten: Die negativen Folgen einer Führung, die die Beziehung zu den geführten Personen vernachlässigt, wirken sich in virtuellen Situationen noch gravierender aus. Aber: Gleichzeitig steigen in der virtuellen Welt die Hemmschwellen, dezidiert beziehungsorientiert zu führen. Betrachten wir folgendes Beispiel: Sich zu Beginn eines Treffens erst einmal Kaffee holen, kann in Präsenz gängige Praxis sein. Wenn zu Beginn des virtuellen Meetings erst einmal alle zum Kaffee holen aufgefordert werden, mutet dies zunächst eher befremdlich an. Fazit: Führungskräfte führen virtuell effektiv, wenn sie reichlich Sensibilität, Beharrlichkeit und sicher auch Mut zu Neuem aufbringen.

Die Digitalstrategie: Technologische und didaktische Basics müssen stimmen

Die Führungskraft im digitalen Zeitalter muss nicht unbedingt mit Social Media unter dem Kopfkissen einschlafen. Aber ohne eine gewisse **digitale Affinität** geht es nicht. Die elementaren Funktionalitäten bei der Nutzung von Kommunikationsplattformen und Medien sollten der Führungskraft geläufig und vertraut sein. Das sieht auf den ersten Blick selbstverständlich aus. Auf den zweiten Blick fällt allerdings auf: Manchen Führungskräften fehlt es an Übung, das ganze Potential von digitalen Medien und Plattformen zu nutzen. Anderen fehlt es an Geduld, sich intensiver mit den vielfältigen Möglichkeiten, die Kommunikationsplattformen bieten, auseinanderzusetzen. Und

schließlich gibt es jene, denen es an Einsicht fehlt, sich mit den soziotechnischen Möglichkeiten wie Gruppenbildung oder Visualisierung im digitalen Raum zu beschäftigen. Dies gilt nicht nur für ältere Generationen wie die Babyboomer, sondern durchaus auch für Digital Natives.

Für die Führungskraft gilt: Kneifen geht nicht. Früher mag es ein Statussymbol gewesen sein, die Kommunikationstechnik NICHT zu beherrschen. Beispiel: Die Assistentkraft hat Nachrichten über Telex verschickt, die Führungskraft wollte gar nicht wissen, wie die Maschine funktioniert. Im digitalen Zeitalter darf sich die Führungskraft selbstverständlich technische Tipps geben oder durch einen Moderator oder eine Moderatorin unterstützen lassen, wenn sie eine virtuelle Konferenz leitet. Die **Vorbildfunktion** verlangt von Führungskräften aber durchaus **solide technische Beweglichkeit**, z.B. ein didaktisches Gestaltungsvermögen bei der virtuellen Zusammenarbeit unter Einsatz digitaler Hilfsmittel. Aus der Vergangenheit kennen wir ausufernde Präsenz-Meetings mit Monologen in erhöhter Lautstärke. Es wird nicht besser, wenn gleiches Verhalten einfach in den virtuellen Raum verlegt wird.

Und zu guter Letzt: Als gute Führungskraft und Teamplayer handelt die virtuelle Führungskraft insbesondere dann, wenn sie ihre Mitarbeiter*innen ermuntert, nicht nur innerhalb des vertrauten Rahmens im eigenen Team, sondern auch nach außen, z. B. zum Kunden hin, digital versiert zu agieren.



Als wichtigster Effekt ist festzuhalten, dass bei virtueller Arbeit der **soziale Kontakt stark reduziert** ist. Die Führungskraft muss eine entscheidende Rolle dabei einnehmen, **reduzierte Kontaktmöglichkeiten zu kompensieren**. Eine **digitale Affinität** sowie ein Interesse für die neuen Kommunikationsplattformen sind dabei zwingende Voraussetzung.



Schlusswort

Womit Sie auch in Zukunft rechnen sollten ...

... **erstens:** Virtuelle Führung ist seit langem ein wesentlicher Baustein der Führung insgesamt. Er ist von Führungskräften weiter zu professionalisieren, auch wenn der Hype um die Auswirkungen von Pandemie und Digitalisierung abflauen mag.

... **zweitens:** Virtuelle Führung mag im Ranking der Hot Topics von Weiterbildungsveranstaltungen und Berater*innen wieder zurückfallen. Gerade deshalb tun Führungskräfte und Personalentwickler gut daran, die sich ändernden Aufgaben und Rollenanforderungen aus eigener Erkenntnis heraus aktiv auf dem Schirm zu behalten.

... **drittens:** Die „Sieben goldenen Regeln“ virtueller Führung bringen die Führungskraft nicht wirklich weiter. Der oder die Führende muss das Thema in seinen Grundzügen verstehen, sein Führungshandeln darauf gründen und über kohärente Strategien umsetzen. Dann werden Mitarbeitende auch im virtuellen Raum erreicht.

Wir können Sie und Ihre Organisation auf Ihrem Weg zur erfolgreichen virtuellen Führung unterstützen? Dann kontaktieren Sie uns jederzeit oder teilen Sie uns Ihre Gedanken und Anregungen mit. Wir freuen uns auf Sie!

Management Summary

Virtuelle Führung ist nicht neu – aber durch die Pandemie wichtiger denn je. Das Konzept wurde bei global agierenden Organisationen bereits vorher angewendet und professionalisiert.

Virtuelle Führung bezeichnet die Situation der Führung von Personen, die sich nicht im gleichen Raum aufhalten, sondern sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten in räumlicher oder geographischer Distanz zueinander befinden. **Typisch** ist, dass die Mitarbeitenden vor allem über **digitale** Informations- und Kommunikationstechniken kommunizieren und zusammenarbeiten. Bei Führung in Präsenz ist Interaktion mit physischer Anwesenheit ein wesentlicher Bestandteil, bei der virtuellen Führung wird diese abgelöst durch **Formen des Zusammenwirkens jenseits von persönlichem Kontakt** und physischem Zusammensein.

Folgende Punkte sind als wichtigste Erfolgsfaktoren innerhalb der virtuellen Führung zu betrachten:

- Eine transparente Kommunikation,
- eine stärkere persönliche Verbindung der Führungskraft zu ihrem Team
- sowie eine aktive Einführung und fortlaufende Begleitung der Mitarbeiter*innen im virtuellen Raum.

Bei der virtuellen Arbeit ist der **soziale Kontakt stark reduziert**. Die Führungskraft muss eine entscheidende Rolle dabei einnehmen, **reduzierte Kontaktmöglichkeiten zu kompensieren**. Eine **digitale Affinität** sowie ein Interesse für die neuen Kommunikationsplattformen sind dabei zwingende Voraussetzung. Unverzichtbar ist in diesem Zusammenhang eine Entwicklung hin zu einem **vertrauens- und wertebasierten Führungsstil**.

Unsere Leistungen

Nicht reden, handeln! Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahreinem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

[Sprechen Sie uns an!](#)

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte- und Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfteentwicklung, agile Transformation und weitere



Literaturtipps

Boos, M., Hardwig, T., & Riethmüller, M. (2017): Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams. In: H. Schuler, J. Felfe, R. Hossiep, & M. Kleinmann, *Praxis der Personalpsychologie - Human Resource Management kompakt, Band 35*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co.KG

Caulat, Ghislaine (2012): *Virtual Leadership*. Faringdon

Lindner, Dominic (2020): *Virtuelle Teams und Homeoffice*. Wiesbaden: Springer Gabler

Müller, Sandra (2018). *Virtuelle Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler

Pribilla, Peter (2000): Führung in virtuellen Unternehmen. In H. Albach, D. Specht, & H. Wildemann, *Virtuelle Unternehmen* (S. 1-12). Wiesbaden: Springer Gabler

Rauch, Jürgen (2020), Führung und Digitalisierung: Herausforderungen für Führungskräfte in der digitalen Arbeitswelt, Lübeck

Wagner, David Jonathan (2018.): *Digital Leadership*, im Springer Gabler, Wiesbaden

Quellen

Titelseite von Julia M Cameron von Pexels

<https://www.pexels.com/de-de/foto/foto-von-leuten-die-in-der-nahe-von-holztischen-sitzen-3183188/>

<https://unsplash.com/photos/lyiKExA4zQA>

<https://unsplash.com/photos/nYXTc5YANs8>

<https://unsplash.com/photos/HNkgPFBSw>

<https://unsplash.com/photos/fb7yNPbT0I8>

<https://unsplash.com/photos/XmMsdtiGSfo>



**GOOD
NEWS
IS COMING**

Wir teilen unser Wissen gern

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

[Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen](#)

Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

[Hier geht's zum Downloadbereich.](#)

Reflect GmbH & Co. KG
Insheimer Straße 33
D-76865 Rohrbach
Fon +49 6349 96 30 228
E-Mail info@reflect-beratung.de

