

Zentral: Vertrauen

«SCHAFFT EINE
VERTRAUENS-
BASIS»

ROUND-TABLE
FÜHREN AUF DISTANZ

Relevante Themenbereiche der Teilnehmerrunde

Top 1: Vertrauen durch Kommunikation & Information

- **Kommunikation:** Viel mit Telefon und Video-Telefonie kommunizieren; weniger via E-Mail; das hilft bei der Vertrauensbildung; es ist persönlicher.
- **Information:** Infobedarf, Interaktion, Infofluss sicherstellen.
- **Vertrauen** aufrecht erhalten & **Beziehung** gestalten: Leise Töne hören, achte auf allfällige Konfliktherde, z.B. die familiäre Situation; gehe Teamentwicklung aktiv an.

Relevante Themenbereiche der Teilnehmerrunde

Top 2: Rahmenbedingungen

- Wichtig: Final muss jemand entscheiden und Aufgaben delegieren
- Aufpassen: Arbeitsprozesse sind zu oft noch analog gestaltet

Top 3: Menschenbild / Kultur

- Basis: Das passende Menschenbild muss vorhanden sein.

Lösungsvorschläge: „Ohne Führung geht es aktuell nicht“

1. **Abstimmen:** Wann und wie oft im Office vor Ort gearbeitet werden soll, z.B. durch [Team-Codex](#); nutze das Beste aus alter und neuer Welt-
2. **Kosten im Blick behalten:** Initialkosten für IT-Ausstattung ggfs. langfristig „günstiger“.
3. **Freiraum geben:** Mehr Flexibilität und Freiraum bei Entscheidungen überlassen.
4. **Priorisieren:** Arbeitsrelevante Themen gemeinsam strukturieren und priorisieren, z.B. [Eisenhower-Matrix](#).
5. **Coachen:** Für andere da sein.

Forschungsinput Tobias Heilmann: Einige Stolpersteine beim Führen auf Distanz

Ergebnisse	Warum? Weil...
Virtuelle Teams sind schwieriger zu führen als face-to-face Teams (Hoch & Kozlowski, 2014).	...face-to-face oft fehlt, die Kommunikation asynchron ist und das Motivieren als auch das Gestalten von Teamdynamiken schwieriger ist.
Virtuelle Teams haben einen niedrigeren Zusammenhalt (z.B. Warkentin, Sayeed, & Hightower, 1997). Daher müssen Collaborationstools gut eingesetzt werden (Hambley, O'Neill, & Kline, 2007).	...Führungskräfte den Austausch proaktiv und mit den richtigen Tools fördern müssen, um den Zusammenhalt zu gewährleisten.
Virtuelle Teams sind meistens weniger zufrieden im Miteinander als face-to-face-Teams (Baltes et al., 2002).	...mehr Aufwand (Austausch) benötigt wird, um Prozessverluste zu vermeiden und Entscheidungen vorzunehmen.
Vertrauen wird schwieriger aufgebaut in virtuellen Teams (z.B. Paul & McDaniel, 2004).	...die Nähe fehlt.

Forschungsinput Tobias Heilmann: Empfehlungen

1. **Sichtbare, qualitativ hochwertige, menschenorientierte Kommunikation für mehr Vertrauen und Zusammenhalt**
(Larson & DeChurch, 2020).
2. **„Psychological Safety“ ermutigen, d.h. sagen können, was man denkt** (Gibson & Gibbs, 2006).
3. **Transformational führen, weil das in virtuellen Teams zu mehr Leistung, Zufriedenheit und Motivation führt** (z.B. Puranova & Bono, 2009; Withford & Moss, 2009).
4. **Teamführung profitiert von „geteilter Führung“ – es ist besser abzugeben, weil Führen auf Distanz mehr Zeit und Anstrengung benötigt** (z.B. Puranova & Bono, 2009; Withford & Moss, 2009).

Info.

Round-Table-Anwesende:

- [Kevin Arman](#), SWISS
- [Markus Bieri](#), Bundesamt für Bevölkerungsschutz BABS
- [Joël Mattle](#), Schweizer Armee
- [Samuel Studer](#), Raiffeisen Schweiz
- [Yves Ekmann](#), SBB RailAway AG

- [Dr. Tobias Heilmann](#), campaignfit GmbH ([www](#) | [Linkedin](#))
- [Remo Zolliker](#), Bouygues Energies & Services Schweiz