



# FÜHREN AUF DISTANZ ERFOLGREICH GESTALTEN

## Globale Arbeitsverteilung verlangt neue Formen der Führung

Globalisierung und Flexibilisierung machen es nötig, durch neue Technologien und Digitalisierung wird es möglich – das Zusammenarbeiten über kleinere oder größere Distanzen ist in vielen Unternehmen bereits zum Alltag geworden. Neben verschiedenen Niederlassungen im In- und Ausland führen Außendiensttätigkeiten, Home-Office oder Telearbeit dazu, dass zunehmend mehr Beschäftigte nicht mehr in unmittelbarer Nähe ihrer Vorgesetzten arbeiten. Viele Arbeitsteams existieren nur noch im virtuellen Raum. Eine kurze Aufmunterung beim zufälligen Treffen auf dem Flur oder der Zuruf „Können Sie mal schnell ...“ sind nicht mehr möglich. Führung findet auf Distanz statt, wodurch sich für Management und Mitarbeiter neue Herausforderungen und Gestaltungsnotwendigkeiten ergeben.

### LEUPHANA STUDIE FÜHREN IN 3D FÜHRUNG IM SPANNUNGSFELD VON DISTANZ, DIGITALISIERUNG UND DEMOGRAFISCHER ENTWICKLUNG

Aktuell führt das Institut für Performance Management der Leuphana Universität Lüneburg eine durch die EU geförderte wissenschaftliche Studie mit Expertenbefragungen in renommierten Unternehmen deutschlandweit durch. „Führung auf Distanz“ ist ein sehr komplexes Phänomen: Viele Besonderheiten wie mangelnde Kontrollmöglichkeiten, Kommunikation über Medien oder kulturelle Unterschiede treffen dabei zusammen. Führungskräfte müssen neue Wege der Zusammenarbeit und Kommunikation gehen, um auf Distanz Vertrauen aufzubauen, Mitarbeitende zu motivieren und Leistung zu sichern. Das Ziel der Studie ist es, für diese zentralen Problem- und Handlungsfelder Lösungen zu entwickeln.

Im Folgenden werden erste Ergebnisse der Studie präsentiert.

### ERSTE ERGEBNISSE VON EXPERTEN BENANNTE HERAUSFORDERUNGEN DER FÜHRUNG AUF DISTANZ

#### Klar und deutlich kommunizieren

„Trotz der neuen Medien fehlen in der Kommunikation über Distanz die nonverbalen Nuancen. Es kommt daher leichter zu Fehlinterpretationen – das Ganze wird noch verstärkt durch sprachliche und kulturelle Barrieren.“

#### Vertrauen aufbauen

„Ich muss da als Führungskraft schon sehr stark bereit sein, den Mitarbeitern zu vertrauen und ihnen Freiräume zu geben. Aber auf Distanz dauert es länger, Mitarbeiter richtig einschätzen zu lernen.“

#### Gemeinsame Ziele entwickeln

„Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es beim Führen auf Distanz schwieriger ist, eine gemeinsame Zielvorstellung bei den Mitarbeitern zu erreichen.“

#### Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen

„Mir ist es schon oft passiert, dass ich erst viel zu spät von Problemen erfahren habe. Meine Mitarbeiter denken, sie können vor Ort alles alleine lösen und schalten mich erst ein, wenn es eigentlich schon zu spät ist.“

#### Zeitnahes Feedback geben

„Ich kann nach der Telko nicht einfach noch mal spontan zu meinem Mitarbeiter rübergehen und ihm auf die Schulter klopfen.“

#### Commitment bei Mitarbeitern erzeugen

„Es ist oft so, dass vereinbarte Aufgaben einfach nicht angegangen werden. Da man die Kollegen nicht persönlich sieht, geraten Ziele schon mal aus dem Blickfeld. Auf Distanz ist es einfach schwerer, Commitment zu erzeugen.“



## KONTAKT



## ERFOLGSFAKTOREN DER FÜHRUNG AUF DISTANZ

Erste Auswertungen zeigen, dass die Ausgestaltung der Führung auf Distanz einerseits von den Merkmalen der Führungskraft und der Mitarbeiter abhängt und andererseits auch durch die Unternehmenskultur und gesamtgesellschaftliche Entwicklungen beeinflusst wird.



Unsere Analysen belegen, dass der Erfolg der Führung auf Distanz wesentlich davon bestimmt wird, dass die Führungskraft eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufbaut sowie ihnen die relevanten Informationen liefert und eine klare Orientierung gibt.

### BEZIEHUNGSEBENE

#### Gegenseitiges Vertrauen aufbauen

- Regelmäßige Face-to-Face-Treffen ermöglichen
- Mitarbeiter an den Standorten besuchen und auch gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit realisieren
- Stärken und Schwächen der Mitarbeiter verstehen und Freiräume gewähren

#### Auch schwache Signale zur Qualität der Beziehung registrieren

- Verhaltensänderungen der Mitarbeiter beachten (z. B. nachlassende Kommunikationsintensität)
- Gerade bei Kommunikation auf Distanz (Telefon, E-Mail, Chat) auf Beziehungssignale achten (Zwischentöne etc.)
- Regelmäßig Feedback einholen und Mitarbeiter nach ihrem Befinden fragen

#### Reflektiert und sensibel kommunizieren

- E-Mails vor dem Versenden noch einmal kritisch auf zweideutige Formulierungen und Reizwörter prüfen
- Wirkung der eigenen Kommunikation regelmäßig überprüfen
- Rückfragen stellen, um Missverständnisse und Verstimmungen zu vermeiden

### INFORMATIONSD- UND KOMMUNIKATIONSEBENE

#### Strukturierten Informationsaustausch sicherstellen

- Feste und verbindliche Kommunikationszeiten schaffen
- Durch Strukturelemente (Agenda, Moderation, Vor- und Nachbereitung) für effiziente und zielgerichtete Besprechungen sorgen
- Gesprächsergebnisse vollständig dokumentieren

#### Erfolg der Kommunikation gewährleisten

- Durch Rückfragen die Informationsvermittlung sicherstellen und Mitarbeiter zu Nachfragen ermutigen
- Wichtige Ergebnisse und vereinbarte Aufgaben/Ziele zusammenfassen (z. B. Beschlusslage, Protokolle per E-Mail versenden)
- Gerade auch Mitarbeiter an entfernten Standorten in die Kommunikation einbeziehen

#### Medien anlassbezogen einsetzen

- Sensibel sein für den Kommunikationsanlass (z. B. Informationsweitergabe per E-Mail, aber Konfliktklärung im persönlichen Gespräch)
- Vorbereitungszeiten und Probeläufe einplanen
- Bei konfliktreichen und persönlichen Themen Face-to-face-Kommunikation präferieren