

Allgemeine Themen

Virtuelle Führung

Psychologie im Arbeits- und Gesundheitsschutz



A 025-4
Stand: Juli 2020

VISION ZERO.

NULL UNFÄLLE – GESUND ARBEITEN!

Die **VISION ZERO** ist die Vision einer Welt ohne Arbeitsunfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen. Höchste Priorität hat dabei die Vermeidung tödlicher und schwerer Arbeitsunfälle sowie Berufskrankheiten. Eine umfassende Präventionskultur hat die VISION ZERO zum Ziel.



Nähere Informationen zur VISION ZERO-Präventionsstrategie finden Sie unter www.bgrci.de/praevention/vision-zero.

In dieser Schrift besonders angesprochener Erfolgsfaktor:
„Leben Sie Führung“

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Welche Herausforderungen gibt es beim Arbeiten in virtuellen Teams?	5
3	Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte und Beschäftigte bei virtueller Zusammenarbeit?	6
4	Welche Instrumente können Sie für Ihre virtuelle Führungsarbeit nutzen?	10
4.1	Richten Sie das Arbeitsverhalten der Beschäftigten auf Ziele aus	10
4.2	Etablieren Sie Routinen und Regeln	11
4.3	Fördern Sie ein positives Teamklima	12
4.4	Bauen Sie Kompetenzen aus.....	13
4.5	Etablieren Sie ein Team Mental Model	14
4.6	Unterstützen Sie Ihre Beschäftigten	15
	Literaturverzeichnis	19
	Bildnachweis	21

1 Einleitung

Eine Herausforderung beim Führen von Teams stellt sich für Führungskräfte, wenn ihre Beschäftigten an unterschiedlichen Standorten oder räumlich und zeitlich flexibel arbeiten, z. B. im Rahmen von Telearbeit oder Mobiler Arbeit in Form von Homeoffice (im weiteren Verlauf des Textes zur Vereinfachung immer als „Homeoffice“ bezeichnet).¹ Führung muss dann aus der Ferne stattfinden. Die Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und den Beschäftigten bzw. zwischen den einzelnen Teammitgliedern findet vorwiegend mittels Informations- und Kommunikationstechnologien statt – Gespräche „von Angesicht zu Angesicht“ sind häufig nicht möglich.²

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie,

- › welche Herausforderungen es beim Arbeiten in virtuellen Teams gibt,
- › welche Kompetenzen Führungskräfte und Beschäftigte bei virtueller Zusammenarbeit benötigen und
- › welche Instrumente Sie für Ihre virtuelle Führungsarbeit nutzen können.

1 Mehr Informationen zu „Neuen Formen der Arbeit, Neue Formen der Prävention“ finden Sie unter <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/3112>

2 Bei virtuellem Arbeiten sollten im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen auch die psychischen Belastungsfaktoren betrachtet werden (z. B. Kommunikation, Arbeitsplatz und Informationsgestaltung, Arbeitsmittel). Weitere Informationen, wie Sie Gefährdungen und Maßnahmen ableiten können, finden Sie unter:

- > Merkblatt A 016 Gefährdungsbeurteilung – Sieben Schritte zum Ziel
- > Merkblatt A 017-1 Verantwortung der Führungskräfte im Arbeitsschutz

2 Welche Herausforderungen gibt es beim Arbeiten in virtuellen Teams?

Die Aufgabenstellung virtueller Teams unterscheidet sich zunächst einmal nicht von der lokaler Teams: Die Teammitglieder arbeiten zeitlich begrenzt oder dauerhaft an Aufgaben, für deren Erreichung sie gemeinsam verantwortlich sind. Der entscheidende Unterschied besteht darin, dass die Teammitglieder nicht am selben Ort arbeiten, wodurch sich u. a. die folgenden Herausforderungen ergeben können.³

Dadurch, dass die Teammitglieder nicht zentral an einem Ort arbeiten, existieren weniger Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme untereinander, mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Teams und mit Ihnen als Führungskraft. Sie können nicht „mal eben“ ins Nachbarbüro gehen und gerade ungeplante Begegnungen beispielsweise in der Kantine, an der Kaffeemaschine oder auf dem Flur finden nicht statt. Damit ist der Austausch formeller sowie informeller Informationen erschwert und es besteht die Gefahr einer schnellen und möglicherweise unkontrollierbaren Eskalation von Konflikten. Zudem ist von allen Teammitgliedern mehr Selbstorganisation gefragt. Insgesamt besteht eine größere Abhängigkeit von Kommunikationstechnologien, weil die Zusammenarbeit hauptsächlich über diesen Weg abläuft.

Für Sie als Führungskraft ist es aufgrund eingeschränkter Beobachtungsmöglichkeiten vermutlich schwieriger, den Arbeitsfortschritt zu kontrollieren und die Arbeitsleistung realistisch einzuschätzen. Eine weitere Führungsherausforderung besteht in der Koordination der Arbeitsprozesse: Durch den verringerten Kontakt müssen Arbeitsabläufe und Regeltermine bewusster gesteuert werden.

Darüber hinaus existiert das Risiko, dass sich Beschäftigte aufgrund der räumlichen Distanz weniger mit dem Unternehmen, dessen Vision, Werten und Zielen (sowie der Vision und den Zielen des eigenen Bereichs) identifizieren.

Auch schätzen Beschäftigte ggf. ihre Aufstiegschancen geringer ein, weil sie seltener Kontakt zu Ihnen als Führungskraft haben. Für Ihre Firma existiert zudem die Herausforderung, dass Sie den Arbeitsschutz (Arbeitszeit, Gesundheitsschutz etc.) sicherstellen müssen.

Um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können, sind bestimmte Kompetenzen notwendig, auf die wir im nächsten Abschnitt eingehen.

³ Kordsmeyer et al., 2019; Müller, 2018; Staar, Gurt & Janneck, 2019

3 Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte und Beschäftigte bei virtueller Zusammenarbeit?

Drei Kompetenzen haben sich für virtuelles Arbeiten als besonders wichtig herausgestellt:⁴ Zeit- und Selbstmanagement-, Medien- sowie soziale Kompetenzen (siehe Abb. 1).

Diese Kompetenzen können Sie für die Auswahl von Teammitgliedern bei virtueller Zusammenarbeit nutzen und – bei Bedarf – bei Ihren Beschäftigten genauso wie bei sich selbst weiterentwickeln. Wenn Beschäftigte plötzlich und unvorbereitet im Homeoffice arbeiten (wie z. B. bei der Corona-Krise), können Sie diese Kompetenzen als Checkliste nutzen, um zu prüfen, welche Beschäftigten mit hoher Wahrscheinlichkeit erfolgreich im Homeoffice arbeiten und wen Sie stärker unterstützen müssen.



Abbildung 1: Kompetenzen für virtuelles Arbeiten

Zeit- und Selbstmanagementkompetenzen

Zeitmanagement bedeutet, Zeit aus subjektiver Sicht effizient zu nutzen, um Ergebnisse zu erreichen.⁵ Häufig erreicht man dies durch den Einsatz bestimmter Techniken, die dabei helfen, einen Überblick über Termine und Aufgaben zu gewinnen, diese möglichst optimal zu planen und zu priorisieren. Selbstmanagement heißt, sich Ziele zu setzen, deren Umsetzung zu planen und sie trotz Störungen weiter zu verfolgen.⁶ Zeit- und Selbstmanagementkompetenzen sind in virtuellen Teams von besonderer Bedeutung, da jedes Teammitglied weitgehend auf sich selbst gestellt ist. Insbesondere für Sie als Führungskraft ist eine organisierte und strukturierte Arbeitsweise entscheidend, da Sie diejenige Person sind, die alle Aufgaben und Arbeitspakete im Blick behalten muss.

⁴ Herrmann, Hüneke & Rohrberg, 2012; Konradt & Hertel, 2002; Stabenow & Stabenow, 2012

⁵ Kleinmann & König, 2018

⁶ Kleinmann & König, 2018

Infokasten 1: Fragen zur Reflexion von Zeit- und Selbstmanagement⁷

- › Wie teilen Sie Ihre Arbeit zeitlich ein? Wann arbeiten Sie für das virtuelle Team, wann ggf. für ein lokales Team? Wie machen Sie transparent, wann Sie für welches Team arbeiten und inwieweit sind Sie dann für das jeweils andere Team erreichbar?
- › Welche Aufgaben müssen Sie wann erledigen? Was sind die wichtigsten Aufgaben bei Ihrer Arbeit? Wie planen Sie Ihre Aufgaben so, dass die Ergebnisse rechtzeitig anderen Personen zur Verfügung stehen?
- › Wo arbeiten Sie? Wie gestalten Sie Ihren Arbeitsplatz? Wie stellen Sie eine Balance zwischen Arbeits- und Privatleben her, wenn Sie zu Hause arbeiten?
- › Was sind Ihre Ziele? Wie planen Sie diese? Welche Ressourcen benötigen Sie, um Ihre Ziele erreichen zu können (Zeit, Qualifikation, Material, Unterstützung und Informationen)? Wie gehen Sie mit Störungen auf dem Weg zur Zielerreichung um?

Mit Hilfe der Reflexionsfragen im Infokasten 1 können Sie Ihren Umgang mit Ihrer Arbeitszeit, Aufgabenorganisation, Prioritätensetzung etc. reflektieren. Diese können Sie auch nutzen, um Ihre Beschäftigten einzuschätzen, ihnen Feedback zu geben und sie beim Kompetenzaufbau zu begleiten. In Abschnitt 4.4 finden Sie Anregungen, wie Sie Kompetenzen weiterentwickeln können.

Medienkompetenzen

Da die Zusammenarbeit in virtuellen Teams medienvermittelt stattfindet, ist der kompetente Umgang mit Medien eine weitere wichtige Qualifikation. Neben der technischen Beherrschung der Medien, die unabdingbar für die virtuelle Teamarbeit ist, sind die zielgerichtete Auswahl und der zielführende Einsatz der Medien entscheidende Facetten der Medienkompetenz. Dahinter verbirgt sich die Frage: Welches Medium eignet sich in welcher Situation und bei welcher Aufgabe am besten?

Bei der Wahl eines effizienten Kommunikationsmediums können u. a. folgende Kriterien herangezogen werden⁸:

- › Art und Umfang (und Weiterleitbarkeit) der übertragenen Informationen
- › Dokumentierbarkeit der Informationen, Ergebnisse und Vereinbarungen
- › Richtung des Kommunikationsflusses und Umfang der Rückkopplungsmöglichkeiten (muss eine Rückmeldung unmittelbar erfolgen, wie beispielsweise bei Telefon- oder Videokonferenzen, oder reicht eine zeitversetzte Rückmeldung, wie z. B. per E-Mail aus?)
- › Bedienungs- und Qualifikationsaufwand sowie damit verbundene Kosten

Eine weitere Facette der Medienkompetenz ist die Sensibilität hinsichtlich der Eigendynamik von Medien, d. h. das Wissen darum, dass je nach Kommunikationsmedium eine andere Dynamik entstehen kann. Generell gilt bei der Wahl des geeigneten Kommunikationsmediums:

- › Je komplexer oder neuartiger die Aufgabe,
- › je bedeutender die notwendige Identifikation,
- › je tiefgreifender eine Veränderung und
- › je konfliktreicher die soziale Situation,

desto höher ist die Notwendigkeit von intensiverer Kommunikation in Form von Interaktionen und persönlichem Kontakt.⁹ Dies bedeutet, eher ein persönliches Gespräch zu führen (sofern dies möglich ist), als eine Videokonferenz durchzuführen, ein Telefonat zu führen, zu chatten oder eine E-Mail zu schreiben – der Informationsgehalt der einzelnen Medien nimmt in der dargestellten Reihenfolge immer weiter ab (siehe Abb. 2).

Für die Häufigkeit der Kommunikation gilt: Lieber zu oft als zu wenig kommunizieren.

⁷ vgl. Herrmann, Hüneke & Rohrberg, 2012

⁸ Konradt & Hertel, 2002

⁹ Konradt & Hertel, 2002

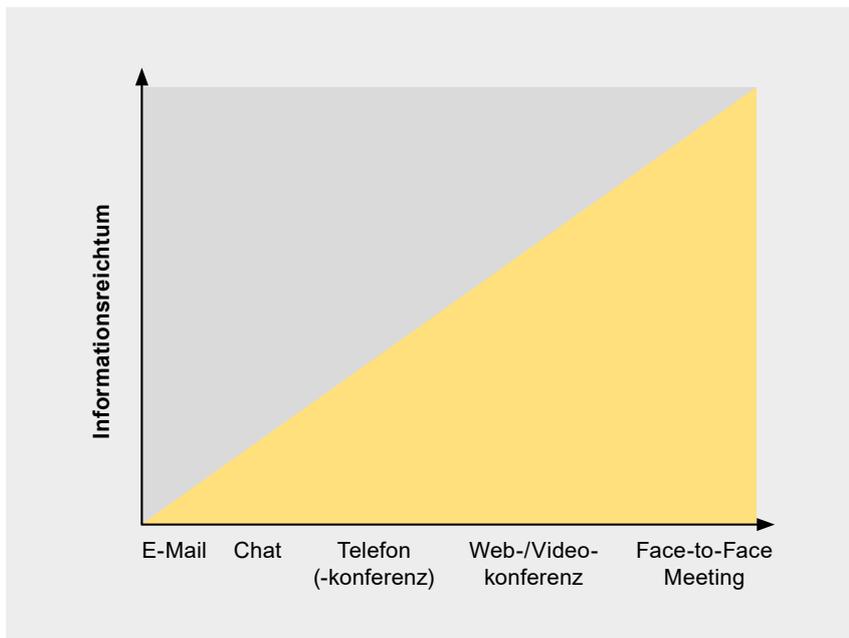


Abbildung 2: Informationsreichtum unterschiedlicher Medien¹⁰

Für Sie als Führungskraft ist ein sicherer, zielgerichteter und sensibler Umgang mit Kommunikationsmedien wichtig, da Sie ein Vorbild für die übrigen Teammitglieder sind. Zudem können Sie einen souveränen Umgang mit Kommunikationsmedien von Ihren Beschäftigten überzeugender einfordern, wenn Sie selbst souverän mit den Medien umgehen.

Soziale Kompetenzen

Bei virtueller Zusammenarbeit sind insbesondere gute Kommunikationsfähigkeiten, eine hohe Vertrauensbereitschaft, Teamfähigkeit und eine hohe Konfliktfähigkeit wichtig.

Unter Kommunikationsfähigkeit versteht man die Fähigkeit, Sachverhalte klar und deutlich sowie für das Gegenüber verständlich, d. h. an den Empfänger oder die Empfängerin angepasst, zu formulieren und sich dabei seiner Wirkung auf das Gegenüber bewusst zu sein. Botschaften anderer werden aufmerksam zur Kenntnis genommen und richtig interpretiert. Im virtuellen Kontext ist diese Kompetenz von besonderer Bedeutung, da über virtuelle Medien i. d. R. weniger Informationen transportiert werden (z. B. nur eingeschränkte oder gar keine nonverbale Kommunikation). So kann es schneller zu Missverständnissen kommen und diese können sich häufig nicht so schnell beheben lassen wie bei „Face-to-Face“-Kommunikation.

Auch eine hohe Vertrauensbereitschaft der Teammitglieder ist bedeutend, da die Teammitglieder von Arbeitsprozessen der anderen weniger mitbekommen, als dies in lokalen Teams der Fall ist.

Eine hohe Teamfähigkeit zeichnet sich dadurch aus, zielorientiert Informationen mit anderen auszutauschen, sich bei Aufgaben abzustimmen, eigene Bedürfnisse mit Blick auf Teamziele zurückstellen zu können, sich selbst und andere ins Team zu integrieren, Hilfe anzubieten und von anderen anzunehmen, Ideen anderer zu akzeptieren und kooperativ weiterzuentwickeln, sowie Ergebnisse als gemeinschaftliche Arbeit darzustellen.

Eine weitere wichtige Qualifikation ist Konfliktbereitschaft und -fähigkeit, d. h. die Bereitschaft, Konflikte anzusprechen und „auszutragen“, sowie die Fähigkeit, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, die von allen Konfliktparteien akzeptiert wird und somit die Grundlage für die weitere Zusammenarbeit bildet. Bei virtueller Zusammenarbeit droht die Gefahr, dass Konflikte nicht thematisiert werden und diese dadurch schnell eskalieren können.

¹⁰ vgl. Picot, Reichwald & Wigand, 2001

Da es unter virtuellen Bedingungen für Sie schwieriger ist, den Arbeitsfortschritt Ihrer Beschäftigten zu kontrollieren, sollten Sie als Führungskraft Ihren Beschäftigten ein hohes Maß an Vertrauen entgegenbringen. Lösen Sie sich von dem „Zwang“, alles immer genau kontrollieren zu können, und geben Sie einen Vertrauensvorschuss. Seien Sie zudem sensibel für die Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten sowie für das generelle Klima im Team und bleiben Sie wachsam gegenüber (noch so kleinen) Störungen. Sprechen Sie frühzeitig an, wenn Ihnen Störungen auffallen, um zu verhindern, dass Konflikte entstehen oder eskalieren.

Grundsätzlich sind bei virtueller Zusammenarbeit zudem folgende Aspekte wichtig: die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, hohe Gewissenhaftigkeit (d. h. Aufgaben gewissenhaft erledigen) und Zuverlässigkeit (d. h. getroffene Zusagen einhalten) sowie ein geringes Bedürfnis nach festen Strukturen.

Als Führungskraft müssen Sie sicherstellen, dass Ihre Beschäftigten über diese Kompetenzen verfügen. Unterstützen Sie bei der Kompetenzentwicklung (siehe Abschnitt 4.4) und begleiten Sie bei Herausforderungen (siehe Abschnitt 4.6).

4 Welche Instrumente können Sie für Ihre virtuelle Führungsarbeit nutzen?

Im Folgenden werden Ihnen Tools und Vorgehensweisen für Ihre virtuelle Führungsarbeit vorgestellt (vgl. Abb. 3): Arbeitsverhalten auf Ziele ausrichten, Routinen und Regeln etablieren, ein positives Teamklima fördern, Kompetenzen sicherstellen, ein „Team Mental Model“ etablieren und Beschäftigte bei Herausforderungen und Konfliktlösungen unterstützen.¹¹

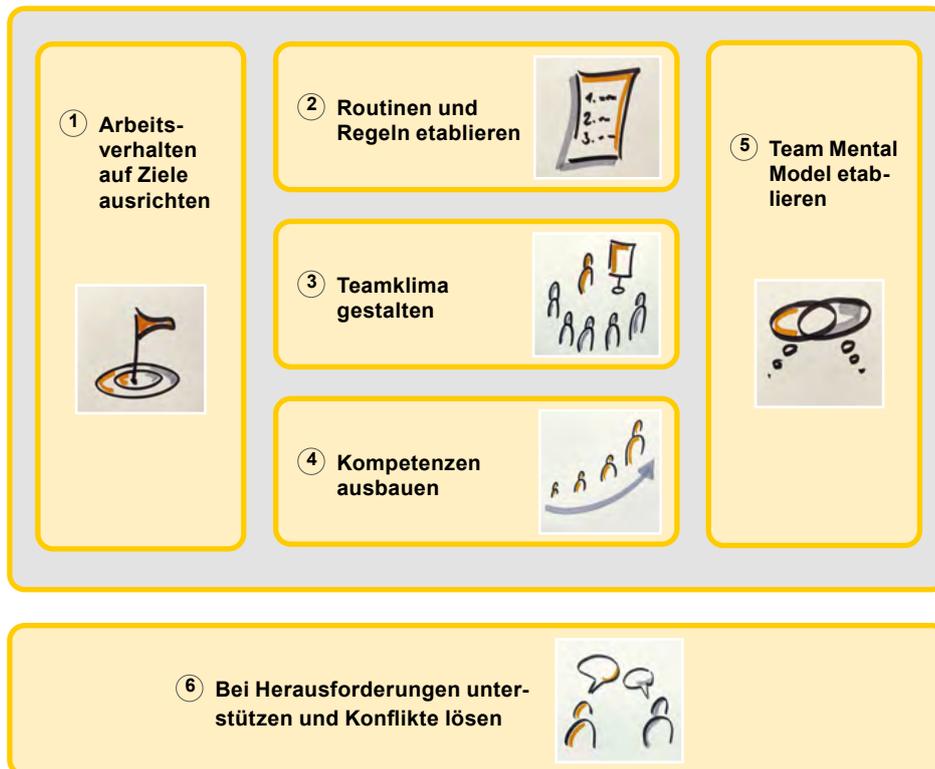


Abbildung 3: Instrumente virtueller Führung

4.1 Richten Sie das Arbeitsverhalten der Beschäftigten auf Ziele aus

Eine wesentliche Führungsaufgabe ist, das Arbeitsverhalten der Beschäftigten so zu steuern, dass Arbeitsergebnisse erreicht werden. Ziele spielen dabei eine große Rolle. Sie geben unserem Verhalten eine Richtung, helfen uns beim Steuern und Nachjustieren unserer Handlungen und fördern Anstrengung und Ausdauer.¹² Hilfreich ist es, wenn Ziele möglichst konkret und herausfordernd (aber nicht überfordernd) formuliert sind.¹³

Wenn Ziele nicht einfach von oben vorgegeben werden (im Sinne des Prinzips „Vorgabe und Kontrolle“ bei direkter Führung), sondern gemeinsam vereinbart werden, wirkt sich dies positiv darauf aus, wie stark sich Menschen dem Ziel verbunden fühlen. Dies ist gerade bei virtueller Zusammenarbeit von Bedeutung, da hier das Erleben von Anonymität die Identifikation mit dem Team und den Zielen beeinträchtigen kann.

¹¹ Prüfen Sie, inwieweit Sie die hier vorgestellten Tools mit Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung sinnvoll verknüpfen können.

¹² vgl. Solga & Ryschka, 2020

¹³ Latham, Locke & Fassina, 2002

Die Art der Zielsetzung hat auch einen Einfluss auf die Identifikation der Teammitglieder mit dem Team und auf das Vertrauensklima: Wenn Beschäftigte sich gemeinsamen Zielen verpflichtet fühlen (sogenannte Zielinterdependenz), wird der Erfolg der Zusammenarbeit für alle als persönlich wichtig empfunden. Einen ähnlichen Effekt hat es, wenn Sie Aufgaben so zuschneiden, dass es für Beschäftigte notwendig ist, sich miteinander abzustimmen (sogenannte Aufgabeninterdependenz). Dies erleichtert das Kennenlernen und befördert die Zusammenarbeit.¹⁴

Was Sie tun können:

- › Definieren Sie konkrete Ziele für Ihr Team.
- › Machen Sie Ziele zur gemeinsamen Sache. Prüfen Sie, an welchen Zielen Beschäftigte zusammenarbeiten können.
- › Gestalten Sie einen partizipativen Zielvereinbarungsprozess, in dem Sie mit Ihren Beschäftigten die Ziele konkret beschreiben sowie Zwischenergebnisse, Überprüfungskriterien und Zeiten festhalten. Vereinbaren Sie, in welcher Häufigkeit und in welcher Form Sie Rückmeldungen geben.
- › Sollten sich die Rahmenbedingungen verändern, nehmen Sie eine Anpassung der Ziele vor.
- › Geben Sie Feedback zum Stand der Zielerreichung entsprechend des vereinbarten Rhythmus oder wenn Ihnen Abweichungen auffallen: Wertschätzen Sie gute Leistungen und sprechen Sie an, wenn die Leistungen nicht Ihren Erwartungen entsprechen.

4.2 Etablieren Sie Routinen und Regeln

Bei virtueller Arbeit können Sie sich nicht einfach Informationen „über den Schreibtisch“ zurufen, haben nicht im Blick, wer im Büro ist oder in der Mittagspause. Sie treffen sich nicht zufällig in der Kaffeeküche oder im Gang, können Fragen nicht spontan klären und auch nicht alle auf Zuruf zu einem Meeting „zusammentrommeln“ – dies benötigt mehr Organisation. Etablieren Sie daher entsprechende Routinen und Regeln im Umgang mit Aufgaben, Besprechungen, Erreichbarkeit und Ordnungssystemen.¹⁵

Aufgabensteuerung

- › Sorgen Sie für Klarheit, wer für welche Aufgabe verantwortlich ist (siehe auch Abschnitt 4.1).
- › Gerade wenn mehrere Menschen an einer Aufgabe gemeinsam arbeiten oder Aufgaben im Rahmen einer Prozesskette erledigt werden, dann ist ein gemeinsamer Überblick über Aufgaben zielführend. Visualisieren Sie Aufgaben und den Status des Arbeitsfortschritts z. B. mit Hilfe von To-do-Listen oder Kanban-Boards. Bei einem Kanban-Board wird differenziert, ob die Aufgaben „offen“, „in Arbeit“ oder „erledigt“ sind.
- › Schauen Sie in regelmäßigen Meetings (s. u.) über den Arbeitsfortschritt und steuern Sie bei Bedarf nach, indem Ressourcen oder Aufgaben anders verteilt oder ggf. neu priorisiert werden und geben Sie zeitnah konstruktives Feedback.

Routinebesprechungen

Legen Sie in Absprache mit Ihrem Team Regelmeetings fest. Die folgenden Fragen können Ihnen für die Planung der Besprechungen helfen:

- › Wer muss sich zu welchen Themen und mit welchem Ziel (Treffen einer Entscheidung, Informationsaustausch, Lösungsentwicklung, Erfahrungsaustausch etc.) abstimmen?
- › Wie lange soll die Besprechung dauern und in welcher Regelmäßigkeit soll sie stattfinden?
- › Wann sollen Ziel, Inhalte und Agenda der Besprechung festgelegt sein? Gibt es ggf. eine Standardagenda?
- › Wie werden die Ergebnisse dokumentiert? Im Idealfall nutzen Sie ein Kooperationsstool, bei dem eine Person live mitdokumentiert und alle gleichzeitig die vereinbarten Ergebnisse direkt sehen können.
- › Wer moderiert die Besprechung – machen Sie das als Führungskraft oder übernimmt ein Teammitglied diese Aufgabe?

Erreichbarkeit

Um eine reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten, ist es wichtig zu wissen, wer wann erreichbar ist:

- › Legen Sie fest, wann Sie (individuell/als Team) für interne oder externe Kunden erreichbar sind und machen Sie dies transparent. Stimmen Sie ab, wer welche Zeiten abdeckt.
- › Legen Sie Kernzeiten gemeinsamer Arbeit fest, in denen Sie sich schnell untereinander abstimmen können und vereinbaren Sie, wie/ob Sie darüber hinaus erreichbar sind (Kontaktzeiten).
- › Prüfen Sie, ob Sie eine verbindliche An- und Abmeldung (generell, bei Pausen, bei Stillarbeit etc.) für alle transparent machen wollen.

¹⁴ Hertel & Lauer, 2012

¹⁵ vgl. Konradt & Hertel, 2002

Dateiablage, Dokumentenerstellung und Kalendernutzung

Damit das gesamte Team effizient auf Arbeitsergebnisse anderer zurückgreifen kann, stimmen Sie ein Ordnungssystem ab.

- › Definieren Sie Ordnerstrukturen und Benennungsregeln.
- › Vereinbaren Sie Regeln zum Umgang mit der Privatsphäre in Kalendereinträgen.

4.3 Fördern Sie ein positives Teamklima

Wenn Teammitglieder über verschiedene Standorte verteilt sind oder im Homeoffice arbeiten, ist es schwieriger zu erreichen, dass die Beschäftigten sich mit dem Team und den Teamzielen identifizieren und ein positives Teamklima entsteht. Ein konstruktives Teamklima ist wichtig für die Bindung der Beschäftigten und auch für die Arbeitsleistung – es hat z. B. einen positiven Effekt auf die gegenseitige Unterstützung bei Fragen, Aufgaben und Herausforderungen.

Ein positives Teamklima können Sie fördern, indem Sie Ziele zur gemeinsamen Sache machen (siehe Abschnitt 4.1), Routinebesprechungen nutzen und für Verbindlichkeit sorgen (siehe Abschnitt 4.2). Achten Sie darüber hinaus darauf, soziale Kontakte zu fördern, das Teamklima bewusst zu gestalten und überlegen Sie, wie Sie neue Teammitglieder integrieren können.

Soziale Kontakte fördern

Wenn wir uns besser kennen, wächst das gegenseitige Vertrauen – dies ist die Grundlage einer konstruktiven Zusammenarbeit. Da das gegenseitige Sympathieerleben mit der Häufigkeit der Kontakte steigt, sind regelmäßige, wenn möglich persönliche Treffen von hoher Bedeutung.¹⁶

Realisieren Sie, wenn möglich, Präsenztreffen mit allen Teammitgliedern – gerade, wenn virtuelle Teams neu zusammengesetzt werden, ist es wichtig, in persönlichen Kontakt zu investieren.

- › Ein (erstes) Kennenlernen muss nicht zwangsläufig in Form eines Präsenztreffens stattfinden. Ein „Kick-Off-Meeting“ funktioniert z. B. auch per Videokonferenz – es muss nur umgesetzt werden. Bei einem internationalen Projektteam haben sich z. B. alle Mitglieder mit einer kurzen Präsentation vorgestellt inklusive Infos zu Wohnort, Hobbys etc.
- › Teams, die über verschiedene Standorte verteilt sind, sollten mindestens einmal pro Jahr persönlich zusammenkommen, um sich über Ziele, Aufgaben und Zusammenarbeit abzustimmen und auch Zeit für persönlichen Austausch zu haben, der über arbeitsbezogene Themen hinaus geht.
- › Planen Sie in virtuellen Treffen bewusst Zeit für persönliche Dinge ein. Z. B. können Sie sich die erste Viertelstunde über Themen austauschen, die nicht direkt mit der Arbeit zu tun haben. So schaffen Sie einen Raum für die Themen, die sonst an der Kaffeemaschine oder beim Weg in den Besprechungsraum besprochen werden.
- › Regen Sie Ihre Teammitglieder an, sich in Einzelgesprächen auszutauschen (z. B. per Telefonat oder Videokonferenz).

Teamklima gestalten

Das Teamklima hat einen Effekt auf die Arbeitsleistung. Sorgen Sie für ein positives Teamklima: Vermitteln Sie Ziele und geben Sie so Ihrem Team Orientierung (siehe Abschnitt 4.1), achten Sie auf Leistung und Qualität und reflektieren Sie regelmäßig die gemeinsame Zielerreichung mit Ihrem Team und sorgen Sie für sogenannte „partizipative Sicherheit“.¹⁷

Partizipative Sicherheit fördern Sie, indem Sie – neben einem guten Informationsaustausch und Möglichkeiten zur Kontaktpflege – Beschäftigte in Entscheidungen einbinden und darauf achten, dass ein konstruktives Umfeld entsteht, in dem Ideen geteilt werden, ohne dass Teammitglieder in Sorge sind, vermeintlich unpassende Beiträge anzubringen.

¹⁶ Hofmann & Regnet, 2014

¹⁷ Brodbeck, Anderson & West, 2000

Zur Förderung des Teamklimas können Sie die folgenden Methoden nutzen:¹⁸

- › Gemeinsames mentales Modell etablieren (siehe Abschnitt 4.5).
- › Teamcheck: Reflektieren Sie Stimmung, Arbeitszufriedenheit, Leistung z. B. mit Hilfe einer kurzen Abfrage (viele Kooperations- und Meetingsysteme bieten diese Möglichkeiten): „Wie zufrieden sind Sie mit ...?“ Mit solch einer anonymen Befragung erhalten Sie ein realistisches Bild. Anschließend können Sie vertiefend fragen, warum die Zufriedenheit schon so hoch ist und was es braucht, um diese noch weiter zu steigern. Hierzu können alle Beteiligten Antworten geben, ohne ihre Einschätzung bzgl. der Abfrage offenlegen zu müssen.
- › Teamregeln: Stellen Sie Regeln auf, wie Sie im Team miteinander umgehen wollen (siehe Abschnitt 4.2). Diese können Sie gemeinsam mit Ihrem Team entwickeln. Typische Fragen für die Entwicklung sind z. B.: Wie kommunizieren wir miteinander? Wie gehen wir mit Störungen und Konflikten um? Welche Reaktionszeiten erwarten wir voneinander? Wie wollen wir uns vor einer Informationsüberflutung bewahren? Prüfen Sie diese Regeln kontinuierlich und passen Sie sie nach Bedarf an.

Neue Teammitglieder integrieren

Beachten Sie bei der Integration neuer Teammitglieder in ein virtuelles Team, dass es für neue Beschäftigte herausfordernder ist, mit Kolleginnen und Kollegen in Kontakt zu kommen. Da man sich nicht einfach „über den Weg läuft“ oder gemeinsam zum Essen gehen kann, muss dies bewusst gestaltet werden:

- › Sorgen Sie für einen systematischen Einarbeitungsplan. Machen Sie Arbeitsabläufe und Routinen für neue Teammitglieder sichtbar, z. B. in Form eines Wikis oder Handbuchs.
- › Besprechen Sie Ziele und Aufgaben genauso wie vereinbarte Teamregeln mit neuen Beschäftigten – nehmen Sie sich dafür gerade am Anfang ausreichend Zeit.
- › Binden Sie Beschäftigte, die schon länger im Team sind, bei der Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen ein. Bitten Sie diese, sich z. B. zum „virtuellen Kaffeetrinken“ mit neuen Teammitgliedern zu verabreden.
- › Sie können ein Patensystem etablieren: Ein erfahrenes Teammitglied steht als Pate oder Patin für das neue Teammitglied zur Verfügung, hilft bei der Einarbeitung, unterstützt bei Herausforderungen und gibt Orientierung, wie „das Zusammenspiel im Team funktioniert“.

4.4 Bauen Sie Kompetenzen aus

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Beschäftigten über die notwendigen Kompetenzen verfügen, damit sie generell gute Arbeit machen können und auch unter Bedingungen virtueller Zusammenarbeit leistungsfähig sind.

Reflektieren Sie mithilfe der Anregungen im Infokasten 2 die für die virtuelle Zusammenarbeit notwendigen Zeit- und Selbstmanagement-, Medien- sowie sozialen Kompetenzen. Besprechen Sie diese Anforderungen mit Ihren Beschäftigten. Prüfen Sie auch für sich selbst, welche Kompetenzen Sie ausbauen müssen.

Sollten Sie Entwicklungsbedarfe sehen, die Ihre Beschäftigten (noch) nicht sehen, müssen Sie erst eine Einsicht in die Notwendigkeit der Entwicklung herstellen. Ein Problembewusstsein können Sie erzeugen, indem Sie anhand Ihrer Beobachtungen Feedback zum Arbeits- und Leistungsverhalten geben und klare Erwartungen formulieren.

Dieses Vorgehen können Sie selbstverständlich auch nutzen, um weitere Kompetenzen zu entwickeln. Welche weiteren Anforderungen ergeben sich aus den Arbeitsaufgaben für Ihre Beschäftigten und welche Kompetenzen sind für die erfolgreiche Bewältigung notwendig? Planen Sie auch für sich selbst, wie Sie Ihre Kompetenzen weiter ausbauen wollen.

¹⁸ vgl. Stegh & Ryschka, 2019

¹⁹ Ryschka, Müller, Stegh & Ryschka, 2018; vgl. auch Ryschka, Solga & Mattenklott, 2011

Infokasten 2: Kompetenzen ausbauen

1. Reflektieren Sie für sich und für Ihre Beschäftigten, welche Entwicklungsbedarfe bestehen:
 - › Welche Kompetenzen sind bereits gut ausgeprägt?
 - › Welche Kompetenzen müssen noch ausgebaut werden?
 - › Wie können diese Kompetenzen weiterentwickelt werden?
 - › Wie können Sie als Führungskraft Ihre Beschäftigten bei der Kompetenzentwicklung unterstützen?
2. Bauen Sie Ihre Kompetenzen aus bzw. unterstützen Sie Ihre Beschäftigten beim Kompetenzausbau:¹⁹
 - › Möglichkeiten zum Selbststudium nutzen, wie z. B. Onlinekurse, Fachliteratur und „Erklärvideos“.
 - › Von anderen lernen: Methoden und Fachwissen von Fachleuten oder auch von Kolleginnen und Kollegen lernen (gegenseitiges „Aufschlauen“), Tagungen und Fachkongresse besuchen, Feedback von Kolleginnen und Kollegen, von der Führungskraft und ggf. auch von Kundinnen und Kunden nutzen sowie Unterstützung von einem Coach oder einer Coachin bzw. einer Mentorin oder einem Mentor in Anspruch nehmen.
 - › Beim Arbeiten lernen: Sich freiwillig für neue, herausfordernde (Sonder-)Aufgaben und Projekte melden.
 - › Verhaltenstrainings besuchen, um Kompetenzen z. B. im Bereich Kommunikation, Konfliktmanagement oder Zeit- und Selbstmanagement zu erweitern, und Gelegenheiten schaffen, um das Gelernte im Alltag direkt anzuwenden (so verfestigt sich neu gelerntes Wissen und Verhalten). Entsprechende Angebote gibt es ggf. in Ihrer oder vermittelt durch Ihre Firma, aber auch in Volkshochschulen.
 - › Im privaten Umfeld lernen: Sich auch außerhalb des beruflichen Umfelds Entwicklungsaufgaben stellen und z. B. ein Ehrenamt übernehmen, um häufiger vor Gruppen zu stehen und Besprechungen zu leiten.
 - › Einen persönlichen Entwicklungsplan erstellen:²⁰ Die zu entwickelnden Kompetenzen und dafür zielführende Maßnahmen notieren, mögliche Hindernisse antizipieren und Ideen entwickeln, wie diese überwunden werden können.

4.5 Etablieren Sie ein Team Mental Model

Unter einem Team Mental Model versteht man ein gemeinsames Verständnis im Team hinsichtlich der Zielsetzung und zu erledigender Aufgaben, der Art und Weise der Aufgabenerledigung und des Zusammenspiels im Team. Dieses gemeinsame mentale Modell sorgt dafür, dass alle im Team am selben Strang ziehen und die gleiche „innere Landkarte“ benutzen. Je nach Anforderungen, Aufgabenstellung, Arbeitsteilung etc. sind andere Aspekte für das gemeinsame mentale Modell von Bedeutung. Grundsätzlich ist der Blick auf Ziele, Aufgaben und Prozesse, Zuständigkeiten und Schnittstellen sowie die Zusammenarbeit sinnvoll (zur Vertiefung siehe Infokasten 3 sowie die Abschnitte 4.1–4.3).

Warum ist es wichtig, ein gemeinsames mentales Modell im Team zu etablieren? Teams mit einem übereinstimmenden mentalen Modell zeigen eine höhere Teamleistung (u. a. Kundenzufriedenheit, Effizienz, Qualität von Entscheidungen), eine höhere individuelle Leistung und Zufriedenheit der Teammitglieder sowie bessere Teamprozesse (u. a. bessere Koordinations- und Kommunikationsprozesse) im Vergleich zu Teams mit einem schwächer ausgeprägten oder keinem gemeinsamen mentalen Modell.²¹

Im Infokasten 3 ist dargestellt, wie Sie gemeinsam mit Ihrem Team, z. B. im Rahmen eines virtuellen Teamworkshops, ein gemeinsames mentales Modell entwickeln können.²²

²⁰ vgl. Ryschka, 2007

²¹ Mohammed, Ferzandi & Hamilton, 2010

²² vgl. Stegh & Ryschka, 2019

Infokasten 3: Entwicklung eines Team Mental Models

1. Reflektieren Sie zunächst für sich die folgenden Fragen und bereiten Sie dadurch die Grundlage für das Team Mental Model in Ihrem Team vor:
 - › Ziele: Was sind Ziele Ihrer Organisationseinheit?
 - › Aufgaben und Prozesse: Was sind die Kernaufgaben und wie sollen diese erledigt werden?
 - › Zuständigkeiten und Schnittstellen: Wer ist für welche Tätigkeiten verantwortlich und wie sieht das Zusammenspiel in der Prozesskette aus?
 - › Zusammenarbeit: Wie soll die Zusammenarbeit idealerweise aussehen und welche Medien sollen für welche Themen genutzt werden?
2. Stellen Sie Ihrem Team Ihre Ideen dazu vor. Damit sich Ihre Botschaft dauerhaft bei den Beschäftigten einprägt, sollten Sie Ihre wichtigsten Vorstellungen z. B. auf einem Whiteboard oder in Form einer Power Point-Präsentation visualisieren.
3. Geben Sie Ihren Beschäftigten im Anschluss Zeit, sich im Tandem oder in Kleingruppen nochmals mit den Themen auseinanderzusetzen. Das vorgestellte Modell kann z. B. von Ihren Beschäftigten schriftlich kommentiert werden.
4. Im Anschluss gehen Sie Schritt für Schritt mit Ihrem Team die Kommentierungen durch und diskutieren die verschiedenen Perspektiven. Genau dies – das Diskutieren, sich Austauschen und miteinander Abgleichen der Vorstellungen – ist der Kernschritt zur Etablierung eines gemeinsamen mentalen Modells. Diskutieren Sie an dieser Stelle mit Ihrem Team auch die Frage: „Was brauchen Sie (noch), um dies mitzutragen?“ Seien Sie sich hier im Vorfeld im Klaren, was aus Ihrer Sicht „gesetzt“ ist und an welchen Stellen Änderungen und Anpassungen möglich sind. Halten Sie Anpassungen schriftlich fest.
5. Stellen Sie die Diskussionsergebnisse allen Beteiligten im Nachgang des Workshops zur Verfügung.

4.6 Unterstützen Sie Ihre Beschäftigten

Seien Sie für Fragen und Gespräche offen, gehen Sie aktiv in den Dialog mit Ihren Beschäftigten und nehmen Sie sich dafür ausreichend Zeit. Im Fokus stehen hier zwei Themen: Coachen von Beschäftigten und Konflikte lösen.

Coachen von Beschäftigten

Unterstützen und beraten Sie Ihre Beschäftigten, insbesondere wenn diese vor Fragen und Herausforderungen stehen. Entwickeln Sie gemeinsam Lösungs- und Handlungsalternativen, ohne dass Sie Ihren Beschäftigten die Entscheidung abnehmen, wie er oder sie mit der Herausforderung umgehen will. Wir sprechen bei diesem Vorgehen von „Coaching als Führungskraft“.²³

Als Führungskraft sind Sie häufig gefordert, Ziele zu setzen, Handlungsrahmen zu definieren, Leistung zu fordern etc. Bei all diesen Führungsaufgaben sind Sie „Rahmengeber“ bzw. „Rahmengeberin“ und treffen Entscheidungen. Wenn Sie Beschäftigte unterstützen und als „Coach“ oder „Coachin“ agieren wollen, müssen Sie den „Modus“ wechseln und eher „fragen“ statt „sagen“. Es gilt, Verständnis zu zeigen, zum Perspektivwechsel anzuregen, die Problemlösung aktiv zu unterstützen, Erfahrungen einzubringen – und dabei die Entscheidung den Beschäftigten zu überlassen.

Voraussetzung für das Coachen von Beschäftigten ist (neben einem wertschätzenden und vertrauensvollen Verhältnis), dass sie ein Problembewusstsein haben²⁴ und die Beratung freiwillig in Anspruch nehmen – nur dann werden sie sich öffnen und über Herausforderungen sprechen.

²³ König & Volmer, 2012

²⁴ Sollte kein Problembewusstsein vorhanden sein, müssen Sie dieses erst einmal herstellen und entsprechendes Feedback geben. Dies geschieht aus der Rolle „Rahmengeber/Rahmengeberin“ und ist eine Voraussetzung, um dann im nächsten Schritt in ein Coaching einsteigen zu können.

Folgende Prinzipien sind für das Coachen von Beschäftigten hilfreich:

- › Interesse am Anliegen zeigen und bisherige Lösungsansätze und Verhaltensweisen weder als gut noch als schlecht, sondern als (bewährte) Lösung der Person für ihre Situation ansehen.
- › Den Raum der Lösungsmöglichkeiten vergrößern: Häufig nehmen Menschen in herausfordernden Situationen nur wenige Handlungsoptionen wahr. Helfen Sie dabei, alternative Denk- und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.
- › Fragen Sie nach Lösungsmöglichkeiten und regen Sie zu Perspektivwechseln an, z. B. „Was würden Sie einem guten Freund raten?“ oder „Wen kennen Sie, der eine ähnliche Situation erfolgreich bewältigt hat – was macht diese Person?“
- › Sie können auch behutsam eigene Ideen einbringen – dies sollte als ein Angebot erlebt werden. Überlassen Sie die Entscheidung Ihren Beschäftigten.
- › Stärken nutzen: Zeigen Sie auf, welche Stärken Ihre Beschäftigten haben und für die Problemlösung nutzen können.

Wie Sie ein Coachinggespräch aus der Rolle als Führungskraft führen können, ist im Infokasten 4 dargestellt.

Infokasten 4: Als Führungskraft coachen – Gesprächsphasen

Vorbereitung auf ein Coachinggespräch:

- › Stellen Sie vor dem Coaching sicher, dass ein Problembewusstsein besteht.
- › Gehen Sie bewusst in die Rolle als Coach oder Coachin (Coaching-Modus).
- › Stellen Sie sicher, dass ausreichend Zeit und Konzentration vorhanden sind (ungestörte Besprechung).
- › Verständigen Sie sich auf einen Coachingprozess, z. B. so: „Sollen wir uns das Thema gemeinsam anschauen?“

5 Phasen im Coachinggespräch

- 1. Ziele:** Legen Sie Ziele für das Coachinggespräch fest, erfragen Sie das Thema und versuchen Sie, das Anliegen genau zu verstehen. Wenn es mehrere Themenfelder gibt, sortieren und priorisieren Sie diese und stimmen Sie das Vorgehen ab.
- 2. Situation und Rahmenbedingungen:** Analysieren Sie Situation, Rahmenbedingungen, bisherige Entwicklungen und Verhaltensweisen.
- 3. Lösungsmöglichkeiten:** Vergrößern Sie den „Raum der Lösungen“. Sammeln und visualisieren Sie gemeinsam Lösungsideen. Prüfen und bewerten Sie anschließend die Lösungen und wählen Sie die zielführende Lösung aus.
- 4. Planung:** Planen Sie die konkrete Umsetzung.
- 5. Abschluss:** Fixieren Sie die Ergebnisse und reflektieren Sie das Gespräch.

Generell gilt: Wenn notwendig, wechseln Sie die Rolle von „Coach/ Coachin“ zu „Entscheider/in und Rahmengeber/in“ und machen Sie diesen Wechsel den Beschäftigten transparent. Besonders in der Ziel- und der Abschlussphase ist es wichtig, aus der Perspektive „Rahmengeber/in“ sicherzustellen, dass der Prozess in die gewünschte Richtung läuft.

Konflikte managen

Konflikte sind Situationen, in denen zwei (oder mehr) voneinander abhängige Parteien versuchen, gegensätzliche Interessen zu verwirklichen.²⁵ Wenn es zu Konflikten kommt, sind Sie als Führungskraft dafür verantwortlich, dass (1) konfliktbehaftete Situationen angesprochen werden, (2) eine Konfliktlösung angegangen wird, (3) es zu tragfähigen Vereinbarungen kommt und (4) diese Vereinbarungen nachhaltig umgesetzt werden. Abhängig von den Rahmenbedingungen können Sie die Konfliktbeteiligten auffordern, die vier Schritte eigenständig anzugehen und eine Lösung zu erarbeiten. Dabei kann auch neutrale Moderation bei den Schritten 2 und 3 unterstützen.

Wenn Sie einen Konflikt nicht selbst beobachtet haben und von anderen darauf aufmerksam gemacht werden, verschaffen Sie sich persönlich einen Überblick über die Situation. Schaffen Sie zunächst Möglichkeiten, in denen Sie selbst die Interaktionen der Beteiligten beobachten können, z. B. indem Sie Besprechungen beiwohnen. Im Anschluss können Sie Einzelgespräche mit allen Beteiligten führen, bevor Sie weitere Interventionen planen.

²⁵ vgl. Lippmann, 2019; Rüttinger & Sauer, 2016

Die Checkliste im Infokasten 5 können Sie nutzen, um Konflikte genauer zu analysieren.

Infokasten 5: **Checkliste zur Konfliktanalyse**

- › Wer sind die Konfliktbeteiligten?
- › Wie groß ist die „Arena“ des Konflikts? Welche weiteren Personen(gruppen) sind bereits involviert oder wissen davon?
- › Wie stellt sich die Beziehung der Konfliktbeteiligten dar? Wie stehen Sie formell (Organigramm) zueinander? Welche Abhängigkeiten gibt es und wie wirken sich diese auf den Konflikt aus? Wie stellt sich die Beziehung informell dar?
- › Was genau sind die „Themen“ des Konflikts? Worum geht es inhaltlich?
- › Wie beurteilen die Beteiligten die Gesamtsituation des Konflikts?
- › Wie sieht der Konfliktverlauf aus? Was ist bereits geschehen?
- › Was sind typische Beispiele, an denen der Konflikt festgemacht wird?

Wie können Sie als Führungskraft mit Konflikten umgehen? Als Führungskraft können Sie

- › entscheiden, nicht einzugreifen und auf die Selbstorganisationskräfte der beteiligten Konfliktparteien vertrauen. Dies birgt allerdings die Gefahr, dass es zu einer Eskalation kommt und zudem zu Enttäuschungen bei Teammitgliedern führt, da Sie Ihrer Rolle als Konfliktmanager oder -managerin nicht nachkommen,
- › die Parteien auffordern, selbst eine Lösung zu finden,
- › in einer moderierenden Rolle mit den Parteien versuchen, den Konflikt zu lösen,
- › eine neutrale Moderation (ggf. sogar andere Teammitglieder) hinzuziehen,
- › eine Entscheidung über das Ergebnis der Konfliktlösung treffen. Beachten Sie: Wenn Sie eine Lösung anordnen, ohne die Konfliktparteien ausreichend miteinzubeziehen, besteht das Risiko, dass die Konfliktparteien Ihre Lösung nicht akzeptieren und der Konflikt so ggf. „im Geheimen“ weiter schwelt.

Entscheidend ist: Durchdenken und berücksichtigen Sie die kurz- und langfristigen Konsequenzen der jeweiligen Maßnahmen. Holen Sie sich ggf. auch Rat von Kolleginnen und Kollegen oder Ihrer nächsthöheren Führungskraft. Sind auch Beschäftigte anderer Teams oder Hierarchieebenen beteiligt, sollten Sie in jedem Fall entsprechende Führungskräfte in die Interventionsplanung einbinden.

Hat der Konflikt Einfluss auf die Zielerreichung der Abteilung (Atmosphäre in der Abteilung, Einhaltung von Fristen, Auftritt der Abteilung nach außen etc.) oder ist die (psychische) Gesundheit von Teammitgliedern durch den Konflikt gefährdet, müssen Sie handeln. Nicht einzugreifen ist dann keine Option mehr. Je stärker der Konflikt eskaliert ist, umso stärkeres Eingreifen in den Prozess der Konfliktlösung ist von Ihnen als Führungskraft gefordert. Unabhängig vom gewählten Vorgehen sollten Sie eine nachhaltige Umsetzung der Vereinbarung sicherstellen. Prüfen Sie, inwiefern Sie neutrale Beratung und/oder neutrale Moderation nutzen sollten: Je größer die Eskalation, je größer Ihre eigene emotionale Beteiligung und je geringer Ihre persönliche Erfahrung im Lösen von Konflikten, umso eher sollten Sie auf neutrale Unterstützung zurückgreifen.

Berührt der Konflikt Ihre eigenen Führungsinteressen oder Interessen der Abteilung, sollten Sie die Kriterien kommunizieren, denen die Konfliktlösung genügen muss.

Im Infokasten 6 geben wir Ihnen einen Gesprächsleitfaden für ein Klärungsgespräch mit den Konfliktbeteiligten an die Hand.

Infokasten 6: Leitfaden zur Konfliktlösung

1. Einstieg

- › Begrüßen Sie alle Beteiligten und wertschätzen Sie die Gesprächsbereitschaft.
- › Fassen Sie den Konflikt, den bisherigen Verlauf und die Themen zusammen und legen Sie das Ziel des Gesprächs fest.
- › Stellen Sie den Ablauf dar und vereinbaren Sie Regeln für das Gespräch (z. B. ausreden lassen, auf den Punkt kommen, konstruktive Lösungen einbringen).

2. Individuelle Perspektiven darstellen

- › Die Konfliktbeteiligten stellen nacheinander die eigene Sichtweise dar.
- › Stellen Sie sicher, dass alle Punkte gegenseitig verstanden werden und halten Sie die Kernpunkte jeder Seite fest. Betonen Sie, dass im Moment die subjektive Sichtweise jeder Partei dargestellt wird.
- › Unterbinden Sie Anschuldigungen, direkte Gegenargumentationen, Rechtfertigungen etc. und formulieren Sie diese in „Ich-Botschaften“ um („Sie haben das Gefühl, dass ...“, „In Ihrer Wahrnehmung ...“).

3. Perspektive wechseln, Gesamtbild entwickeln

- › Regen Sie zu einem Wechsel der Perspektiven an, indem sich jede Partei in die Situation der anderen hineinversetzt: „Herr Müller, stellen Sie sich bitte vor, Sie wären in der Position von Frau Maier, wie würden Sie das Problem sehen? Was würde Sie besonders ärgern? Womit könnten Sie gerade noch leben?“
- › Entwickeln Sie gemeinsam ein Gesamtbild des Konflikts. Strukturieren Sie dabei genau, wer wann reden darf. Ermöglichen Sie jeder Partei auszureden und geben Sie dann der anderen Partei die Möglichkeit, ihre Sichtweise darzustellen.
- › Visualisieren Sie das Gesamtbild.

4. Ziele festlegen, Lösungen vereinbaren

- › Klären Sie die persönlichen Ziele der beiden Seiten sowie das gemeinsame Ziel für die Konfliktlösung. Notieren Sie diese.
- › Erweitern Sie zunächst den Lösungsraum. Berücksichtigen Sie Kompromisse und kreative neue Lösungen.
- › Verhandeln Sie dann realistische Lösungen.
- › Treffen Sie eine tragfähige Vereinbarung.

5. Abschluss

- › Treffen Sie klare Vereinbarungen über das weitere Vorgehen, auch darüber, wann Sie überprüfen wollen, wie sich die Lösung in der Praxis bewährt hat.
- › Bedanken Sie sich für den konstruktiven Austausch.

Literaturverzeichnis

Verbindliche Rechtsnormen sind Gesetze, Verordnungen und der Normtext von Unfallverhütungsvorschriften. Abweichungen sind nur mit einer Genehmigung der zuständigen Behörde bzw. des zuständigen Unfallversicherungsträgers (z. B. Berufsgenossenschaft) erlaubt. Voraussetzung für die Erteilung einer Ausnahmegenehmigung ist, dass die Ersatzmaßnahme ein mindestens ebenso hohes Sicherheitsniveau gewährleistet.

Von Technischen Regeln zu Verordnungen, Durchführungsanweisungen von Unfallverhütungsvorschriften (DGUV Vorschriften) und DGUV Regeln kann abgewichen werden, wenn in der Gefährdungsbeurteilung dokumentiert ist, dass die gleiche Sicherheit auf andere Weise erreicht wird.

Keine verbindlichen Rechtsnormen sind DGUV Informationen, Merkblätter, DIN-/VDE-Normen. Sie gelten als wichtige Bewertungsmaßstäbe und Regeln der Technik, von denen abgewichen werden kann, wenn die gleiche Sicherheit auf andere Weise erreicht wird.

Fundstellen im Internet

Die Schriften der BG RCI sowie ein umfangreicher Teil des staatlichen Vorschriften- und Regelwerkes und dem der gesetzlichen Unfallversicherungsträger (rund 1 700 Titel) sind im Kompendium Arbeitsschutz der BG RCI verfügbar. Die Nutzung des Kompendiums im Internet ist kostenpflichtig. Ein kostenfreier, zeitlich begrenzter Probezugang wird angeboten. Weitere Informationen unter www.kompendium-as.de.

Zahlreiche aktuelle Informationen bietet die Homepage der BG RCI unter www.bgrci.de/praevention und fachwissen.bgrci.de.

Detailinformationen zu Schriften und Medien der BG RCI sowie Bestellung siehe medienshop.bgrci.de.

Ausgewählte Merkblätter, Anhänge und Vordrucke aus Merkblättern und DGUV Regeln sowie ergänzende Arbeitshilfen stehen im Downloadcenter Prävention unter downloadcenter.bgrci.de zur Verfügung.

Unfallverhütungsvorschriften, DGUV Regeln, DGUV Grundsätze und viele DGUV Informationen sind auf der Homepage der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) unter publikationen.dguv.de zu finden.

Literatur

- Brodbeck, F. C., Anderson, N. & West, M. A. (2000). TKI – Teamklima-Inventar: Manual. Göttingen: Hogrefe.
- Herrmann, D., Hüneke, K. & Rohrberg, A. (2012). Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler.
- Hertel, G. & Lauer, L. (2012). Führung auf Distanz und E-Leadership – die Zukunft der Führung? In S. Grote (Hrsg.), Zukunft der Führung, (S. 103–118). Berlin: Springer Gabler.
- Hofmann, L. M. & Regnet, E. (2014). Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen. In L. von Rosenstiel et al. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern (7. Auflage), (S. 602–612). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kleinmann, M. & König, C. (2018). Selbst- und Zeitmanagement. Göttingen: Hogrefe.
- König, E. & Volmer, G. (2012). Handbuch Systemisches Coaching (2. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Konradt, U. & Hertel, G. (2002). Management virtueller Teams. Weinheim: Beltz.
- Kordsmeyer, A.-C., Mette, J., Harth, V. & Mache, S. (2019). Arbeitsbezogene Belastungsfaktoren und Ressourcen in der virtuellen Teamarbeit. Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie, 69, 239–244.
- Latham, G. P., Locke, E. A. & Fassin, N. E. (2002). The high performance cycle: Standing the test of time. In S. Sonnentag (Ed.), Psychological management of individual performance (pp. 201–228). Chichester, UK: Wiley.
- Lippmann, E. (2019). Konfliktmanagement. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte, (S. 763–808). Berlin: Springer.
- Mohammed, S., Ferzandi, L. & Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. Journal of Management, 36, 876–910.
- Müller, S. (2018). Virtuelle Führung. Erfolgreiche Strategien und Tools für Teams in der digitalen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (2001). Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden: Gabler.
- Rüttinger, B. & Sauer, J. (2016). Konflikt und Konfliktlösen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ryschka, J. (2007). Veränderungen in der Firma – und was wird aus mir? Arbeitsbuch zum Selbstcoaching. Weinheim: Wiley.
- Ryschka, J., Müller, V., Stegh, W. & Ryschka, U. (2018). New Work: Erfolgreich in der neuen Arbeitswelt. Mainz: Verlag Dr. Jurij Ryschka.
- Ryschka, J., Solga, M. & Mattenklott, A. (2011). Praxishandbuch Personalentwicklung (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Solga, M. & Ryschka, J. (2020). Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern – Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. Mainz: Verlag Dr. Jurij Ryschka.
- Staar, H., Gurt, J. & Janneck, M. (2019). Gesunde Führung in vernetzter (Zusammen-)Arbeit – Herausforderungen und Chancen. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2019, (S. 217–236). Berlin: Springer Gabler.
- Stabenow, D. & Stabenow, A. (2012). Mitarbeiter führen auf Distanz. Virtuelle Teams in der Praxis. Berlin: Cornelsen.
- Stegh, W. & Ryschka, J. (2019). Führen von Jung und Alt. Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weitere Informationen:

- Merkblatt A 025-1 Das Sicherheitsgespräch – Psychologie im Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Merkblatt A 025-3 Einführung in das Konfliktmanagement

Bildnachweis

Die in dieser Schrift verwendeten Bilder dienen nur der Veranschaulichung. Eine Produktempfehlung seitens der BG RCI wird damit ausdrücklich nicht beabsichtigt.

Abbildungen wurden freundlicherweise zur Verfügung gestellt von:

© Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka
www.ryschka.de, 2020. All Rights Reserved

Abbildung 3 (Seite 10):

Vereinfachte Darstellung nach Ries et al., 2013; Ries, Diestel, Wegge & Schmidt, 2010; Wegge et al., 2012;
Wegge, Roth, Neubach, Schmidt & Kanfer, 2008

Bei der Erarbeitung dieser Schrift der BG RCI waren folgende Experten und Expertinnen beteiligt:

Prof. Dr. Jurij Ryschka, Diplom-Psychologe, Berater und Coach, Mainz
Vera Müller, Psychologin (M. Sc.), Mainz

Darüber hinaus erfolgte eine Zuarbeit und fachliche Beratung durch weitere, an dieser Stelle nicht namentlich genannte Expertinnen und Experten.

Die vorliegende Schrift konzentriert sich auf wesentliche Punkte einzelner Vorschriften und Regeln. Sie nennt deswegen nicht alle im Einzelfall erforderlichen Maßnahmen. Seit Erscheinen der Schrift können sich darüber hinaus der Stand der Technik und die Rechtsgrundlagen geändert haben.

Diese Schrift wurde sorgfältig erstellt. Dies befreit nicht von der Pflicht und Verantwortung, die Angaben auf Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit selbst zu überprüfen.

Das Arbeitsschutzgesetz spricht vom Arbeitgeber, das Sozialgesetzbuch VII und die Unfallverhütungsvorschriften der Unfallversicherungsträger vom Unternehmer. Beide Begriffe sind nicht völlig identisch, weil Unternehmer/innen nicht notwendigerweise Beschäftigte haben. Im Zusammenhang mit der vorliegenden Thematik ergeben sich daraus keine relevanten Unterschiede, sodass „die Unternehmerin/der Unternehmer“ verwendet wird.

Ausgabe 7/2020

© Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, Heidelberg
Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung.