



10 Tipps zum Führen auf Distanz

Führung auf Distanz erfordert mehr als das reine Bereitstellen von technischen Arbeits- und Kommunikationsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden. Wie Sie durch eine angepasste Kommunikation, Vertrauen und klare Spielregeln ein Remote Leadership aufbauen, das für Ihre Mitarbeitenden und für Sie als Führungsperson funktioniert, lesen Sie in diesem Beitrag.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Zukunft der Arbeit – das Spannungsfeld

Kein morgendlicher Pendelstress, kein Lärm von Kollegen im Grossraumbüro. Das Homeoffice steht bei vielen Beschäftigten hoch im Kurs. Unternehmen hingegen wollen ihre Belegschaft seit dem Wegfall der Coronamassnahmen wieder vermehrt am Firmenschreibtisch sehen. Vor allem bei grossen Techunternehmen wie Amazon, Google oder Meta häufen sich zuletzt die Meldungen, dass die Mitarbeitenden wieder mehr Präsenz zeigen sollen.

Wer etwa bei Google weniger als drei Tage im Büro verbringt, riskiere ein schlechtes Arbeitszeugnis. Präsenz am Arbeitsplatz ist nach wie vor gewünscht – allerdings nur für einen Teil der Woche. «Wir können und wollen kein Remote Unternehmen werden», heisst es zum Beispiel beim weltgrössten Chemiekonzern BASF.

Was bedeutet Führen auf Distanz?

Führen auf Distanz (oder: Distance Leadership, Remote Leadership) bedeutet, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter*innen aus der Ferne leiten. Sie arbeiten virtuell zusammen, sitzen aber physisch an unterschiedlichen Orten. Dieser Trend setzt sich immer stärker durch.

Nicht erst seit der Coronapandemie ist das Führen auf Distanz in zahlreichen Organisationen eher die Regel als die Ausnahme. Denn als unmittelbare Folge der Globalisierung arbeiten Teams bereits heute über Standorte und Länder hinweg am gleichen Projekt.

Die Digitalisierung ist der wichtigste Treiber. Digitale Produkte und digitale Prozesse schaffen die Basis für Remote Leadership. Die Rolle des Menschen verändert sich. AI/KI schaffen neue Rahmenbedingungen. RPA (Robotic Process Automation) standardisiert und automatisiert die Prozesse.

Die Coronapandemie hat diese Entwicklungen massiv verstärkt und beschleunigt. In vielen Unternehmen ging es für grosse Teile der Belegschaft von heute auf morgen an den mobilen Arbeitsplatz zu Hause. Oftmals ohne Richtlinien, Leitplanken oder Rettungsanker. Eine dramatische Situation für Führungskräfte und Mitarbeitende. Von gleich auf jetzt wurde aus einem Team ein virtuelles Team, das erfolgreich geführt werden muss. Es mussten schnell Regeln und Verfahrensanweisungen erstellt werden. Dies allein reicht jedoch nicht aus. Die Führung und die Führungsprinzipien sind anzupassen. Dies erfordert einen Mentalitäts- und Kulturwandel. Dieser erfolgt jedoch nicht von heute auf morgen.

Die Hauptaufgabe beim Führen auf Distanz

Eine Studie des Instituts für Performance Management an der Leuphana Universität beschreibt Führen auf Distanz als «höchst komplexes Phänomen». So gebe es einerseits deutlich weniger Möglichkeiten der Kontrolle, andererseits aber auch völlig neue Kommunikationsoptionen dank digitaler Kanäle. Die Leistungsmessung muss neu definiert werden. Die Performance darf nicht darunter leiden. Neue Kommunikationskanäle müssen errichtet und auch mit Leben gefüllt werden.

Führen auf Distanz ist also eine Folge einer Arbeitswelt, die sich in ihren Grundkonstanten und Rahmenbedingungen grundlegend verändert. Dazu zählt auch das Konzept von New Work, das auf flache Hierarchien und wachsende Flexibilität setzt. Führungskräfte sollten ihre Führungsprinzipien und ihren Führungsstil anpassen und beides möglichst flexibel ausgestalten können. Nur so lassen sich individuelle Strategien entwickeln, die zu einem erfolgreichen Distance Leadership führen. Und die das Wichtigste nicht ausser Acht lassen: den Menschen.

Virtuelle Teams:

So führen Sie sie auf Distanz

Führungskräfte fragen sich seit nunmehr mehr als zwei Jahren: Wie führe ich meine Mitarbeiter*innen im Homeoffice? Eine allgemeingültige Musterlösung dafür gibt es nicht – weil jede Führungskraft, jedes Team, jeder Mitarbeitende grundsätzlich individuell zu betrachten sind. Aber natürlich gibt es Empfehlungen und Tipps zum Führen virtueller Teams, die Sie als Basis für die Fortentwicklung eigener Ideen nutzen können. Dazu müssen sich Führungskräfte zunächst mit den Herausforderungen bei der Führung auf Distanz auseinandersetzen.

Herausforderungen beim Führen virtueller Teams

Neben vielen Vorteilen durch AI/KI und die Digitalisierung lassen sich auch Herausforderungen erkennen, die es zu meistern gilt. Dazu zählen beispielsweise:

- Verlust an Kontrolle aufseiten der Führungskraft
- weniger Sicherheit und Stabilität seitens der Mitarbeitenden
- Gefühl des Alleinseins bzw. der Isolation
- Unsicherheiten bzgl. Verantwortlichkeiten, Prioritäten und Rollen
- gemindertes Teamgefühl und Teamgeist durch die räumliche Distanz, der fehlende Dialog
- Gefahr von Missinterpretationen und Entstehung von Konflikten durch fehlende bzw. reduzierte Mimik und Gestik
- ein hohes Mass an Vertrauen, Kommunikation und Planung sowie Medienkompetenz als Voraussetzung
- geringere Nähe zu Mitarbeitenden, wodurch Feedback und Leistungsbeurteilung schwieriger sind
- sinkende Motivation und Produktivität aufgrund der genannten Faktoren möglich, fehlende Selbstorganisation

Neue Herausforderungen im Remote Leadership

Kommunikation fast ausschliesslich über digitale Medien führt rasch zu Fehleinschätzungen, im schlimmsten Fall sogar zu Missstimung und Demotivation, weil die nonverbale Komponente fehlt. Diese ist jedoch wichtig für eine «Unite de Doctrine».



Teammitglieder arbeiten isoliert, für sich, nicht im Team. Commitment für gemeinsame Ziele zu erzeugen, wird herausfordernder, aufwendiger – und geht häufig vergessen. Leistungsbeurteilung wird erschwert, weil direkter Kontakt fehlt, und ohne Dialog ist dies sehr schwer.

Eine völlig neue Situation für Mitarbeitende: Das eigene Zuhause ist plötzlich auch der Arbeitsplatz, die Mitarbeitenden müssen damit zurechtkommen. Selbstdisziplin muss geschaffen werden.



10 Tipps zum Führen im Homeoffice

1. Verlieren Sie niemals das gemeinsame Ziel aus den Augen

Führen auf Distanz kann nur dann erfolgreich sein, wenn Führungskraft und Mitarbeitende das gleiche Ziel vor Augen haben – und sich dazu im Rahmen offener Kommunikation auch bekannt haben. Nur wer die gemeinsamen Ziele kennt, kann sie auch anstreben. Und erreichen. Der Prozess der Zielvereinbarung und Zielerreichung bekommt eine hohe Relevanz.

2. Etablieren Sie eine Meeting-Kultur

Was ist der Zeitfresser Nr. 1? Richtig, Meetings. Was brauchen Sie, um Ihre Teams immer auf dem Laufenden und auch bei Laune zu halten? Richtig: Meetings. Was auf den ersten Blick wie eine Zwickmühle aussieht, entwickelt sich beim genauen Hinschauen zum Gamechanger. Identifizieren Sie, in welchem Rhythmus Sie welche Meetings aufsetzen, sorgen Sie immer für eine Agenda mit Zeitplan – und halten Sie diesen auch ein. Seien Sie aber auch spontan, wenn Sie merken, dass Redebedarf herrscht. Und hören Sie dann gut zu.

3. Entwickeln Sie ein Regelwerk für die Kommunikation

Regeln bedeuten beim Führen auf Distanz das Gegenteil von engmaschiger Kontrolle – denn die ist kontraproduktiv im Distance Leadership. Etablieren Sie vielmehr Regeln für die Kommunikation im und zum Team – legen Sie fest, welche Infos über welche Kanäle zu spielen sind. Investieren Sie in moderne Kommunikationsmittel. Besprechen Sie wichtige

Entscheidungen immer in Videocalls – eine andere Option haben Sie auf Distanz nicht. Und wenn möglich – sorgen Sie für regelmässige Kommunikation in der realen Welt. Weil hier auch die nonverbalen Nuancen wahrgenommen und damit die Risiken des Missverständnisses minimiert werden.

4. Setzen Sie einen Schwerpunkt auf Feedback

Man kann es nicht genug betonen: Menschen brauchen Anerkennung. Für ihr Tun ebenso wie für ihr Sein. Beim Führen auf Distanz dürfen Lob und Motivation nicht zu kurz kommen. Manchmal reicht ein motivierendes «Gut gemacht» im Teams-Chat, manchmal sollte es der persönliche Call sein. Halten Sie Ihre Kanäle aber stets auch für Feedback an Sie offen! Gerade beim Führen auf Distanz müssen Sie offen für Kritik sein – und damit umgehen.

5. Stärken Sie das Wirgefühl

Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter*innen beim Austausch untereinander. Denn das fördert die Verbundenheit innerhalb des Teams. Animieren Sie Mitarbeitende, neue Dinge zu probieren und dabei vielleicht auch von den Fähigkeiten oder auch der Kreativität der anderen zu profitieren. Interaktion – auch wenn sie digital ist – sorgt für Abwechslung und motiviert.

6. Sorgen Sie für Technik, die nicht nur funktioniert, sondern auch motiviert

Distance Leadership heisst auch, dass Kommunikation und Zusammenarbeit Spass machen – dafür brauchen Ihre Teams aber die passende technische

Ausstattung. Collaboration Tools machen das Leben beim Führen auf Distanz leichter – sie visualisieren Projektverläufe, erinnern Mitarbeitende an anstehende Aufgaben. Ohne Technik und die entsprechende Kompetenz in der Anwendung können Sie nicht auf Distanz führen.

7. Setzen Sie auf Menschlichkeit

Ein kooperativer Führungsstil ist der Schlüssel, damit Führen auf Distanz funktionieren kann. Denn in der digitalen Welt kommt es darauf an, den Mitarbeitenden nicht nur auf seine Rolle im Projekt zu reduzieren, sondern ihn in erster Linie als Menschen zu sehen. Mit Emotionen, Bedürfnissen und individuellen Problemen – darauf müssen Sie als Führungskraft und als Mensch vorbereitet sein. Mit einer gehörigen Portion Vertrauen, Offenheit und gesundem Menschenverstand. Denn der steht beim Distance Leadership an erster Stelle.

8. Ehrliche, häufige und direkte Kommunikation

Wenn es möglich ist, ist ein persönliches Meeting zu Beginn eines Projekts, wenn Sie neu als Führungskraft sind oder einen neuen Mitarbeitenden bekommen, sehr sinnvoll. So lernen Sie Ihre Mitarbeitenden besser kennen und können Ihre «Spielregeln» persönlich kommunizieren. Fragen oder sogar Unklarheiten lassen sich bei einem persönlichen Meeting direkt klären.

Ist das nicht möglich, sollten Sie mit Ihren Mitarbeitenden zu Beginn per Videochat ein persönliches Gespräch führen. Ihre Mitarbeitenden zu sehen, hilft ihnen, eine persönliche Bindung und Vertrauen zu Ihnen aufzubauen. Darüber hinaus ist eine offene und häufige Kommunikation besonders wichtig, wenn Ihr Team nicht an einem Ort, sondern vielleicht sogar verteilt in verschiedenen Städten oder Ländern arbeitet. So schaffen Sie es, klare Aufgaben und Prozesse zu definieren und Unklarheiten sowie Fragen seitens Ihres Teams sofort zu klären. Machen Sie Ihrem Team ausserdem deutlich, dass Sie trotz Distanz jederzeit erreichbar und bei Fragen für Ihre Mitarbeitenden da sind. Fördern Sie den Dialog.

9. Hohes Vertrauen auf beiden Seiten

«Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» – diese Redewendung hat für Remote Leader ausgedient! Denn das Führen aus der Ferne bedeutet in jedem Fall einen Verlust an Kontrolle. Schliesslich können Sie beim Führen virtueller Teams nicht mehr wissen, wie genau Ihre Mitarbeitenden ihre Zeit verbringen und wann sie konkret an welchem Projekt arbeiten. Das bedeutet für Sie als Führungskraft, das richtige Mass an Kontrolle und Vertrauen zu finden. Gehen Sie den Weg von der transaktionalen Führung zur transformationalen Führung. Vorher definierte «Spielregeln» schaffen die organisatorischen Rahmenbedingungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Dazu zählen beispielsweise:

- klare Verantwortlichkeiten
- Regeln zur Erreichbarkeit und Reaktionszeiten
- definierte Arbeitsanweisungen

- transparente Prozesse
- und ein hohes Mass an Verlässlichkeit

Ihre Mitarbeitenden müssen im gleichen Zuge lernen, selbstbestimmter zu arbeiten und mehr Eigenverantwortung zu übernehmen. Ihre Aufgabe im Sinne von Remote Leadership ist es daher auch, die Selbstverantwortung Ihrer Teammitglieder zu stärken und sie zu ihrem vollen Potenzial zu befähigen. Das sollten Sie ganz ohne Druck – sondern vielmehr, indem Sie Ihre Mitarbeitenden empowern, inspirieren und ermutigen. Der Vorteil: So werden Ihre Mitarbeitenden normalerweise automatisch mehr Engagement und Motivation entwickeln und ihre Leistungsbereitschaft steigern. Seien Sie Vorbild!

10. Stärken Sie Ihre Remote Leadership Skills

Wollen Sie Ihre Fähigkeiten beim Führen aus der Ferne stärken und aktiv von den

Vorteilen von Remote Leadership profitieren? Bauen Sie Ihre Remote Leadership Skills systematisch aus. Versetzen Sie sich immer wieder in die Lage der Mitarbeitenden. Setzen Sie die klassischen OKR-Methoden ein, um Ziele gemeinsam zu vereinbaren und erfolgreich umzusetzen.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich ist Investor, Unternehmer und geschäftsführender Gesellschafter eines Familienunternehmens im Bereich Maschinenbau. Er war lange in

Vorständen verschiedener internationaler Unternehmen tätig (u. a. BASF, Adidas und Mövenpick). Als Inhaber und Partner der Gerberich Consulting AG berät er mittelständische Unternehmen in strategischen Fragen. Er hat Maschinenbau und Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT in Cambridge studiert.

Karriere starten im Personalbereich

Human Resources – Mitarbeitende, Lernende und Leitende – sind Basis, Potenzial und Kraft eines jeden Unternehmens. Sie zu rekrutieren, sie in ihrem Arbeitsverhältnis zu betreuen und dafür zu sorgen, dass sie sich entfalten können, gehört zum Berufswunsch und Ziel vieler. Doch wie bringt man seine HR-Karriere ins Rollen?

Von Daniel Herzog

Die Werdegänge von Personalfachpersonen, die HR-Abteilungen führen oder darin arbeiten, sind bunt und vielfältig. Darunter sind KV-Abgänger*innen, die in einer Personalabteilung ihre ersten Berufserfahrungen sammeln und die Karriereleiter hochgestiegen sind. Aber auch Selbstständige, welche die Personaladministration in die eigene Hand nehmen mussten. Oder absolute Greenhorns und Quereinsteiger*innen aus anderen Berufen, die in den Personalbereich hineinstolpern sind beziehungsweise es geschafft haben, dort Fuss zu fassen.

Insbesondere Personen aus einem anderem Berufsfeld, die sich einen Job im HR erträumen, fallen dabei positiv auf. Und zwar mit ihrer Leidenschaft, Zielstrebigkeit

und Flexibilität. Quereinsteiger*innen bringen gute Argumente mit, warum genau sie die gesuchten Fachleute von morgen sind. Das Feuer für den Traumjob lodert bei jemanden, der quereinsteigen will, meist sehr stark. Dieses verinnerlichte Ziel macht Quereinsteiger*innen zielstrebig und lernbereit. Durch ihre Hintergründe aus anderen Branchen oder Berufen bringen sie übertragbare Skills mit oder können zwischen verschiedenen Abteilungen Brücken schlagen. Sie bringen frischen Wind und neue Perspektiven mit.

Breit abgestütztes Weiterbildungssystem

Für eine Weiterbildung im HR-Bereich stehen sowohl im Bereich der Höheren

Berufsbildung (Tertiär B) als auch auf Hochschulstufe (Tertiär A) umfangreiche Angebote zur Verfügung. Die beliebtesten Weiterbildungen verantwortet die Trägerorganisation «Human Resources Swiss Exams». Diese setzt sich aus dem schweizerischen HR-Verband HR Swiss, dem Kaufmännischen Verband Schweiz, dem Schweizerischen Arbeitgeberverband, dem schweizerischen Verband der öffentlichen Personalvermittler swissstaffing und dem VSAA Verband schweizerischer Arbeitsmarkthörden zusammen. Gemeinsam verfolgen sie das Ziel, der Wirtschaft top ausgebildete HR-Profis auf allen Ebenen zur Verfügung zu stellen.

Dreistufiges Angebot

Egal, wie quer oder gradlinig der eigene Lebenslauf verläuft, um seine Karriere im HR ins Rollen zu bringen und grundlegendes Know-how aufzubauen, bildet das Zertifikat **HR-Assistent/-in HRSE** den idealen Einstieg nach einem Lehrabschluss oder nach einer Maturität. Die Zertifikatsprüfung findet jährlich zweimal statt. Alleine an der Prüfung im März 2023 haben schweizweit 1116 Personen das Zertifikat erlangt. Dies entspricht einer Bestehensquote von 76,4%.