

Virtuelle Führung psychologisch und arbeitsrechtlich beleuchtet: Teil I – Kommunikation

Die Möglichkeiten der Kommunikation über Distanz unterliegen deutlichen Begrenzungen. Was möglich ist, hängt insbesondere vom verwendeten Medium ab. Missverständnisse und Konflikte, also Probleme, die schon bei persönlicher vis-a-vis Kommunikation nicht ausgeschlossen werden können, sind bei der virtuellen Kommunikation vorprogrammiert. Jedenfalls ohne bewusste Kommunikation. Doch: Wie kann eine bewusste Kommunikation konkret aussehen? Und: Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind dabei zu beachten?

Beschränkungen und Dynamik virtueller Kommunikations-Mittel

Betrachten wir zunächst die Beschränkungen und Dynamik einzelner digitaler Kommunikationsmittel, bevor wir auf zwei Konzepte - Overcommunicate und Task-Technology Fit - schauen:

- Unmittelbare Interaktion ist auch per Telefon möglich. Allerdings können hier neben der Art und Weise der Formulierung nur Stimme und Tonfall genutzt werden, um die emotionale Stimmungslage unseres Gegenübers abzuschätzen. Gestik und Mimik sind hingegen nur im Videobild wahrnehmbar. Doch auch hier fehlen andere, wichtige körpersprachliche Signale: Welche Distanz nimmt jemand zu mir oder zu Dritten ein? Welche Körperhaltung? Wie fest ist der Händedruck? Wann schaut mir jemand

in die Augen, wann nicht? Wie dynamisch sind die Bewegungen? Aftershave, Parfüm oder Kleidung? Alles „Informationen“, um den Gesprächspartner besser einschätzen zu können.

- Zeitversetzte, schriftliche Kommunikationsmittel wie etwa Chat oder Mail können zwar durch Emojis, Bilder, Sprachnachrichten oder Videos angereichert werden, um den Kontext der Nachricht deutlich zu machen. Während innerbetrieblich hiervon verschiedentlich Gebrauch gemacht wird, geschieht dies im externen geschäftlichen Kontext jedoch kaum. Die unmittelbare Interaktion fehlt bei schriftlicher Kommunikation und damit auch die Möglichkeit, Missverständnisse direkt auszuräumen. Sich anbahnende, latente oder schwelende Konflikte werden, wenn überhaupt, nur verzögert erkennbar. Zudem erleichtert, wie wir aus sozialen Medien wissen, die gefühlte Anonymität den Griff zu vorschnellen, überspitzten, manchmal sogar verletzenden Aussagen. Schließlich muss man sich ja nicht direkt mit dem anderen auseinandersetzen.
- Doch Kommunikation umfasst mehr. Entsprechend Watzlawicks Kommunikations-Axiom „Man kann nicht nicht kommunizieren“ laden wir Handlungen oder Nicht-Handlungen von Mitarbeitern (Kollegen, Chefs) ebenfalls mit Bedeutung auf. Beispielsweise machen wir uns unsere Gedanken, wenn ein Kollege (Mitarbeiter) nicht in einer angemessenen

nen Zeit auf ein Mail reagiert. Die Botschaft wird „konstruiert“, komplett ohne Zutun Dritter.

Zudem verleitet die Nutzung elektronischer Kommunikationsmedien dazu, unmittelbar ins Sachthema einzusteigen. Damit bleibt eine weitere Quelle zur Einschätzung von Mitarbeitern und Kollegen ungenutzt: die informelle Kommunikation, der in das eigentliche Gespräch einleitende Smalltalk. Wie geht´s den Kindern? Was macht der Hund? Das persönliche Interesse an dem Gesprächspartner schafft Beziehung und ist daher eine wichtige Voraussetzung für gegenseitiges Verständnis.

Das fehlende „Pläuschchen“ am Arbeitsplatz mit Kollegen kann noch ein anderes Problem mit sich bringen: gefühlte soziale Isolierung. Man kommt sich vor wie ein tayloristisches Zahnrädchen, das im Gefüge der organisationalen Maschine zu funktionieren hat. Isolation und eine langsam entschleichende Zugehörigkeit zum Team oder eine emotionale Bindung an den Arbeitgeber sind die Folge.

Aus dem Bisherigen lassen sich einige Empfehlungen ableiten. Auch wenn persönliche Treffen der Teammitglieder hilfreich sind, fokussieren wir uns im Folgenden vorrangig virtuelle Ansatzpunkte.

Wichtige Gestaltungselemente bei der digitalen Kommunikation

Overcommunicate bedeutet, für mehr Kommunikation zu sorgen als gefühlt notwendig. Das kann beispielsweise so aussehen:

- Bei Zielen, Aufgaben oder relevanten Informationen gilt: Im Zweifel lieber eine Nachricht zu viel als zu wenig. Nutzen Sie dabei unterschiedlich Kommunikationskanäle.

- Nehmen Sie sich Zeit für informellen Austausch. Eröffnen Sie Online-Meetings grundsätzlich mit informellen Gesprächen oder lagern sie den informellen Austausch in separate Sessions aus (virtuelle Teeküche¹ o.ä.). Denn tragfähige Beziehungen sind belastbarer. Verzögerungen werden dann beispielsweise eher den Umständen angelastet und nicht der Person.
- Erheben Sie mit einem (einfachen) Online-Tool die Stimmung und dokumentieren Sie damit den Fortschritt und die Güte von Prozessen. Verwenden Sie das Abfrageergebnis als Thema in den virtuellen Teammeetings. So kommen Sie mit dem Team in den Austausch und betreiben virtuelle Konfliktprophylaxe².
- Erarbeiten Sie zusammen mit dem Team gemeinsame Spielregeln³. Dazu gehören u.a.: 1. Was ist der Gegenstand der Zusammenarbeit und wie entstehen Prioritäten? 2. Was sind zu berücksichtigende Einflüsse und Beschränkungen einzelner Mitarbeiter – technisch, sozial, organisatorisch? 3. Welche (Kommunikations-) Tools werden wofür genutzt? 4. Wann sind die Mitarbeiter über welche Tools verfügbar und wann müssen sie ausdrücklich nicht verfügbar sein? 5. Wie wird das Kommunikations- und Arbeitstempo geplant und wie stimmt man sich (besonders) bei komplexen Aufgabenstellungen ab?
- Verflechten Sie Teilaufgaben, so dass sie nur gemeinsam erbracht werden können. Dadurch sind Mitarbeiter gezwungen, mehr miteinander zu kommunizieren. Studien zeigen, dass sich das Vorgehen vor allem zu Beginn der Zusammen-

¹ Sauer/Kauffeld (2018), S. 112f.

² Gebhardt/Ameln (2019)

³ Angelehnt an: Hertel/ Lauer (2012), S.111f.

arbeit von virtuellen Teams lohnt. Gerade leistungsschwächere Mitarbeiter legen sich dann mehr ins Zeug, da transparent wird, dass das Team nur mit ihren Beiträgen weiterkommt. Zu beachten ist, dass Aufgabeninterdependenz mit dem erhöhten Koordinationsaufwand einhergeht und mit diesem ausbalanciert werden muss.⁴

- Sorgen Sie für eine gute Präsenz und Sichtbarkeit der Teammitglieder nach innen und außen. Dazu gehört, dass Teammitglieder auch virtuell ihre Arbeitsergebnisse persönlich präsentieren genauso wie eine gepflegte Intra- und Internetseite, die Bilder von Ansprechpartnern zeigt⁵ und Kontaktmöglichkeiten enthält, die aufzeigen, wann und wie mit Mitarbeiter und Kollegen kommuniziert werden kann.
- Leben Sie Ihren Mitarbeitern vor, wie professionelle virtuelle Kommunikation geht. Sie setzen die Marke, an der sich Ihre Mitarbeiter orientieren. Das betrifft sowohl die geeignete Verwendung der Medien als auch die Art der inhaltlichen Kommunikation. Interesse, Verbindlich-

keit, Präzision und Höflichkeit wirken ansteckend.

Task-Technology Fit beschreibt die Anforderung, dass für Aufgaben oder Abstimmungen ein geeignetes Kommunikationsmedium genutzt werden soll. Als Orientierung dient hier die Media-Richness-Theory, wonach grundsätzlich gilt: Je höher die Unsicherheit oder Unklarheit einer Situation, desto reichhaltiger sollte das Medium sein. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen also nicht nur in der Lage sein, digitale Medien technisch zu beherrschen, sondern auch die potentiellen Folgen des Einsatzes unterschiedlicher Medien für das soziale Miteinander abschätzen können. Die untenstehende Tabelle gibt einen Überblick.

Wie oben schon beschrieben ist es empfehlenswert, dass Teams Spielregeln erarbeiten, wann sie welches Medium nutzen. Alleine das Erarbeiten erhöht die gemeinsame Sensibilität für die Möglichkeiten und Grenzen der einzelnen Medien. Lässt man einmal die weiter unten beschriebenen rechtlichen Aspekte außen vor, könnten konkret erarbeitete Spielregeln wie in der Tabelle auf der Folgeseite aussehen.⁶

Media-Richness-Theory¹

Situationsspezifika	Anforderungen an Kommunikationsmedien
Je komplexer das Thema	desto reichhaltiger sollte das Medium sein
Je höher die aufgabenbezogene Abhängigkeit der Teammitglieder	desto häufiger sollte kommuniziert werden
Je größer die kulturelle oder berufliche Heterogenität im Team	desto reichhaltiger sollte das Medium sein
Je ähnlicher die Ansichten und je klarer die Ziele	desto einfacher kann das Medium sein
Wenn reichhaltige Medien nicht erforderlich sind	dann sollte das ökonomische Medium gewählt werden
Verbleibende Wahlmöglichkeiten	werden durch persönliche Präferenzen bestimmt

⁴ Hertel/Lauer (2012), S.107f.

⁵ Kauffeld/Handke/Straube (2016), S. 48

⁶ angelehnt an: Konradt/Hertel (2002), S. 92 f.

So könnte der erarbeitete Kommunikationsleitfaden für ein Team aussehen

Kommunikations-Anlass	Kommunikations-Medium
Zielfindung, Teamentwicklung	Videokonferenz (zu Beginn: face-2-face)
Konfliktmanagement, Problemgespräch, Personalgespräche	Videokonferenz (in schweren Fällen: face-2-face)
Koordination komplexer Sachverhalte und Projekte	Videokonferenz-Tool
Aufgaben abstimmen	Telefon, ggf. Mail
Einfache Sachfragen klären, Koordination von Routineaufgaben	Mail, Chat, Mailbox
Meinungsaustausch, Brainstorming	Chat, Diskussionsforum, Telefon-Konferenz, Online-Tool

Fassen wir die Gedanken bis hierher zusammen: Virtuelle Zusammenarbeit und Führung sind aufgrund der dargestellten kommunikativen Einschränkungen anfälliger für Missverständnisse und Konflikte. Eine bewusste Ausgestaltung der Kommunikation ist dabei eine Voraussetzung für den Erfolg virtueller Teams. Bei sensiblen, d. h. mit Unklarheiten und Unsicherheiten behafteten, Kommunikationsinhalten ist der Einsatz eines reichhaltigen Kommunikations-Mediums (i.d.R. Videokonferenz) unabdingbar.

Auch wenn die meisten von uns auch im Arbeitsleben neuen Medien gegenüber aufgeschlossen sind und digitale Kommunikationsmittel bereitwillig nutzen, bleibt rechtlich die Frage: Welche Art virtueller Kommunikation kann vom Arbeitgeber verlangt und auch gegen den Willen eines Mitarbeiters durchgeführt werden?

Pflicht zur Nutzung digitaler Kommunikation?

Welche Medien im beruflichen Kontext verwendet werden, ist grundsätzlich Sache des Arbeitgebers. Die Befugnis des Arbeitgebers, die Art der Kommunikation bzw. das Medium (Brief, Telefax, E-Mail, Telefo-

nat, persönliches Gespräch) vorzugeben, resultiert zum einen aus seinem verfassungsrechtlich verankerten Eigentumsrecht und seinem Recht, sein Unternehmen und seinen Betrieb so einzurichten und zu organisieren, wie er es für richtig hält. Zum anderen resultiert die Vorgabe des Kommunikationskanals oder Mediums durch den Arbeitgeber aus dem ihm gesetzlich zustehenden Direktions- oder Weisungsrecht. Ob der Arbeitgeber also beispielsweise zur Information seiner Mitarbeiter ein „schwarzes Brett“ oder ein „Social Intranet“ benutzt, bleibt ihm überlassen. Ebenso bleibt es grundsätzlich dem Arbeitgeber überlassen, Einzelgespräche, Besprechungen, Abteilungs- oder Betriebsversammlungen als Präsenztermine oder Videokonferenzen durchzuführen.

Bei der Wahl des Mediums muss der Arbeitgeber jedoch die Belange und Interessen seiner Mitarbeiter berücksichtigen. So darf ein Arbeitgeber sein Weisungsrecht nur „nach billigem Ermessen“ ausüben. D.h., bei der Wahl des Kommunikationsweges sind die Rechte des Mitarbeiters, insbesondere sein verfassungsrechtlich geschütztes Persönlichkeitsrecht in der Ausgestaltung des Rechtes auf informationelle Selbstbestimmung, zu berücksichtigen. Ge-

rade digitale Kommunikation greift deutlich stärker und intensiver als tradierte Kommunikation in das Persönlichkeitsrecht der Mitarbeiter ein, da sie Möglichkeiten zur Aufzeichnung und Analyse mitbringt.

Digitale Kommunikation und Datenschutz

Bei digitaler Mitarbeiter-Kommunikation wird eine Fülle personenbezogener Mitarbeiter-Daten verarbeitet. Beispielsweise werden jedes einzelne Bild und jeder Ton, welche in einem Videogespräch von einem Mitarbeiter übertragen werden, als personenbezogene Daten gewertet. Ein Videogespräch stellt somit eine Vielzahl einzelner personenbezogener Daten dar. Auf den Inhalt der Information kommt es nicht an. Entscheidend ist allein, dass die Daten einer natürlichen Person zugeordnet werden können. Jede Verarbeitung personenbezogener Daten muss den Vorschriften und Anforderungen der seit 2018 verbindlich geltenden Datenschutzgrundverordnung (DS-GVO) und des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) entsprechen. Durch diese datenschutzrechtlichen Bestimmungen wird das Recht des Einzelnen auf informationelle Selbstbestimmung gewährleistet. Die rechtmäßige Verarbeitung personenbezogener Daten erfordert die Einwilligung des Betroffenen oder eine Rechtsnorm, nach der die Datenverarbeitung erlaubt ist.

Wahrscheinlich neigt man zunächst dazu, beim betroffenen Mitarbeiter eine Einwilligung einzuholen. Denn wer einwilligt, so die Auffassung, der hat sein Einverständnis explizit erteilt. Hiervon sollte jedoch nur im Ausnahmefall Gebrauch gemacht werden, da eine Einwilligung in der Praxis kaum als Grundlage für die Rechtmäßigkeit der digitalen Kommunikation taugt. Grund sind die hohen Anforderungen an eine rechtswirksame Einwilligung. Voraussetzung einer

wirksamen Einwilligung ist zunächst, dass der Mitarbeiter bereits vor Aufnahme der digitalen Kommunikation in die damit verbundene Datenverarbeitung – schriftlich oder elektronisch - eingewilligt hat. Der Arbeitgeber muss zudem über den Zweck der Datenverarbeitung und über den jederzeit möglichen Widerruf der Einwilligung in Textform aufklären. Insbesondere bei heiklen Gesprächen ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass ein Mitarbeiter seine Einwilligung widerruft und das Medium dann nicht mehr genutzt werden kann.

Besser geeignet als eine Einwilligung ist daher die gesetzliche Grundlage, die § 26 Abs. 1 S. 1 BDSG bietet. Die Vorschrift erlaubt die Verarbeitung personenbezogener Daten „zum Zwecke der Durchführung des Arbeitsverhältnisses“. Rechtmäßig ist diese jedoch nur, soweit sie tatsächlich erforderlich – d.h. verhältnismäßig – ist. Immer dann, wenn ein milderes (Kommunikations-) Mittel zur Verfügung steht, das weniger stark in das Persönlichkeitsrecht der Mitarbeiter eingreift, ist dieses zu wählen. Eine Telefonkonferenz greift beispielsweise weniger stark in das Persönlichkeitsrecht ein als eine Videokonferenz. Für den Arbeitgeber mag hilfreich sein, Mimik und Gestik seines Mitarbeiters und Gesprächspartners sehen und daraus Schlüsse ziehen zu können. Aus rechtlicher Sicht wird bei räumlich getrennten Gesprächspartnern in der Regel eine auditive Kommunikation oder gar eine E-Mail-Kommunikation als ausreichend und ein „Bild“ grundsätzlich nicht als erforderlich angesehen. Jedenfalls bislang.

Unabhängig von der rechtlichen Grundlage für die digitale Kommunikation gilt generell, dass dabei auf eine Aufzeichnung und Speicherung der Daten verzichtet werden sollte, um das Persönlichkeitsrecht des Mitarbeiters nicht über Gebühr zu strapazieren.

Daher sollte die betriebliche auch strikt von der privaten Kommunikation getrennt und auf verschiedene Tools verteilt werden. Mit der Aufzeichnung und Speicherung einer Bildsequenz und der damit verbundenen jederzeitigen Reproduzierbarkeit wird besonders stark in das Persönlichkeitsrecht eingegriffen. Sollte eine Aufzeichnung zwecks Nachweis für Arbeitgeber und Arbeitnehmer als hilfreich erachtet werden, so ist in jedem Fall im Vorfeld eine Einwilligung wie oben beschrieben erforderlich. Wird die Einwilligung verweigert, so besteht immer die Möglichkeit einen Arbeitnehmer im Rahmen des Direktionsrechts zu einem face-2-face-Gespräch zu zitieren.

Mitbestimmung des Betriebsrats bei digitaler Kommunikation

Beim Einsatz digitaler Kommunikationsmittel muss der Arbeitgeber nicht nur auf den Datenschutz bzw. die Rechte der einzelnen Mitarbeiter, sondern auch auf die Rechte der Arbeitnehmervertretungen achten. Dort, wo Betriebsräte gewählt sind, bestehen Mitwirkungs- und Beteiligungsrechte in unterschiedlicher Intensität. Zu nennen ist insbesondere das Beteiligungsrecht des Betriebsrats bei der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen. An den Begriff der technischen Einrichtung werden keine besonderen Anforderungen gestellt. Vielmehr stellt jedes optische, mechanische, akustische oder elektronische Gerät eine technische Einrichtung dar. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats wird bereits ausgelöst, wenn die technische Einrichtung objektiv dazu geeignet ist, die Leistung oder das Verhalten von Mitarbeitern zu überwachen. Es kommt mithin nicht darauf an, ob der Arbeitgeber seine Mitarbeiter mit der technischen Einrichtung tatsächlich überwachen will. Bei der Nutzung digitaler Medien bzw. der Software hierzu

werden zwangsläufig personenbezogene Daten erfasst, die dem Arbeitgeber eine Leistungs- oder Verhaltenskontrolle – zumindest theoretisch – ermöglichen. Die Beteiligung des Betriebsrats ist somit bei der Einführung und Nutzung digitaler Medien stets notwendig. Nur mit Zustimmung des Betriebsrats kann der Arbeitgeber eine Kommunikationssoftware verwenden. Sollte der Betriebsrat seine Zustimmung verweigern, kann der Arbeitgeber ein Einigungsstellenverfahren durchführen. Unter Beteiligung eines unparteiischen Dritten wird dort entschieden, ob und in welcher Weise digitale Kommunikation im Unternehmen verwendet werden darf. Maßstab ist hierbei wiederum das Persönlichkeitsrecht der Mitarbeiter. Wird das Persönlichkeitsrecht nicht oder nur unwesentlich durch die Kommunikationsform, das zu verwendende digitale Medium, beeinträchtigt, dürfte der Arbeitgeber spätestens in der Einigungsstelle die gewünschte digitale Kommunikation durchsetzen können.

Zusammenfassung und pragmatische Integration

Wir haben die führungspsychologischen und arbeitsrechtlichen Kernkonzepte zur virtuellen Kommunikation nebeneinandergestellt. Was auch bewusst sprachlich unterschiedlich dargestellt wurde, möchten wir nun in einer pragmatischen Integration zusammenführen:

- Aufgrund der Beschränkungen bei virtueller Kommunikation ist gegenüber einer face-to-face-Kommunikation, die Gefahr von Missverständnissen und Konflikten höher.
- Damit Missverständnisse und Konflikte auf ein Minimum reduziert werden können, sollte mehr kommuniziert werden als gefühlt notwendig ist (Overcommu-

nicate) und auf den Task-Technology Fit geachtet werden. Die Richtschnur für den Task-Technology Fit bildet die Media-Richness-Theorie: je unsicherer und unklarer die Situation, desto reichhaltiger sollte das Medium sein.

- Wir empfehlen auf Basis der Media-Richness-Theorie gemeinsam mit dem Team ein Kommunikationsleitfaden entlang der Frage „Welches Kommunikations-Medium wollen wir bei welchem Kommunikations-Anlass verwenden?“ zu erarbeiten. Diese Arbeit erhöht die Mediensensibilität der Teammitglieder.
- Aus arbeitsrechtlicher Sicht sind Arbeitgeber grundsätzlich berechtigt, die Art der Kommunikation und des Mediums festzulegen. Dabei muss er das Recht des Mitarbeiters auf informatorische Selbstbestimmung berücksichtigen (DS-GVO, BDSG) und – wo Mitbestimmung gegeben ist – gemeinsam mit dem Betriebsrat Regelungen zur digitalen Kommunikation treffen.
- Arbeitgeber können Arbeitnehmern rechtlich nur ein erforderliches Kommunikationsmedium abverlangen. Aktuell ist

rechtlich äußerst fraglich, ob Videokommunikation als erforderlich angesehen wird. Damit sind der Führungskraft die Hände gebunden, wenn Mitarbeiter die Videokommunikation verweigern.

- Genau an diesem Punkt kommt noch einmal unsere Anregung, gemeinsam mit den Mitarbeitern einen Kommunikationsleitfaden zu erstellen. Wer für die Möglichkeiten und Grenzen verschiedener Kommunikationswege sensibilisiert ist und sich im Team committet hat, wird tendenziell aus Einsicht handeln und freiwillig das am besten geeignete – und nicht das rechtlich erforderliche – Kommunikationsmedium nutzen.
- Eine grundsätzliche Verweigerung von Videokommunikation im Team geschieht nach unserer Erfahrung vorrangig aus einem Grund: gestörte Beziehungen und daraus folgend Trotz oder Kalkül. Wenn es auf der Interessensebene nicht mehr klappt und die Luft dünner wird, erkundigen sich Mitarbeiter nach ihren Rechten und schalten in den Verweigerungsmodus. Das Fallbeispiel in der Box zeigt, wie Sie damit umgehen können.

Fallbeispiel „Low Performer Lobster macht dicht“

Lobster wurde als hochgradiger Spezialist für das Team rekrutiert. Vereinbart wurde, dass Lobster die Möglichkeit hat, vom Homeoffice aus zu arbeiten. Lobsters Lebensmittelpunkt liegt am Meer knapp 400 km vom Stammhaus im Sauerland entfernt. Alle im Team waren verstreut über das Bundesgebiet, so dass die Zusammenarbeit virtuell organisiert wurde. Und so verrichtete Lobster – wie die übrigen Teammitglieder auch – seine Arbeit im Homeoffice.

Während der Probezeit lief auch noch alles prima. Doch seitdem mehren sich Beschwerden aus dem Team: Zuarbeiten würden schlecht und unpünktlich erledigt, bei vereinbarten Kommunikationszeiten wäre er für Rücksprachen kaum erreichbar, beim Collaboration-Tool ist der Status fast immer auf „rot“ und das, obwohl Lobsters Kalender kaum Termine aufweist. Mehrfach hatte die Teamleitung Wald bei Lobster angerufen und sich erkundigt, was los sei. Wiederholt kamen Ausflüchte – Termine seien aus Versehen nicht im Kalender eingetragen gewesen, die Ansprüche der Kollegen an die Zuarbeit wären vollkommen überzogen etc. Die eher informell gehaltenen Gespräche führten zu keiner Besserung bei den Beschwerden der Kollegen über Lobster.

Nachdem nun noch ein Projekt, bei dem Lobster die Projektleitung innehat, massiv in Schieflage gerät, lädt Teamleiter Wald zu einem Personalgespräch per Videokonferenz. Er möchte den Leistungs-

mängeln auf den Grund gehen und Lobsters emotionale Reaktion auf seine Fragen besser abschätzen können. Prompt kommt die Ablehnung von Lobster: zur Teilnahme an einer Videokonferenz wäre er nicht verpflichtet. Wald könne ihm ja eine Mail schreiben, ggf. könne man auch telefonieren, dann bestehe er aber darauf, dass der Betriebsrat das Telefonat begleite.

Wie kann Wald reagieren?

Option 1 (Wald glaubt grundsätzlich noch an Lobster, will sich aber nicht vorführen lassen)

Klares Mail mit sanftem Druck Richtung Einsicht. Etwa so...

*„Sehr geehrter Herr Lobster,
tatsächlich Sie nicht verpflichtet sind, sich auf ein Personalgespräch per Video einzulassen. Zudem steht Ihnen selbstverständlich das Recht zu, den Betriebsrat in das Gespräch einzubeziehen.
Mein Anliegen ist jedoch, mit Ihnen die Gründe für die mehrfach angesprochenen Leistungsmängel zu durchleuchten und mit Ihnen nach Ansatzpunkten zu suchen, wie diese nachhaltig abgestellt werden können. Wir hatten im Team - auch mit Ihnen - einen Kommunikationsleitfaden erstellt, der für Personalgespräche auf Distanz zunächst ein Videogespräch vorsieht. So wollten wir im partnerschaftlichen Austausch anfallende Probleme aus der Welt schaffen.
Nun bin ich überrascht, dass Sie einen anderen Weg einbringen. Sollten Sie an diesem festhalten, sehe ich mich gezwungen, das Personalgespräch zu einem face-to-face-Gespräch im Stammhaus umzufunktionieren und meinerseits die Personalabteilung einzubeziehen.
Da ich Ihnen die Anreise genauso ersparen möchte wie die (hoffentlich unnötige) Eskalation mit Betriebsrat und Personal, hoffe ich, dass Sie sich auf die Videokonferenz einlassen können. Die Entscheidung liegt bei Ihnen.
Ich erwarte Ihre Entscheidung bis morgen früh 10 Uhr per Mail in meinem Postfach.
Mit freundlichen Grüßen
S. Wald“*

Option 2 (Wald hat Zweifel an Lobster und möchte ein Zeichen setzen)

Direkte Einladung zum Personalgespräch ins Stammhaus unter Beteiligung der Personalabteilung.

Im Ergebnis bleibt festzuhalten: Je komplexer die Gesprächssituation ist, desto reichhaltiger sollte das Medium sein. Je reichhal-

tiger das Medium ist, desto mehr ist auf das Persönlichkeitsrecht der Mitarbeiter zu achten.

Quellen

- Gebhardt, R./Ameln, F. von (2019): Arbeiten am Team. TRANSkript 04/2019
- Hertel, G./Lauer, L. (2012), S.107f. In: Grote, S. (2012): Die Zukunft der Führung. Springer/Gabler
- Kauffeld, S./Handke, L./Straube, J. (2016), S. 48. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) volume 47, S. 43–51 (2016)
- Konradt, U./Hertel, G. (2002): Management virtueller Teams, S. 92 f.
- Nils Sauer, C./Kauffeld, S. (2018): Spotlight: Virtuelle Führung. In: Falko von Ameln (2018): Führung und Beratung

Autoren



Raimund Gebhardt

Dipl.-Kfm.
Geschäftsführender
Inhaber von Profil-
Concept



Peter Hützen

Fachanwalt für Arbeits-
recht, Partner bei
vangard Arbeitsrecht



Priv. Doz. Dr. Falko von Ameln

Dipl. Psych.
Senior-Berater bei
Profil-Concept



Dr. Sebastian Maib

Fachanwalt für Arbeits-
recht, Partner bei
vangard Arbeitsrecht