

Virtuelle Führung von Teams und Projekten

Projektvorstellung

Die Praxis wendet sich insgesamt Arbeitsweisen zu, die zunehmend präsenzunabhängig sind sowie verschiedene digitale Kommunikations- und Arbeitsformate inkludieren. Dies gilt sowohl für den Führungsalltag in der Linie als auch für das Management von Projekten.

Es wird von künftigen Arbeitnehmern erwartet, dass sie sich selbst und andere beim Arbeiten in Organisationen mit mehreren Standorten und virtuellen Netzwerken managen können. Zielsetzung dieses Projekts war es, Studierende dabei zu unterstützen, sich (virtuelle) Führungstechniken und Projektmanagement anhand einer möglichst praxisnahen Lehr-Lern-Situation anzueignen.

Umsetzung

Im Rahmen des 2018 abgeschlossenen Fellowships wurden verschiedene Initiativen unternommen um Lehre und ihre Unterstützung zu digitalisieren und damit die Kompetenzentwicklung - auch Medienkompetenzentwicklung - der Studierenden den Anforderungen einer digitalisierten Arbeitswelt anzupassen.

Die Studierenden sollten eigene Erfahrungen (aktiv und passiv) mit dem Einsatz digitaler Methoden sammeln wie E-learning-Einheiten, Webinare, flipped classroom, Videokonferenz etc. und Anforderungen sowie Vor- und Nachteile der digitalen Formate in verschiedenen Führungs- und Projektmanagementsituationen einschätzen lernen, um sie sowohl im Studium (z.B. gemeinsame Projektarbeiten) als auch später in der Praxis (z.B. Teammeetings, 1-1-Gespräche, Feedbackgespräche) gezielt selbst einsetzen zu können bzw. das aus ihrer Sicht für die Situation vorteilhafteste Format wählen zu können.

Es wurde auch bestärkt durch den Besuch der E-Learningmesse Learntec im Januar 2017 der Entschluss gefasst, E-Learning Bausteine zum Einsatz in Blended-Learning Szenarien einzukaufen, sowie Studierenden die Möglichkeit zu geben, Situationen virtueller Führung selbst auszuprobieren und dies nach Möglichkeit evaluativ zu begleiten. So wurden mit den Projektmitteln verschiedene E-Learning-Bausteine zum Thema (Selbst)führung, Führung, Projektmanagement und teilweise Personalmanagement angeschafft. Nach einem ausführlichen Anbietervergleich wurden die Unternehmen tt-s, Integrata sowie die Haufe-Akademie favorisiert, letztere insbesondere wegen ihres Angebots zur Führung virtueller Teams. Die E-Learningbausteine wurden in deutscher und englischer Sprache eingekauft und verschiedene Varianten ihres Einsatzes erprobt, diese wurden auch durch Bausteine, die öffentlich auf youtube zugänglich sind, ergänzt.

Im Rahmen einer speziell entwickelten Aufgabenstellung wurden Studierende in der Veranstaltung Führungstechniken, die im Kleingruppenformat abgehalten wurde, dazu aufgefordert, ein Mitarbeitergespräch zunächst als simulierte Übung in Präsenz (face-to-face) durchzuführen sowie nach durch verschiedene Methoden erarbeitetem theoretischem Input dann virtuell unter Einsatz einer Videokonferenz.

Zur Verbesserung der virtuellen Zusammenarbeit wurden den Studierenden weiterhin kostenlos digitale Tools zur Verfügung gestellt wie z.B. Sciebo, das den Studierenden gleichzeitig gemeinsames Arbeiten an einer Powerpoint-Präsentation von mehreren Rechnern aus ermöglicht. Im Rahmen eines Blended-Learning Formats wurden die Studierenden dazu angehalten, für die eigenständig in Kleingruppen zu bearbeitenden Fragestellungen diese tools wie z.B. Sciebo zu nutzen.

Für die Zukunft wären Produkte wie Virtual Reality/Mixed Reality Brillen, die eine noch bessere virtuelle Kollaborationserfahrung ermöglichen, und damit nicht nur den virtuellen Arbeitskontext als Erlebniswelt optimieren, sondern auch Teamerlebnisse wie z.B. Chillouts oder andere Freizeitaktivitäten in virtuellen Räumen, ein spannendes Einsatzfeld. Dieses könnte im Hochschulkontext erprobt werden und auch insoweit digitale Kompetenzen aber auch Möglichkeiten zur Schaffung und Förderung einer virtuellen Arbeitskultur mittels VR/MR-tools gefördert werden, zumal sich die Arbeitswelt in diese Richtung bewegt.

Erfolgsfaktoren & Herausforderungen

Eine der Hauptherausforderungen für gute digital unterstützte Lehre ist das kreieren geeigneter Aufgabenstellungen, denn das gewählte E-Learning muss zur Frage passen, alles muss sinnvoll in einen Gesamtkontext eingebunden werden und gleichzeitig muss die Aufgabenstellung dem Niveau des aktuellen Semesters entsprechen. Dabei ist es meiner Erfahrung nach sinnvoll, eine umso konkreter und enger formulierte Aufgabenstellung zu wählen, je geringer das Semester ist. Bei höheren Semestern können offenere Aufgabenstellungen gewählt werden.

Probleme, die sich insbesondere bei live-teaching-Formaten wie z.B. Webinaren oder online-Teammeetings stellen, sind m.E. datenschutzrechtlicher Natur. So lässt es sich nur schwer verhindern, dass Studierende ihre eigenen Mitschnitte der Veranstaltung machen. Auch in virtuellen Kleingruppen kann trotz des Hinweises, dass eine Aufzeichnung verboten ist, bei Zuwiderhandlungen Schaden entstehen.

Evaluation

Im Anschluss an das jeweils virtuell geführte Mitarbeitergespräch (die Rollen Führungskraft und Mitarbeiter wurden per Zufallsprinzip mittels der Funktion „Arbeitsgruppen“ in Adobe Connect verteilt) wurden die Studierenden gebeten, einen Fragebogen zu verschiedenen Variablen wie z.B. der Zufriedenheit mit dem Ergebnis, der Zufriedenheit mit dem Verlauf des Gesprächs, die Qualität der Beziehung etc. auszufüllen. Da aus pädagogischen Gründen beim virtuellen Gespräch ein anderes und wegen des vorangegangenen Inputs auch komplexeres Szenario gegeben wurde, können die Ergebnisse nicht als Evaluation im engeren Sinne gelten, da die Bedingungen nicht vergleichbar sind. Das mündliche Feedback der Studierenden auch zur Möglichkeit, ein virtuelles Mitarbeitergespräch durchzuführen, war jedoch sehr positiv.