

7 Prinzipien des Führens auf Distanz

Führen ist Führen. Die Prinzipien dahinter ändern sich nicht. Also vertraut Euren Führungsgrundsätzen und bisher angewendeten Führungstools (Kommunikation, Meetings, etc.). Es ändert sich ‚nur‘ der physische Rahmen ...

Welche Prinzipien gibt es noch zu bedenken?

1. Nähe erzeugen

Führen auf Distanz bedeutet: Nähe erzeugen. Das bedeutet Führung immer. Genauer gesagt, Führung bedarf einer Abwägung, wie viel Nähe der/die Mitarbeiter¹⁾, das Team brauchen: Je nach Persönlichkeit und Situation brauchen Mitarbeiter mehr persönliche Ansprache, Anerkennung und Aufmerksamkeit oder auch Aufgabenklarheit, Anweisungen und Aufgabenkontrolle. Dahinter steckt das ‚situative Führungsmodell‘ (siehe FK-Ausbildung M1 bis M3).

2. Technik beherrschen

Menschen sehen, was sie sehen. Das ist ganz natürlich. Wenn wir einen Ort betreten, z.B. ein Restaurant, ein Hotel oder einen Laden, dann bewerten wir sehr schnell nach unserem ersten Eindruck. So geht es uns auch bei einer Web-session. Wenn die Technik nicht funktioniert, dann überstrahlt das im Auge der Teilnehmenden vieles.

3. Meeting-Prinzipien anpassen

Meeting Prinzipien sind uns allen bekannt, mancherorts stehen sie als Papier-Aufsteller in Konferenzräumen. Einige sind gut auf virtuelle Meetings übertragbar („Seien Sie pünktlich“ oder „wir lassen einander ausreden“). Problematisch wird es, wenn wir Ansichten über Meetings, die wir für gesichert halten, ungeprüft auf virtuelle Meetings übertragen. Beispielsweise gibt es eine bestimmte Personenanzahl, bei denen „physische“ Meetings gut funktionieren, weil jeder zu Wort kommt, alle sich in ihren Reaktionen einschätzen können und Entscheidungen auf Grund der Gruppendynamik getroffen werden. Das sind bei virtuellen Meetings jedoch häufig weniger Personen.

4. Kommunikations-Set-Up beachten

Das Kommunikations-Set-Up ist die Gesamtheit aller Kommunikations-Tools. Dabei gibt es Share-Points, Telefonate, Emails u.vm. Diese Instrumente stehen in einem engen Zusammenhang und bauen aufeinander auf. Ein gutes Meeting wird vorbereitet. Telefonate - oder Gespräche - finden im Vorfeld statt. Emails gehen vor- und nachher hin und her, häufig unbemerkt vom/von der Einladenden. Meinungen und Informationen werden ausgetauscht, Präsentationen und Tabellen ergänzt und verändert. Das Meeting selbst ist nur ein Teil in diesem komplexen Netzwerk.

5. Kommunikation nach dem Zweck strukturieren

Kommunikation hat viele Facetten: Sie dient dem Austausch von Meinungen, (der Abstimmung untereinander), sie verbindet und schafft Zugehörigkeit (Gemeinschaftsgefühl), und sie löst ungeklärte Fragen (Konflikte als kommunikative Klärungs-Chancen). Darüber hinaus vermittelt sie auch Informationen. Wir erleben häufig, dass der Grund für Meetings verkürzt als „Informationsaustausch“ gesehen wird. Dann sagen Führungskräfte: „Meine Mitarbeiter sind in dem Meeting alle informiert worden“. Das beschreibt natürlich nur die Spitze des Eisberges. Vielmehr erreicht ein gutes Meeting auf Distanz jede/n Mitarbeiter und holt ihn/sie auch dort ab, wo er/sie gerade steht. Kommunikation ist ein Dialog und Zuhören ist wichtig.

6. home OFFICE statt HOME office

Heimarbeit erfordert folgendes:

- 1) die nötige technische Ausstattung daheim,
- 2) Regularien, wie mit Arbeitszeit und Informationsaustausch umgegangen wird sowie
- 3) eine professionelle Kultur der Arbeit von zu Hause aus.

7. Ein Meeting auf Distanz ist nicht weniger wert als ein physisches Meeting

Vielleicht ist niemand ganz frei von der Fehleinschätzung: ein Meeting auf Distanz sei nur ein Ersatz für ein physisches Meeting! Wir sind es aus unserer gesamten Entwicklungsgeschichte als Menschen gewohnt, einander zu begegnen und schätzen uns auch gegenseitig in dieser Begegnung als sozial interagierende Wesen ein. Ein virtuelles Meeting "beraubt" uns einer Anzahl von Sinnen. Es ist aber nicht mehr oder weniger wichtig als ein anderes Meeting, es unterliegt nur anderen Gesetzmäßigkeiten.

Conclusio

Darüber hinaus gibt es sogar wesentliche Chancen, die das physische Meeting nicht hat. Wir treffen uns leichter, brauchen manchmal weniger Zeit, auch weil aufreibende Reisezeit wegfällt und können überzeugender dokumentieren, aufzeichnen, um nur einige zu nennen. Nähe muss auf andere Art und Weise geschaffen werden: durch kleinere Gruppen und damit häufigere Meetings, die intensives Zuhören, Eingehen auf den anderen und eine wirklich vertrauensvolle, persönliche Führung zulassen. Einige berichten sogar, dass sie jetzt effizienter arbeiten als zuvor.

¹⁾ Im Sinne der Sprachvereinfachung spreche ich immer auch das andere Geschlecht an