

Virtuelle Führung

Die Neuropsychologie der Distanz

Führung auf Distanz ist anders als Führung im persönlichen Kontakt – auch in psychologischer Hinsicht. Was Führungskräfte über neurobiologische Prozesse wissen müssen, die bei der virtuellen Zusammenarbeit eine Rolle spielen.

Seit aufgrund der Corona-Pandemie für viele Menschen das Home Office Arbeitsort erster Wahl geworden ist, erleben mehr Führungskräfte denn je, wie schwierig es ist, unter virtuellen Bedingungen konstruktiv zusammenzuarbeiten. Wer jedoch ein im Ausland sitzendes Team zu führen hat oder ein Team, das an einem anderen Firmensitz in Deutschland arbeitet, oder wer einzelne Mitarbeitende nur selten persönlich zu Gesicht bekommt, weil diese im Außendienst tätig sind, der weiß schon lange um die Schwierigkeiten der Remote Work.

Eine dieser Schwierigkeiten besteht darin, abschätzen zu können, wie die Stimmung der Mitarbeitenden am anderen Ort ist, wenn man auf Telefonanrufe, E-Mails, Audio- und Videokonferenzen angewiesen ist. Ist etwa die Bereichsleiterin eines Konzerns für ein Team in Singapur verantwortlich, bekommt dessen Leiter aber nur einmal im Jahr bei der Konzern-Hauptversammlung zu Gesicht, dann ist es schwer für sie, einschätzen zu können, wie das Team auf eine von der Zentrale in Deutschland initiierte Veränderung reagieren wird. Abgeschnitten von der Stimmung im fernen Singapur sind die Folgen kaum abzuschätzen.

Führungskräfte, die sich in solch einer Situation vornehmen: „Heute werde ich versuchen, über den Bildschirm die aktuelle Stimmung der Mitarbeiter einzufangen“, stellen meist ernüchtert fest, dass dies nicht funktioniert. Weil die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Videokonferenz häufig nichts sagen – zumindest nichts Kritisches.

Dafür aber bekommen die Führungskräfte später aus verschiedenen Ecken mit, dass unter den Remote-Mitarbeitenden große Unzufriedenheit herrscht.

Ohne Vertrauen gibt es keinen virtuellen Führungserfolg

Aktive Wortmeldungen, Feedbackkultur, offene Meinungsäußerungen: Unter Fernarbeitsbedingungen ist das in einem Team noch schwerer zu erreichen als unter analogen Arbeitsbedingungen. Mit der Folge, dass nicht nur der Unmut wächst, weil Probleme nicht offen ausgesprochen werden. Auch Missverständnisse sind so programmiert. Was aber können Führungskräfte, die virtuell führen, tun, um Mitarbeitende zu motivieren, sich aktiver und offener einzubringen? Was können sie tun, um generell ein gutes Arbeitsklima auch über die Entfernung hinweg zu schaffen?

Natürlich müssen bei der Remote-Arbeit die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für einen guten Informationsfluss und eine reibungslose Zusammenarbeit gegeben sein. Es braucht feste Meetingvereinbarungen, Teamregeln, klare Zielvorgaben, Feedbackregeln, gut ausgewählte Medien und eine Plattform, über die alle aus dem Team im Sinne eines guten Wissensmanagements jederzeit auf alle notwendigen Daten zugreifen können. Doch all das reicht nicht, wenn es als Basis am Vertrauen fehlt. Ohne Vertrauensbasis kein virtueller Führungserfolg. Die entscheiden-

Preview

► **Vertrauen als Voraussetzung:** Warum aus guter Technik und sinnvollen Regeln noch keine gute Remote-Zusammenarbeit wird

► **Analoge Automatismen:** Wie Bindung durch Begegnung entsteht

► **Optionen für Oxytocin:** Wie sich das vertrauenstärkende Hormon auch unter virtuellen Arbeitsbedingungen triggern lässt

► **Führung per Vorsatz:** Warum Führungskräfte in der Remote-Zusammenarbeit noch aufmerksamer beobachten und geplanter reagieren müssen als sonst

► **Relevante Resonanz:** Wie sich virtuell Gefühle von Wertschätzung, Anerkennung und Verbundenheit steigern lassen

► **Dopamin-Motor Erfolgsaussicht:** Warum kurzfristige erreichbare Ziele ein wichtiger Motivationsfaktor in der virtuellen Arbeit sind

Neuropsychologisch macht es einen Unterschied, ob wir jemandem live oder am Bildschirm begegnen. Allein die Anwesenheit eines Menschen im selben Raum führt dazu, dass der Spiegel des „Bindungshormons“ Oxytocin ansteigt.

de Frage ist allerdings: Lässt sich Vertrauen über die virtuelle Kommunikation ebenso herstellen wie im direkten Kontakt?

Bindung braucht Begegnung

Antworten liefert die Neuropsychologie. Sie erforscht den Einfluss von Neuromodulatoren auf unser Gehirn, genauer: auf unsere Wahrnehmung, unseren Gefühlszustand und unser Verhalten. Aus der Perspektive der Neuropsychologie ist es nicht verwunderlich, dass Menschen im virtuellen Kontakt anders agieren als unter analogen Bedingungen, denn sie fühlen dort auch anders.

Neuropsychologisch macht es einen Unterschied, ob wir jemandem live begegnen oder nur auf dem Bildschirm. Anders als es bei der Bildschirmbegegnung der Fall ist, führt allein die *Anwesenheit* eines sympathischen oder auch nur neutralen Menschen im selben Raum dazu, dass in unserem Gehirn der Neuromodulator Oxytocin aktiviert wird und unser Oxytocin-Spiegel ansteigt. Oxytocin, gern auch als Bindungshormon bezeichnet, wirkt prosozial: Es fördert soziale Beziehungen – und kann, zumindest unter bestimmten Bedingungen, vertrauensstärkend wirken. So deutet eine aktuelle Studie des Schweizer Ökonomen Ernst Fehr darauf hin, dass das Hormon – in diesem Fall Probanden in Form eines Nasensprays vor einem „Vertrauensspiel“ verabreicht – *dann* einen Unterschied macht, wenn Menschen eine eher geringe Vertrauensneigung anderen gegenüber haben.

Oxytocin ist Studien zufolge auch der Stoff, der unseren Blick für andere schärft, wodurch wir empathischer interagieren. Selbst den Trieb zur Aggressivität kann es senken und außerdem stress- und angstreduzierend wirken.

Im analogen Arbeitsleben ergeben sich wie nebenbei immer mal wieder Gelegenheiten, in denen der Oxytocin-Spiegel ansteigt. Da kann schon eine lächelnde Begrüßung am Morgen reichen. Erst recht gilt das für ein aufmunterndes Schulterklopfen, eine tröstende Umarmung, gegebenenfalls auch einen freundlichen Händedruck. Dank des Neurowissenschaftlers und Berührungsforschers Edmund Rolls wissen wir, dass Berührung den orbitofrontalen Cortex des Gehirns aktiviert, der mit Gefühlen der Belohnung und des Mitgefühls verbunden ist. Berührung kann sogar wirtschaftliche Auswirkungen haben und Vertrauen und Großzügigkeit fördern: So stellte der Psychologe Robert Kurzban in einer experimentellen Studie fest, dass schon ein kurzes Klopfen auf den Rücken vor einem Spiel Probanden deutlich kooperativer machte.

Was Führungskräfte daraus lernen können? Wenn es sich einrichten lässt, sollten sie neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sie zukünftig virtuell führen werden, nach Möglichkeit gleich zu Beginn persönlich treffen, um mit ihnen eine Beziehung aufbauen zu können. So banal es klingen mag: sich dabei freundlich die Hände zu schütteln, spielt aus neuropsychologischer Sicht eine Rolle.

Und wenn virtuell zusammenarbeitende Teams die Möglichkeit haben, sich – etwa um gemeinsam einen Erfolg zu feiern – zwischendurch auch live zu treffen, sollten sie diese Chance nutzen. Es lohnt sich immer, wenn sich einzelne Teams oder Teile von Teams, die die Möglichkeit dazu haben, zum virtuellen Meeting mit der Remote-Führungskraft oder mit remote arbeitenden Kollegen in einem Raum treffen. Dies ist neuropsychologisch sinnvoller, als dass jeder allein in einem separaten Raum sitzt, auch wenn es hinsichtlich der Meetingkoordination mehr organisatorischen Aufwand bedeutet.

Was sonst intuitiv geschieht, muss virtuell geplant werden

Auf Distanz arbeitende Teams können vom einmal analog aufgebauten Vertrauen profitieren. Trotzdem dürfen sie sich nicht darauf verlassen, dass dieses Vertrauen unbegrenzt bestehen bleibt. Sie müssen daran arbeiten, es zu erhalten. Immerhin: Die Oxytocinpro-

Mehr zum Thema

► Anja Dilk: Führungskompetenz Nahbarkeit – Kannst Du Beziehung?

www.managerseminare.de/MS255AR01

Ob online oder analog – im agilen schnellen Getriebe heutiger Unternehmen geht sie oft unter: die Beziehungspflege. An ihre Stelle ist vielerorts eine neue Sachlichkeit getreten. Dabei sind gute Beziehungen das Schmieröl für gute Zusammenarbeit. Der Artikel zeigt, wie sich Beziehungsfähigkeit (wieder) erlernen lässt.

► Marc Dingman: Das Gehirn – Neueste Erkenntnisse der Neurowissenschaften über unser wichtigstes Organ und seine Macken.

riva-Verlag 2020, 19,99 Euro.

Basierend auf aktuellen Forschungserkenntnissen erklärt Neurowissenschaftler Dingmann die Funktionsweise unseres Gehirns, einschließlich seiner Funktionsprobleme im Fall etwa von Sucht, ADHS oder Schlaflosigkeit.

duktion lässt sich auch ohne persönliche Begegnung stimulieren. Nur braucht es dafür in der Regel mehr Aufmerksamkeit und Sensibilität als in einem „normalen“ analogen Arbeitskontext.

Wenn man als Führungskraft die Mitarbeitenden nicht mehr live erlebt, dann kommt es *noch* mehr als sonst darauf an, deren Verhalten genau zu beobachten, um mögliche dahinter stehende Emotionen und Handlungsmotive zu erfassen. Das Gute ist: Wer die schnelle Wahrnehmung von Emotionen im Gesicht erst einmal erlernt hat, der kann diese Technik auch im virtuellen Raum anwenden. Denn unsere Mimik ist direkt mit dem limbischen System verknüpft, dem emotionalen Zentrum des Gehirns. Wir können unsere Emotionen daher nicht gänzlich kaschieren, sie werden sich – etwa über kleinste Muskelbewegungen – in der Mimik zeigen. Auch über den Bildschirm.

Dass sich Führungskräfte bewusst darauf konzentrieren, solche subtilen Signale zu erfassen, ist unter virtuellen Bedingungen noch wichtiger als sonst. Denn was unter analogen Arbeitsbedingungen ganz automatisch abläuft – die Führungskraft nimmt z.B. Sorgen beim Mitarbeiter wahr und reagiert darauf, indem sie dessen Stirnrunzeln anspricht – muss unter virtuellen Arbeitsbedingungen viel bewusster angegangen werden: Der Führungskraft muss klar sein, dass sie Verhaltensweisen, die sie sonst eher intuitiv an den Tag legt, nun in höherem Maße bewusst planen muss. Wenn etwa analog ein aufmunterndes Wort nebenbei reichte, muss in der Remote-Arbeit bewusst zum Telefonhörer gegriffen werden.

Außerdem ist es gerade in Videokonferenzen wichtig, darauf zu achten, dass emotionale Resonanz entsteht, die ein sehr bedeutsamer Faktor für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist, weil sie Wertschätzung und Anerkennung transportiert. Menschen, die Anerkennung und Wertschätzung erleben, produzieren Oxytocin. Und ihr Gehirn verknüpft die dadurch entstehenden positiven Gefühle mit der Person, die ihnen Anerkennung zollt. Haben wir erlebt, von einem anderen Menschen wertschätzend behandelt worden zu sein, dann stärkt dies unsere Beziehung zu ihm oder ihr – und wir freuen uns, ihn oder sie wiederzusehen, auch virtuell.

Emotionale Resonanz braucht Signale

Die schnellste Form, emotionale Resonanz zum Ausdruck zu bringen, ist die Imitation der Mimik des Gegenübers und das damit verbundene Nachempfinden des gezeig-

ten Gefühls. Unter virtuellen Bedingungen muss auch dies bewusster geschehen als unter „normalen“ Arbeitsbedingungen. Im analogen Kontakt gehört das sogenannte soziale Grunzen – der Umstand, dass wir unserem Gegenüber ständig kleine Signale dafür geben, dass wir ihm zuhören – zu jedem Dialog: Wir nicken, wir lächeln, wir gucken skeptisch, wir sagen „Oh“ und „Aha“. Der Bildschirm oder das Telefon übermitteln diese Signale zwar auch, aber eingeschränkt. Es ist daher gut, sie prononciert einzusetzen. Gerade die Technik des aktiven Zuhörens eignet sich, um dem Gegenüber auch über den Bildschirm zu signalisieren: Es interessiert mich, was du sagst. Ich denke und fühle mit dir. Die reguläre Erhöhung des Oxytocin-spiegels zweier Gesprächspartner, die sich persönlich treffen, wird in der virtuellen Begegnung zu immerhin 50 Prozent erreicht, *wenn wir gegenseitig achtsam zuhören.*

Es versteht sich von selbst, dass wir, um dies tun zu können, voll und ganz konzentriert sein müssen. Wenn wir in einer Videokonferenz (oder am Telefon), während jemand redet, schon damit beschäftigt sind, darüber nachzudenken, was wir selbst gleich sagen wollen, dann wirkt sich dies kontraproduktiv auf unsere Aufmerksamkeit und unsere Fähigkeit, emotionale Resonanz aufzubauen, aus. Denn das Gegenüber spürt die Unaufmerksamkeit – was ein Gefühl mangelnder Wertschätzung bewirkt und das gegenseitige Vertrauen schwinden lässt. Auch, weil sich so Missverständnisse häufen.

Schau mir in die Augen

Neuropsychologisch relevant ist unter virtuellen Arbeitsbedingungen auch der Blickkontakt – speziell der *freundliche* Blickkontakt. Denn unser limbisches System ist direkt mit der Mimik verknüpft und an deren Steuerung beteiligt. Sehen wir in ein unfreundliches Gesicht, sendet unser Gehirn ein Signal an die Amygdala und aktiviert diese, Furcht oder Aggressivität sind die Folge. Doch auch wenn wir während einer Videokonferenz in eine Vielzahl völlig unbewegter Poker Faces blicken müssen, die uns keinerlei Resonanz geben, wirkt das sehr verunsichernd. Als soziales Wesen fühlen wir uns so schnell aus der Gruppe ausgeschlossen. Ein Lächeln dagegen beruhigt die Amygdala, das Furchtsystem wird deaktiviert. Schaffen wir dann auch noch die technische Glanzleistung, im virtuellen Gespräch Augenkontakt aufzunehmen – was aufgrund der Kameraeinstellung häufig nicht leicht ist –, wird die Wirkung nochmals deutlich erhöht.

Die Führungskraft muss unter virtuellen Arbeitsbedingungen Verhaltensweisen, die sie sonst eher intuitiv an den Tag legt, in höherem Maße bewusst planen. Wenn analog ein aufmunterndes Wort nebenbei reichte, muss hier bewusst zum Telefonhörer gegriffen werden.

Und noch etwas zeigt die Forschung: Je *häufiger* wir einen Menschen sehen, umso sympathischer finden wir ihn auch. Auch dies können sich Führungskräfte in virtuellen Arbeitssettings zunutze machen: Sie sollten darauf achten, dass virtuelle Konferenzen nicht zu selten stattfinden. Die Verankerung im Gedächtnis – und damit das Vertrauensverhältnis – können so weiter aufgebaut und gestärkt werden.

Remote sehr relevant sind kurzfristig erreichbare Erfolge

Eine weitere neuropsychologisch relevante Herausforderung in virtuellen Arbeitskontexten besteht darin, die Mitarbeitenden motiviert zu halten. Motivation kann analog schon dadurch angereizt werden, mit anderen zusammen in einem Raum zu arbeiten. Zumindest routinierte, gelernte Arbeiten gehen durch diese sogenannte Mere Presence leichter von der Hand. Auch tritt unter Umständen der Effekt ein, dass sich Mitarbeitende – unter Beobachtung der anderen – beweisen wollen. Da diese Effekte unter virtuellen Bedingungen wegfallen, werden andere Motivationsanreize umso wichtiger.

Motivation funktioniert im Gehirn wie ein Schaltkreis. Auf einen Auslöser von außen – neue Position, mehr Gehalt oder dergleichen stehen in Aussicht – reagiert das limbische System. Es sendet einen Impuls zur Großhirnrinde, die wiederum ein Verlangen nach der Belohnung wahrnimmt und dem Körper den Befehl gibt, das Verlangen zufriedenzustellen. Ist das Verlangen gestillt, erfolgt eine Rückmeldung an die Großhirnrinde. Der wichtigste Spieler hierbei ist der Neurotransmitter Dopamin. Er ist der Motivator in diesem Schaltkreis. Bisher ist man davon ausgegangen, dass Dopamin dafür verantwortlich ist, dass wir Freude empfinden, wenn wir belohnt

werden, wie eine Art „Glückshormon“. Tatsächlich sorgt Dopamin jedoch vielmehr für die *Vorfreude auf die Belohnung*. Es ist also dafür verantwortlich, dass wir uns motiviert fühlen, zu handeln. Es treibt uns dazu, ein angestrebtes Ziel zu erreichen.

Will eine Führungskraft Mitarbeitende also motivieren, ist die Aussicht auf ein lohnenswertes Ziel wichtig. Erfolgt die Belohnung dann wie erwartet, feuern die dopaminergen Neuronen gleichmäßig weiter, die Motivation hält an. Wird der Mitarbeiter jedoch enttäuscht, sinkt die Aktivität des Dopamins und damit auch die Motivation. Dies gilt natürlich unter analogen wie auch unter virtuellen Bedingungen. Allerdings ist es unter Remote-Bedingungen besonders wichtig, dafür zu sorgen, dass sich die Mitarbeitenden immer wieder *eher kurzfristige* realistische Ziele setzen, deren erfolgreiche Erreichung leicht überprüft werden kann. Häufiges Feedback ist Trumpf. Und das wertvollste Feedback ist das, was spontan, spezifisch und persönlich erfolgt, beispielsweise so: „Weil Du mir die Unterlagen einen Tag früher zugesandt hast als geplant, konnte ich beim unerwarteten Anruf des Kunden direkt Rede und Antwort stehen – weshalb er heute schon dem Kauf zugestimmt hat. Vielen Dank!“

Das hormonelle Zaubermittel Lachen wirkt auch virtuell

Erfolgsaussichten sind jedoch nicht der einzige Trigger für das dopaminerge Belohnungssystem. Auch Humor stellt eine wichtige Schlüsselkomponente dar. In einer Studie eines Forscherteams um den Neurowissenschaftler Dean Mobbs konnte nachgewiesen werden, dass Humor die Aktivität in mehreren Gehirnregionen moduliert. Für Führungskräfte bedeutet dies: Es gibt auch unter virtuellen Bedingungen ein ebenso simples wie wirksames Mittel, um einen ganzen Cocktail an Hormonen zu aktivieren, die motivierend und beziehungsstabilisierend wirken: das gemeinsame Lachen.

Warum also nicht das nächste Zoom-Meeting mit einer lustigen Anekdote oder einem Witz starten? Durch die zu erwartende witzige Pointe (es sollten also wirklich gute Geschichten oder Witze sein) und das Wohlfühlgefühl beim gemeinsamen Lachen werden gleichzeitig das Dopaminlevel erhöht und die Oxytocinaktivität angeregt. Beste Voraussetzungen also für einen offenen Austausch im Meeting – und insgesamt eine konstruktive Zusammenarbeit.

Eva Brandt

Es gibt – auch unter virtuellen Bedingungen – ein ebenso simples wie wirksames Mittel, um einen ganzen Cocktail an Hormonen zu aktivieren, die motivierend und beziehungsstabilisierend wirken: das gemeinsame Lachen.

Die Autorin: **Dr. Eva Brandt** ist als selbstständige Unternehmerin, Autorin, Seminarleiterin und Coach tätig. Schwerpunktmäßig beschäftigt sie sich v.a. mit Führungskräfte- und Teamentwicklung, Verhandlungsführung, Persönlichkeitsschulungen, Potenzialanalysen und emotionaler Resonanz. Kontakt: www.seminare-beratung.de





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS269AR31

Tutorial

Hormongerecht virtuell führen

Dafür, dass wir uns bei der Arbeit wohlfühlen und konstruktiv zusammenarbeiten, sind nicht zuletzt Hormone verantwortlich. Unter virtuellen Arbeitsbedingungen fallen jedoch viele Hormon-Kicks, die das analoge Arbeitsleben bereithält, weg. Hier lesen Sie, was auch unter virtuellen Bedingungen die Level von Oxytocin und Dopamin ansteigen lässt.

Begegnung ermöglichen

Im analogen Leben führt allein schon die Anwesenheit eines sympathischen oder auch nur neutralen Menschen im selben Raum dazu, dass in unserem Gehirn der Neuromodulator Oxytocin aktiviert wird. Oxytocin, auch als Bindungshormon bezeichnet, wirkt stressmindernd, angstreduzierend und prosozial. Es kann helfen, Vertrauen zu anderen aufzubauen, ist also eine wichtige Voraussetzung einer guten Zusammenarbeit. Im direkten Kontakt führen insbesondere der freundliche Blickkontakt sowie Berührungen, etwa ein Schulterklopfen, dazu, dass Oxytocin ausgeschüttet wird. Deshalb sollten wir es – wann immer möglich – einrichten, uns auch in einem primär virtuell zusammenarbeitenden Team ab und zu live zu sehen.

Emotionale Resonanz entstehen lassen

Immerhin gibt es für die Oxytocinausschüttung neben persönlicher Begegnung und Berührung noch weitere Trigger. Vor allem emotionale Resonanz ist wichtig. Und die lässt sich auch virtuell herstellen – insbesondere über die Signalisierung von Anerkennung und Wertschätzung. Werden wir von einem Menschen wertschätzend behandelt, sorgt auch dies für ein Ansteigen des Oxytocinspiegels, wobei der Effekt Folgewirkungen hat: Begegnen wir dem Menschen, der uns wertschätzend behandelt hat, später wieder, freuen wir uns. Denn das Oxytocin hat die Bindung zu ihm verstärkt. Zu einem wertschätzenden Umgang miteinander unter virtuellen Bedingungen gehören unbedingt der freundliche Blickkontakt im virtuellen Meeting sowie aktives Zuhören.

Geplant empathisch sein

Weil das „soziale Grunzen“, das Kommunikationssituationen sonst begleitet – das leichte Kopfnicken und die „Ohs“ und „Ahas“ des zuhörenden Gesprächspartners – durch die Virtualisierung ins Hintertreffen zu geraten droht, ist es wichtig, es in Remote-Kontexten geplanter und bewusster einzusetzen als sonst. Oft ist es unter virtuellen Arbeitsbedingungen auch wichtig, sich bewusst zu einer Intervention zu „verpflichten“, die im normalen Arbeitsleben wie nebenbei automatisch stattfindet. Wer einem geknickten Mitarbeiter über den Schreibtisch hinweg z.B. normalerweise ein paar aufmunternde Worte zuruft, muss auf Distanz gezielt zum Telefonhörer greifen.

Aufmerksam sein

Um andere wertschätzend und anerkendend behandeln und ihnen aktiv zuhören zu können, ist es in virtuellen Kontexten noch wichtiger als sonst, aufmerksam bei der Sache zu sein. Nebentätigkeiten während einer Telefon- oder Videokonferenz sind tabu. Stattdessen sind aufmerksames Hinhören und Beobachten der Mimik und Gestik des Gegenübers gefragt. Eigene Beobachtungen sollten dann auch zum Ausdruck gebracht und auf ihre Richtigkeit hin geprüft werden („Ich habe das Gefühl, du bist heute etwas frustriert“).

Humor einbringen

Humor kann einen ganzen Cocktail an Hormonen aktivieren, die wie das Oxytocin beziehungsstabilisierend wirken und auch – wie das Dopamin – motivieren. Wer gemeinsam lacht, kann auch gemeinsam besser zusammenarbeiten. Deswegen ist es keineswegs egal, ob es in gemeinsamen virtuellen Zusammenkünften lustig zugeht. Eine spaßige Anekdote am Anfang, ein eingestreuter guter Witz können Wunder wirken.



Kurzfristig erreichbare Ziele setzen

Unter Remote-Bedingungen fällt manches weg, was Mitarbeitende normalerweise motivieren kann. Etwa der Umstand, dass auch noch andere arbeitende Menschen im selben Raum sind, mit denen man mithalten will. Ein wichtiger hormoneller Spieler, wenn es um Motivation geht, ist das Dopamin. Es ist das Hormon, das uns Vorfreude auf die Befriedigung eines Bedürfnisses empfinden lässt – etwa auf ein erreichtes Ziel – und das uns deshalb antreibt. Diesen Mechanismus kann man unter virtuellen Bedingungen verstärkt triggern, indem man immer wieder kurzfristige Ziele vereinbart, deren erfolgreiche Erreichung leicht überprüft werden kann.

Viel Feedback geben

In virtuellen Arbeitskontexten kommt es darauf an, immer wieder für kurzfristig erreichbare Ziele (siehe vorheriger Punkt) zu sorgen. Besonders wichtig ist dann aber auch, dass die Mitarbeitenden schnell ein Feedback dazu bekommen. Dies hilft einerseits, das Dopaminlevel hoch zu halten, wirkt andererseits aber auch auf den Oxytocinspiegel positiv. Denn: Wer Feedback erhält, empfindet in vielen Fällen auch Wertschätzung.

Quelle: www.managerseminare.de, Eva Brandt; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de