

Virtuelle Führung in Corona-Zeiten

Wie Sie durch gute Kommunikation Ihr Team binden können

Carmen Schön | Managementberaterin, Kanzleiberaterin, Juristencoach | SCHOEN Managementberatung

28. Mai 2020

LR 2020, Seiten 161 bis 163 (insgesamt 3 Seiten)

Für viele Partner und Associates stellte sich in den letzten Wochen die Frage, wie das WIR-Gefühl des Teams trotz Homeoffice aufrechterhalten werden kann. Zwar ist Anwälten die Führung auf Distanz aufgrund standortübergreifendem Arbeiten nicht ganz neu, dennoch stellt die Corona-Zeit eine besondere Herausforderung dar. Wie genau sieht eine gute virtuelle Führung aus und was kann man als Associate tun, um den Partner in seiner Führungsarbeit zu unterstützen? 1

I. Kommunikation als wesentliches Führungswerkzeug

Auch in digitalen Welten bleibt eine gelungene Kommunikation das wichtigste Führungswerkzeug. Und nicht allen Partnern gelingt es, hier einen für alle Seiten guten Weg zu finden. Basis hierfür ist zunächst eine klare Regelung, die auch gerne schriftlich fixiert werden kann. Folgendes sollte diese Regelung enthalten: 2

- **Wie häufig findet ein gemeinsamer virtueller Austausch statt?**
- **Wer genau nimmt daran teil?**
- **Wie lange sind diese Team Calls angesetzt?**
- **Sind auch One-to-One Gespräche möglich?**
- **Wie wird mit Konflikten in der virtuellen Zusammenarbeit umgegangen?**
- **Finden in dieser Zeit auch anstehende Mitarbeitergespräche etc. statt?**
- **Wann dürfen wir wieder ins Büro?**

Für viele Partner hat es sich sehr bewährt, ein- bis zweimal pro Tag (morgens und ggfs. abends) einen Team Call aufzusetzen. Hier sollte es nicht nur um fachliche Themen gehen. Gerade in Zeiten wie Corona ist es wichtig, sich auch Zeit für persönliche Gespräche zu nehmen, denn nicht jeder Mitarbeiter genießt die Zeit im Homeoffice. Viele Associates machen sich Gedanken und Sorgen um ihren Arbeitsplatz oder fühlen sich im Home- 3

Office einsam. Gerade „frisch“ eingestiegene Mitarbeiter, die die Kanzleikultur noch nicht kennen, fehlen die entsprechenden Anker und sie wissen nicht, an wen genau sie sich im Alltag bei Fragen wenden können. Der ein oder andere Mitarbeiter wird sich in diesen Zeiten auch mit der Frage beschäftigen, ob der aktuelle Karriereweg der richtige für ihn ist. Als Partner ist es daher sehr wichtig, auch jetzt eng an den Mitarbeiter dran zu sein und zu wissen, über welche Themen genau sie sich Gedanken machen.

Auch der „virtuelle coffee break“ nachmittags um 17.00 kommt bei den meisten Mitarbeitern als freiwilliges Angebot sehr gut an. Dieses Engagement fordert in der Tat einen hohen zeitlichen Einsatz. Wenn man aber mal die Zeiten addiert, die im Office täglich in der Kaffeeküche, auf dem Flur oder beim Mittagessen aufgewendet wird, ist es sicherlich kein höheres zeitliches Engagement. 4

Sollte der Partner diese klaren Kommunikationsregeln nicht aufstellen, so kann natürlich auch jeder Associate die Ideen hierzu einbringen und den Partner bitten, dieses umzusetzen. 5

II. Das WIR-Gefühl aufrechterhalten

Sollte der Teamzusammenhalt schon vor der Corona-Zeit nicht optimal sein, so wird die virtuelle Zusammenarbeit dieses sicher nicht verbessern. Dennoch ist es nie zu spät, auch virtuell mit der Teamentwicklung zu beginnen. 6

Als Partner muss man nicht sofort die Antwort darauf kennen, wie der Teamzusammenhalt in der virtuellen Zusammenarbeit funktioniert. Manchmal kann es hilfreich sein, diese Fragen an das Team zu geben. „Was genau können wir aktuell tun, damit sie sich im Team wohl fühlen? Was genau erwarten Sie von mir als Partner in diesen Zeiten? Diese Fragen sind kein Ausdruck von Schwäche, sondern zeigen, dass der Partner an den Ideen und Erwartungen seiner Mitarbeiter Interesse hat. 7

III. Virtuelle Bewerbungsgespräche und Onboarding

Auch in Corona-Zeiten werden sich neue Mitarbeiter vorstellen und sogar in die Kanzlei einsteigen. Dieses zumindest punktuell virtuell abzubilden ist sicher nicht ganz einfach, aber möglich. Bewerbungsgespräche via Skype, Webex, Zoom oder Microsoft Teams bedeutet, die Körpersprache des Kandidaten nur bedingt wahrnehmen zu können. Mimik und Gestik ist nicht ganz so klar erkennbar wie in einem Präsenzmeeting. Daher ist es wichtig, sich genau auf das Gespräch zu konzentrieren. 8

Im Onboarding wiederum ist auch die Kommunikation der wesentliche Erfolgsfaktor. In einem Call oder Videokonferenz ist klar zu definieren, wie genau die virtuelle Einarbeitung stattfinden wird. Hierzu gehören Punkte wie:

9

- **Gibt es einen konkreten Zeitplan für die einzelnen Schritte?**
- **In welcher Form findet Kommunikation und Austausch statt?**
- **Wie oft darf nachgefragt werden?**
- **Wer sind die Kollegen, die sich um den neuen Mitarbeiter kümmern?**
- **Gibt es sonstige Kanzleiregeln, die zu beachten sind?**
- **An wen wende ich mich als neuer Mitarbeiter, wenn ich Probleme habe?**

Auch diese Punkte sollten schriftlich fixiert und den neuen Kollegen zugeschickt werden.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass virtuelle Führung in Corona-Zeiten durchaus zeitaufwendig ist. Dennoch bietet es die Chance, die eigenen Führungsqualitäten als Partner noch einmal auf den besonderen Prüfstand zu stellen und sich selbst zu reflektieren, wie sehr man in der Lage ist, Mitarbeiter zu führen und an sich zu binden und diese Erkenntnisse in die Präsenzarbeit mitzunehmen.

10