

Auf was Führungskräfte sinnvollerweise achten sollten

Wie geht Führen auf Distanz?

Katrina Welge, Dozentin an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), über die grössten Herausforderungen bei der Führung von Mitarbeitenden auf Distanz und wie sie überwunden werden können.



Katrina Welge, Dozentin an der FHNW: «Die schwindende Identifikation mit dem Unternehmen oder Team kann zum Problem werden.»

Wie führt man auf Distanz? Nun, man könnte sagen, indem man es einfach macht. Auch bei geografischer Distanz wird zu einem guten Teil von uns Führungskräften etwas gefordert, das auch bis anhin bereits zu unserer Führungsverantwortung zählte – nur sind es jetzt kritische Erfolgskriterien. Und es kommt eine neue Führungskompetenz hinzu: die Medienkompetenz; wann setze ich sinnvollerweise welches digitale Tool für welchen Anlass wie ein.

Aber kommen wir zunächst zu den grössten Herausforderungen beim Führen auf Distanz:

- Es besteht die Gefahr der emotionalen Isolation. Wenn ich in physischen Distanzsituationen aufgabenbedingt keine enge Zusammenarbeit mit anderen habe, ist das Gefühl der Zugehörigkeit zum Team nicht automatisch gegeben.
- Deindividuation durch Anonymität / «soziales Trittbrettfahren»: Wird die Zusammenarbeit als anonym

wahrgenommen und sind soziale Kontakte eher die Ausnahme, ist der Beitrag des Einzelnen oft unklar. Dann macht man halt mit, engagiert sich nicht besonders und leistet deutlich weniger.

- Vertrauen aufbauen/erhalten ist erschwert: Fehlt der persönliche Kontakt, so fehlt eine entscheidende Grundlage für Vertrauen. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeitende ihren Vorgesetzten wenig vertrauen. Wenn auch umgekehrt das Vertrauen zu Mitarbeitenden fehlt, können Vorgesetzte überreagieren und zum Beispiel übertriebene Berichterstattungspflichten einführen, was wiederum die Mitarbeitenden belastet.
- Schwindende Identifikation mit dem Team/Unternehmen: Die physische Trennung und intransparente Zuständigkeiten können dazu führen, dass sich Mitarbeitende weniger mit dem Team und/oder der gestellten Aufgabe identifizieren. Die Verbindlichkeit sinkt, Wissen wird weniger geteilt und genutzt.
- Reduzierte Kommunikation: Da die Beteiligten kaum mehr persönlich kommunizieren, fehlen

Über die Autorin

Katrina Welge ist Dozentin an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung, mit Arbeitsschwerpunkt «Neue Arbeitsformen und Hybride Coaching Settings». Sie verantwortet das Thema Führung für die Forschungsgruppe Gestaltung flexibler Arbeit und engagiert sich als Organisationsberaterin & Agile E-Coach in Unternehmen.

www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/gestaltung-flexibler-arbeit

ihnen nonverbale Signale, die sie zur konkreten Interpretation der Nachricht benötigen. Dies führt häufig zu Missverständnissen und Fehlern, besonders bei asynchronen Medien wie E-Mail oder Chat-Funktionen.

Es gibt in manchen Betrieben aber auch noch eine andere Herausforderung. Viele Organisationen und deren Führungskräfte tragen den Glaubenssatz in sich, dass Führen und Zusammenarbeiten auf Distanz ohne physische Nähe fast nicht möglich oder mindestens schwierig ist. Es wird hier von einem «assumption hangover» (überkommene Anschauung) gesprochen, der in eine neue Ära mit digitalen Tools getragen wird. Diese Führungspersonen hätten keine Vorstellung davon, was Beziehungen auf Distanz effektiv beeinflusst – und so würden sie die Lösung in altbekannten Face-to-Face-Treffen oder einer (unbefriedigenden) digitalen Simulation suchen. Doch wie kann das verhindert werden? Hierzu geben psychologisch fundierte Konzepte wertvolle Hinweise: Einen Vertrauensvorschuss «Swift Trust» zu geben ist nötig, wenn persönliche Beziehungen vor der gemeinsamen Aufgabenerfüllung nur limitiert oder gar nicht aufgebaut werden können. Diese Art des Vertrauens basiert auf einer grundsätzlichen Annahme, dass ein Team, mein Team, vertrauenswürdig ist.

Erfolgsfaktoren: Kommunikation und Identifikation

Die Nachteile der physischen Distanz können mit Kommunikation und Identifikation ausgeglichen werden. Als Beispiel seien Projektmitarbeitende in Open-Source-Projekten genannt, welche teamintern eine grosse Nähe zueinander empfinden. Gründe dafür sind die intensive Kommunikation und die hohe intrinsische Motivation, mit der sie an der Lösung kniffliger Fragestellungen tüfteln. Es gilt aber auch zu beachten: Zu viel oder nicht relevante Kommunikation durch Führungskräfte kann als belanglos und/oder als Überwachung wahrgenommen werden. Um «gefühlte Nähe» zu schaffen, bietet sich laut der oben besprochenen Ansätze eine verstärkte Kommunikation an, Vertrauensvorschuss zu geben, passende unternehmensweite Regeln zu entwickeln und sich mit den individuellen Dispositionen der Mitarbeitenden wie auch der eigenen auseinanderzusetzen. Darüber hinaus sind attraktive herausfordernde Teamaufgaben und -ziele für die Führung auf Distanz von grosser Bedeutung.

Katrina Welge, Dozentin FHNW

Tipps zum Führen auf Distanz

Gemeinsam Strukturen schaffen

- Gegenseitige Erreichbarkeit und Umgang mit internen und externen Anrufen, Besuchenden sowie Post klären.
- Formellen und informellen Austausch planen, wie viel Kommunikation ist vorteilhaft und wird geschätzt?

Vertrauensbildende Massnahmen für die Mitarbeitenden ergreifen

- Transparenz: Umfassende und ehrliche Informationen sind gefragt.
- Die Mitarbeitenden wollen persönlich wahrgenommen werden. Sprechen Sie Ihren Mitarbeitenden Ihre Wertschätzung und Ihr volles Vertrauen aus.

Angemessene Fragen stellen – mit Fragen führen

- Aktiv zuhören. Interesse zeigen. Positive Einstellung gegenüber Mitarbeitenden zeigen: Wie geht es meinen Mitarbeitenden im Homeoffice? Wie «ticken» sie zuhause? Gelingt die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit? Gegebenenfalls Unterstützung anbieten.
- Wie ist die Aus- bzw. Belastung meiner Mitarbeitenden?
- Wie klar sind Arbeitsaufgaben und Ziele für meine Mitarbeitenden im Homeoffice?

Probleme aktiv ansprechen und gemeinsam Lösungen erarbeiten

- Signale wie Dünnhäutigkeit oder Erschöpfung bei Mitarbeitenden und sich selbst aktiv wahrnehmen und ansprechen bzw. angehen.