

12/2021



Führen auf Distanz

KOMPASS

Essen

Frankfurt

Hamburg

Heidelberg

München

Münster

Führen auf Distanz

Erfolgreiches Distance Leadership - doch wie?

„New Work“ - ein Trend, der die ortsunabhängige Zusammenarbeit und Kollaboration in virtuellen Teams ermöglicht. Die „Folge“ der digitalen Vernetzung. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Home-Office, Mobiles Arbeiten (Remote Working) - angekommen in der neuen digitalen Welt gibt es eine Vielzahl an zeitlich und örtlich flexiblen Arbeitsformen. Die Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Arbeitsplätzen haben sich in den vergangenen Jahren in unterschiedliche Richtungen entwickelt - die Pandemie als der große Treiber. Die Anforderungen an die Mitarbeiter:innen, aber auch an die Führungskräfte, haben sich verändert und es braucht eine Auseinandersetzung mit diesen Phänomenen. Insbesondere die Führungskräfte stehen hier vor der Herausforderung, sich in den veränderten und weiter verändernden Rahmenbedingungen sicher und stimmig zu bewegen, ihre Mitarbeiter zu navigieren und verfügbare Kommunikationskanäle optimal zu nutzen. Innovative Führungsarbeit ist gefragt. Die Kernfragen für Führungskräfte sind also: Wie wird bei Führung auf Distanz noch wirkungsvoll und nachvollziehbar kommuniziert und wie lässt sich auch aus der Ferne der Teamspirit aufrecht erhalten?

Die Entwicklung vom traditionellen Führen zum „Führen auf Distanz“

Die Pandemie traf die deutsche Wirtschaft unerwartet, kurzfristig und branchenübergreifend. Mit der ersten Infektionswelle kam der erste Lockdown im März 2020. Nicht jedes Unternehmen unterlag optimalen (Führungs-)Bedingungen. Viele Unternehmen standen vor den Fragen: **Wie können wir jetzt damit umgehen? Haben wir die nötigen Ressourcen und Kompetenzen? Gibt es ein solides Fundament gegenseitigen Vertrauens? Wie stark ist unser Teamspirit?**

Entscheidend und wichtig waren hier die ersten positiven Erfahrungen, die mit einem starken Krisenmanagement in der ersten Welle der Pandemie gemacht wurden. Die **Überwältigung der ersten „Schockstarre“**, die motivierende Zusammenarbeit und Unterstützung im gesamten Team - erste Bedenken und Ängste konnten abgeschüttelt werden. Doch nicht alle Unternehmen brachten optimale Voraussetzungen für ein digital arbeitendes Team mit. Der Wunsch nach der alten „Normalität“ machte sich breit.

Dann Ende 2020 der zweite Lockdown. Doch mit den bereits gesammelten Erfahrungswerten und ersten wichtigen Umsetzungen in den vergangenen Monaten, erwies sich der **erneute Rückzug ins Home-Office als „Selbstläufer“**. Virtuelle Team-Meetings, eine digitale Kaffeepause oder auch ein gemeinsames Mittagessen per Video schienen bereits die neue „Normalität“ zu sein. Die anfangs größte Herausforderung beim Führen auf Distanz, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiter nicht mehr „Face-to-Face“ sehen und damit

auch nicht direkt wahrnehmen konnten, wie und was diese arbeiten, schien nicht mehr die schwierigste Hürde zu sein. Ganz nach dem Motto „**Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser**“ - doch schnell stellte sich heraus: Vertrauen ist die Basis. Kontrolle abgeben ein wichtiger Schritt.

Die gänzlich veränderte Situation war und ist teilweise auch immer noch für alle Beteiligten neu und fremd - sowohl für die Führungskräfte, als auch für die Mitarbeitenden. Doch durch den Einsatz smarter (Kommunikations-)Tools konnten erste Unsicherheiten schnell genommen werden. Auf die Fragen, die sich gerade Führungskräfte zu Beginn der Pandemie gestellt haben, kamen nach und nach die Antworten. Ressourcen konnten besser eingeschätzt und eingesetzt werden, jegliches Tool-Verständnis verbessert (Ausbau einer guten Infrastruktur) und die Stärke des Teamspiritis sowie das gegenseitige Vertrauen auf die Probe gestellt werden. Mit dem Ergebnis: „**Vertrauen ist da, Kontrolle ist out**“. Vielmehr gilt es, wie bereits erwähnt, geeigneten Rahmenbedingungen eines jeden Einzelnen sicherzustellen.

Innovative Führungsarbeit bedeutet: Vermehrt intensive Mitarbeitergespräche führen (und wer coacht und motiviert, braucht ein gewisses Maß an sozialen Kompetenzen), Informationen zusammenzutragen und diese transparent kommunizieren sowie Entscheidungen rund um neue Technologien zu treffen. Die Anforderungen an eine Führungskraft des digitalen Zeitalters scheinen sich in den vergangenen zwei Jahren gesetzt und gefestigt zu haben. Fakt ist: Digital Leadership zeichnet sich dadurch aus, dass Führungskräfte die fundamentalen Veränderungen und Chancen der digitalen Transformation verstehen und berücksichtigen müssen. Sie agieren sowohl als **Treiber**, als auch als „**Enabler**“ der digitalen Transformation.

Zentrale Anforderungen an einen Digital Leader -

Ein Schritt voraus mit Future-Skills

FUTURE-SKILL	HINTERGRUND
Listen (Zuhören)	Offenheit , um kollektives Wissen der Belegschaft nutzbar zu machen und zugleich die Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Mitarbeiter brauchen das Gefühl, nicht nur ein kleines Rädchen zu sein.
Learn (Lernen)	Eigene Kompetenzen aktuell halten; Mitarbeiter durch Weiterbildungen und Herausforderungen fördern. Schaffen Sie ein inspirierendes Arbeitsumfeld. Halten Sie die Unternehmenskultur offen.
Live the Change (Veränderungen vorleben)	„ Treiber “ und „ Enabler “ von Veränderung und digitaler Transformation mit einer gelebten Unternehmenskultur des schnellen Informationsflusses sein; offen für Anregungen von Mitarbeitern.

What to do?! -

Handlungsempfehlungen für digitale Führungskräfte

TOPIC	GUIDELINE
<p>Voraussetzung für erfolgreiches Distance Leadership</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Aufgaben, Rollen und verändertes Führungsverständnis durch das Führen auf Distanz • Das Vertrauensdilemma bei der virtuellen Arbeitsweise (Kontrolle abgeben!) • Die eingesetzten Kommunikationstechniken für alle Beteiligten optimal nutzen • Neue Disziplinen/Aufgaben im „Day to day business“ • Fragen Sie sich: In welchen Situationen ist Leadership Online nicht einsetzbar?
<p>Das Team über Distanz führen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Kick-off als wichtige Teamentwicklungs-Maßnahme und Voraussetzung für erfolgreiche virtuelle Teamarbeit gestalten • Wichtige Regeln festlegen (z. B. Absprachen, Entscheidungen, Kommunikationsverhalten, Feedback, Unterstützung, Vertraulichkeit etc.) • Rollen, Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Ziele klären • Umgang mit Konflikten (Offene Kommunikation) • Virtuelle Meetings effektiv durchführen
<p>Informationsaustausch</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die verfügbaren Kommunikationskanäle optimal nutzen (z. B. E-Mail, Telefon, Videokonferenz) • Den „Flow“ für effektive Kommunikation finden • Teamphasen und Kommunikationsaufgaben bei der Nutzung verschiedener Kommunikationsmedien berücksichtigen • Regeln, Ablauf und Struktur der Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten (wer, wann, wie, wo und welche Erreichbarkeit zwingend notwendig ist). • Aufgabenbezogene und informelle/persönliche Kommunikation

<p>Gestaltung von Aufgaben und Arbeitsprozesse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellen, dass die Mitarbeiter im Home-Office zielorientiert an den wichtigen Aufgaben arbeiten (Zielvereinbarungen, Budgets ...) • Transparenz des Arbeitsprozesses sicherstellen • Selbstorganisation und -verantwortung sowie Entscheidungs- und Zeitspielräume klären
<p>Zusammenarbeit und Mitarbeiter fördern und entwickeln</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauenskultur und Feedback • Umgang mit Erfolgen und Misserfolgen • Individuelle Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele der Mitarbeiter erkennen und berücksichtigen (z. B. Transparenz, ob Teammitglieder über- oder unterfordert sind; Umgang mit dem Gefühl der Isolation etc.) • Entwicklungsmaßnahmen planen und gezielt umsetzen
<p>Gestaltung der Kultur eines virtuellen Teams</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bedeutung der unterschiedlichen Kulturdimensionen (nationale, organisatorische und funktionale Kultur) • Werte und Normen für die Basis einer Teamkultur vereinbaren • Eigene Teamkultur aufbauen und etablieren

Von der Theorie in die Praxis - was sagen die Experten?

Gerade hier ist uns der intensive Austausch mit Führungskräften und HR-Experten besonders wichtig. Wie nehmen die Betroffenen die aktuelle Entwicklung wahr? Was sind ihren Erfahrungswerten nach die größten Herausforderungen für Führungskräfte im digitalen Zeitalter und welche Tipps können sie Ihnen mit auf den Weg geben, damit auch Sie erfolgreich „Distance Leadership“ betreiben können?

Meinungsbilder und Erfahrungswerte aus der realen Arbeitswelt - **Wir liefern Ihnen exklusive Einblicke.**

Gedanken des HR-Experten Dominik Becker -

Co-Founder von mana HR Toolbox & Human Resources Enthusiast



Herr Becker, wie unterscheidet sich Ihrer Meinung nach das virtuelle Führen von einem traditionellen Führungsverhalten?

„Meiner Meinung nach ist es sehr viel schwieriger, Bindung zu Mitarbeitenden aufzubauen, da nur ein geringer Teil des Tages “zusammen” verbracht wird. Das virtuelle Führen bringt einen deutlich größeren Organisations- und Strukturierungsaufwand mit sich, da eben nicht alle in gemeinsam in einem Raum sitzen und die ganzen „Infos über den Tisch“ oder der Teamaustausch auf kurzem Wege nicht mehr so spontan möglich ist.“

Auch der Austausch mit vielen Personen in einer Videokonferenz erweist sich als schwierig, da man oftmals nicht alle Teilnehmer im Blick hat und man sich immer wieder gegenseitig ins Wort fällt. Auf langer Sicht kann sich dies negativ auf den Zusammenhalt im Team auswirken. Teamspirit zu schaffen bzw. zu erhalten ist demnach eher schwieriger. Hier müssen Führungskräfte agieren.

Gerade durch die ständige Erreichbarkeit bedingt der flexibleren Arbeitsmodelle, müssen Führungskräfte des digitalen Zeitalters meiner Meinung nach eine starke Vorbildfunktion einnehmen. Von der Arbeit abschalten und keine Mail mehr um 23 Uhr zu schreiben, ist in den heutigen Zeiten noch viel wichtiger.“

Welche Skills benötigen Führungskräfte aus Ihren Erfahrungen heraus in der virtuellen Zeit verstärkt? Welche sind neu dazu gekommen?

„Noch nie war es wichtiger für Führungskräfte, den Kollegen zu vertrauen und die Kontrolle abzugeben. Führungskräfte müssen noch feinfühlicher für die emotionale Lage der Mitarbeitenden sein. Zudem müssen sie sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter in einer gesunden und ergonomischen Arbeitsumgebung arbeiten. Denn viele Menschen arbeiten zu Hause am Küchentisch oder sitzen auf unergonomischen Stühlen. Einige haben auch Kinder, die um sich herumrennen, was wiederum das Aufrechterhalten einer andauernden Konzentration zu einer echten Herausforderung macht. Dies kostet Energie, die dann beim Arbeiten fehlen kann.“

Wie bereits erwähnt, muss die Vorbildrolle seitens der Führungskräfte noch ernster genommen werden. Das Schreiben von Mails oder Arbeiten nach Feierabend bis in die späten Abendstunden kann Druck bei Mitarbeitenden erzeugen, da sie denken, dass dies im Gegenzug auch von Ihnen erwartet wird. Zudem ist es so schwierig, das Arbeitszeitschutzgesetz (Pause- und Ruhezeiten) sicherzustellen z.B. wenn Mitarbeitende dann doch nochmal um 23 Uhr ein paar Mails verschicken und dann doch schon wieder um 6 Uhr arbeiten, da die Kinder da noch schlafen und man wenigstens etwas ungestört arbeiten kann.

Neu dazu gekommen ist ebenfalls die Notwendigkeit einer viel größeren digitalen Kompetenz (Software, Kollaborations-Tools, etc.). Hinzu kommt eine ausgeprägte Moderationsfähigkeiten bei Videokonferenzen, damit alle "gesehen" werden und man sich nicht gegenseitig ins Wort fällt."

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen einer Führungskraft beim Führen auf Distanz?

„Beim Führen auf Distanz gibt es eine Vielzahl an Herausforderungen. Darunter die, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern Vertrauen schenken müssen und somit lernen müssen, Kontrolle abzugeben. Sie müssen ihrer Fürsorgepflicht nachkommen und den gesamten Teamspirit aufbauen bzw. erhalten. Große Herausforderungen bringen auch die veränderten Strukturen mit sich. Führungskräfte stehen vor der Hürde, für noch mehr Struktur und Planung zu sorgen, da nicht einfach mal "schnell" über den Tisch mit allen im Team gesprochen werden kann.“

Wie können Führungskräfte Ihre Mitarbeiter aus der Distanz motivieren? Was sind hier Ihre Erfahrungswerte?

„Meine Erfahrungen zeigen mir, dass ein regelmäßiger Austausch und (Online) Teamevents/-rituale das Teamgefüge stärken. Wichtig sind dabei auch regelmäßige Events, wo die "Arbeit" tabu ist. Erfolge müssen gemeinschaftlich gefeiert werden - z.B. einen gemeinsamen Slack- oder Teamschannel, wo man mit Bildern, GIFs & Co. die Erfolge als Team feiert. Dies trägt meiner Meinung nach maßgeblich zur Motivation der Mitarbeiter bei.

Neben den genannten (Online) Teamevents spielt die Vorbildfunktion und Transparenz eine wesentliche Rolle, wenn es um die Mitarbeitermotivation geht. Führungskräfte sollten ebenfalls mal berichten, wenn es schwer ist von zu Hause mit Kind und Kegel zu arbeiten. Wichtig ist hier auch ein Vorbild zu sein, was Abschalten und Freizeit angeht. Auch Führungskräfte sollten klar kommunizieren, dass Mittwoch ab 17 Uhr immer der Sport ansteht und man dann nicht mehr erreichbar ist.“

Welche Tipps möchten Sie als HR-Experte den Führungskräften im digitalen Zeitalter mit auf dem Weg geben?

„Achten Sie vor allem auf die emotionale Lage Ihrer Mitarbeitenden. Die Pandemie ist eine große Belastung für alle von uns. Leben Sie richtiges Verhalten und eine souveräne Einstellung vor und kommunizieren Sie klar, dass es völlig in Ordnung ist, auch mal Abzuschalten und nicht erreichbar zu sein. Sprechen Sie transparent mit Ihren Mitarbeitenden, warum Sie etwas tun bzw. wissen möchten. Es ist auch nicht schlimm, mal zu sagen, dass man als Führungskraft eventuell Probleme hat, die Kontrolle abzugeben. Diese Transparenz und Ehrlichkeit kann sich auch sehr positiv auf die Beziehung zu Ihren Kollegen auswirken.“

Gedanken des HR-Experten Stefan Scheller -

Verantwortlicher für die Arbeitgebermarke der DATEV eG & Influencer der Personalerszene mit seiner HR-Plattform PERSOBLOGGER.DE



Herr Scheller, wie unterscheidet sich Ihrer Meinung nach das virtuelle Führen von einem traditionellen Führungsverhalten?

„Der Hauptunterschied ist die mangelnde räumliche Nähe und damit auch Sichtbarkeit. Bei klassischer Führung besteht in der Regel eine deutlich engere Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Durch einen ungeplanten oder auch zufälligen Sichtkontakt oder eine Begegnung kann informeller und sehr persönlicher Austausch deutlich leichter erfolgen, als über die oftmals bewusst zu planende virtuelle Kontaktaufnahme.“

Welche Skills benötigen Führungskräfte aus Ihren Erfahrungen heraus in der virtuellen Zeit verstärkt? Welche sind neu dazu gekommen?

„In jedem Fall ist Empathie noch deutlich stärker gefragt als bislang. Denn Stimmungen, Motivationslagen, Unsicherheiten oder Ähnliches über Videokonferenzen (und einer oftmals sehr kleinen Darstellung auf einem Bildschirm - oder gar komplett ohne Bild) zu erkennen, ist deutlich schwieriger, als von Angesicht zu Angesicht bei gleichzeitiger Anwesenheit in einem Gebäude bzw. Raum. Der Grad zwischen fortlaufender Nähe (Sicherheit) und dem Gefühl der Überwachung durch die eigene Führungskraft ist sehr schmal. Hier hilft geschickte Kommunikation und eine klare Definition der gegenseitigen Erwartungshaltung. Teams, mit einem hohen Grad an gegenseitigem Vertrauen, sind hier ganz klar im Vorteil.“

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen einer Führungskraft beim Führen auf Distanz?

„Besonders herausfordernd sind alle sozialen Gruppenprozesse, die bei einer gleichzeitigen Anwesenheit vor Ort ganz natürlich ablaufen. Hier müssen Führungskräfte Rahmenbedingungen schaffen, dass diese auch virtuell (dann meist geplant) stattfinden. Es geht um sozialen Austausch, Kommunikation und gemeinsames Erleben als Team.“

Wie können Führungskräfte Ihre Mitarbeiter aus der Distanz motivieren? Was sind hier Ihre Erfahrungswerte?

„Die größte Motivation dürfte dadurch entstehen, dass Führungskräfte nicht ohne Not demotivieren. Dass sie also den richtigen Grad an Nähe und Erreichbarkeit einerseits sowie Vertrauen in die Selbstorganisation andererseits hinbekommen. Da dies bei Mitarbeitenden individuell unterschiedlich ist, hilft nur das intensive Beschäftigen mit den Team-Mitgliedern als Mensch.“

Worin sehen Sie aktuell die Grenzen im virtuellen Führen?

„Virtuelles Führen gelingt vermutlich nicht in allen Unternehmen, bei allen Tätigkeiten und mit allen Beschäftigten gleich gut. Trotzdem gibt es meines Erachtens nur sehr wenige Ausnahmen, bei denen virtuelle Führung überhaupt nicht funktioniert. Vermutlich sind dies vor allem Tätigkeiten, bei denen die Mitarbeitenden von den Führungskräften etwas manuell gezeigt bekommen wollen, was mit vormachen, anfassen oder es mit einer unmittelbaren Anleitung zu tun hat. Mit Blick darauf, dass die beste Führung diejenige ist, die zu vollkommener Selbstorganisation befähigt (Rahmenbedingungen dafür schafft), sollte unmittelbare (operative) Führung in diesem Sinne eh „überflüssig“ werden. - Wohl wissend, dass es sich hier eher um einen theoretischen Optimalzustand handelt.“

Was können Führungskräfte Ihrer Meinung nach tun, um auch virtuell einen guten Teamspirit zu haben?

„Vor allem sollten Sie die eigene Führungsleistung so dosieren, dass die Team-Mitglieder die Möglichkeit haben, diesen Spirit ihrerseits selbst zu entfalten. Sie sollten sich tendenziell zurücknehmen und lieber im Hintergrund Rahmenbedingungen dafür schaffen. Vertrauen in die Menschen hilft dabei ungemein.“

Welche Tipps möchten Sie als HR-Experte den Führungskräften im digitalen Zeitalter mit auf dem Weg geben?

„Einer der für mich wesentlichen Punkte ist: Vor allem Führungskräfte, die bereits sehr lange führen, dürfen und sollten sich erlauben, diese neue Art der Führung als Lernreise zu verstehen. Denn nur dann, wenn die eigenen Fähigkeiten realistisch eingestuft werden, sind Führungskräfte offen für neue Methoden, Tipps & Tricks oder auch gewisse Leadership-Hacks, wie ich Sie in meinem Buch „Praxisleitfaden Homeoffice und mobiles Arbeiten“ beschreiben durfte.“

Gedanken der Führungskraft Florian Staettmayer -

Senior Director International bei McDonald's



Herr Staettmayer, wie unterscheidet sich Ihrer Meinung nach das virtuelle Führen von einem traditionellen Führungsverhalten?

„Grundsätzlich wenig in meiner Auffassung von Führung, die sehr stark auf Vertrauen in die Mitarbeiter:innen basiert. Ob jemand vom Büro aus arbeitet oder von zu Hause, macht im ersten Schritt keinen Unterschied - sicherlich in einigen Teilbereichen wie Feedback, Coaching, Training, aber nicht so sehr in der „Überwachung“ der Arbeitsleistung.“

Welche Skills benötigen Sie als Führungskraft in der virtuellen Zeit verstärkt? Welche sind neu dazu gekommen?

„Ich denke die Kommunikation ist wichtiger geworden und (leider) auch deutlich umfangreicher. Um an die vorherige Frage anzuschließen, ist es wichtig, noch mehr und in anderen Formaten mit den Mitarbeiter:innen, als Team und auch mit unseren Stakeholdern zu kommunizieren. Ich sehe eine erhöhte Nachfrage nach Meetings, nicht nur in meinem Kalender, sondern auch bei meinen Mitarbeiter:innen. Insofern benötigt es zum einen auch ein erhöhtes Maß an Ausdauer und Willen für Anliegen und Fragen zur Verfügung zu stehen, zum anderen aber auch Sensibilität und Empathie gegenüber dem Team, ein Gespür wann die Work-Life-Balance zu kippen droht. Die Gefahr der Überarbeitung ist meines Erachtens in der virtuellen Welt deutlich höher und damit auch die Gefahr, gute Mitarbeiter:innen zu verbrennen.“

Was sind die größten Herausforderungen an Sie als Führungskraft beim Führen auf Distanz?

„Zu erkennen bzw. herauszufinden, welchen Führungsbedarf der/die jeweilige Mitarbeiter:in hat - und sich entsprechen individuell auf die Bedürfnisse einzustellen. Ich glaube noch mehr als in Präsenz zeigen sich die individuellen Unterschiede in der virtuellen Welt - abgesehen davon, dass durch die Pandemie auch ganz unterschiedliche, persönliche Sorgen und Bedürfnisse erst entstanden sind.“

Wie motivierten Sie Ihre Mitarbeiter aus der Distanz?

„Wir haben direkt zu Beginn des ersten Shut-downs neue Meeting-Formen eingeführt. Cappuccino-Talk an drei Vormittagen für das internationale Team, Tea-Time Talks an einem Nachmittag in der Woche mit den US-Kollegen um die Gespräche an der Kaffeemaschine zu ‚kopieren‘. Niemand war verpflichtet teilzunehmen, es war immer freiwillig, ist aber sehr gut angenommen worden. Das war gerade am Anfang sehr hilfreich über die Pandemie und die Sorgen der Mitarbeiter:innen zu sprechen bzw. ein Forum hierfür zu bieten.“

Darüber hinaus bieten wir ein virtuelles Incentive-Programm an, dem wir uns angeschlossen haben, wo Peers, Manager, Direct Reports für besondere Leistung belohnt werden können. Dieses Jahr haben wir eine virtuelle Weihnachtsfeier veranstaltet, jeder hat eine Box mit einem vorgekochten drei-Gänge Menü erhalten, das wir dann gemeinsam, virtuell, zubereitet und gegessen haben.

Grundsätzlich aber glaube ich, ziehen die Mitarbeiter:innen ihre Motivation aus ihrer Arbeit - in unserem Bereich war das natürlich schon herausfordernd, aber ich denke, dass wir viele interessante, neue Projekte gestartet haben, die die Mitarbeiter:innen über den Tellerrand haben hinausblicken lassen. Trotzdem, das muss ich zugeben, ist die Mitarbeitermotivation auf Distanz eine Herausforderung, der man sich immer wieder neu stellen muss. Ich bin da auf den Input des Teams und der Firma sehr dankbar.“

Worin sehen Sie aktuell die Grenzen im virtuellen Führen?

„Gute Frage - die Grenzen ergeben sich aus meiner Sicht in Abhängigkeit des Individuums. Ich glaube nicht, dass eine 100-prozentige virtuelle Führung schon möglich ist und derzeit den persönlichen Kontakt ersetzen kann. Vielleicht in Zukunft, je nachdem wie schnell sich VAR entwickelt - aber bis dahin werde ich versuchen, wieder häufiger und regelmäßig das Team persönlich zu sehen und auch live zusammenzubringen. Zumindest für ein Entwicklungsgespräch und Jahresendgespräch für Mitarbeiter, die sehr selbständig arbeiten können und wollen und ein Team Meeting pro Jahr, wenn möglich auch zwei.“

Was tun Sie, um auch virtuell einen guten Team Spirit zu haben?

„Wir haben unterschiedliche Kommunikationswege eröffnet und eine virtuelle Weihnachtsfeier durchgeführt - am Ende denke ich aber, ist es entscheidend, dass das Team sich wertgeschätzt und sich jede(r) Einzelne beachtet und gekümmert fühlt. Das können oft auch ganz kleine Gesten sein: Ein ‚Danke‘ für die gute Arbeit, ein Ohr für Sorgen oder die Aufforderung, für heute oder die Woche gut sein zu lassen und zeitig Feierabend zu machen.“

Welche Tipps können Sie anderen Führungskräften auf Basis Ihrer Erfahrungen mit auf dem Weg geben?

„Versuchen Sie empathisch zu sein und zu bleiben und vertraut Sie Ihren Mitarbeiter:innen. Kontrolle ist out. Versuchen Sie die Performance an den Resultaten und nicht an der geleisteten Arbeitszeit zu messen – das war im Übrigen meiner Meinung nach auch vor der Pandemie schon so und wir haben auch schon vor 2020 die Arbeit aus dem Home-Office ermöglicht.“

Ein wertgeschätztes Team wird auch immer, so denke ich, ein erfolgreiches Team sein. Das bedeutet nicht, dass alles geht, ich bin kein Fan des 100-prozentigen freien Arbeitsortes und der Arbeitszeit, aber ein Fan, den Mitarbeiter:innen maximale Flexibilität einzuräumen auch persönliche Belange zu erledigen, so lange das Ergebnis stimmt.

Seien Sie auch empathisch gegenüber sich selbst, verzeihen Sie sich auch Ihre eigenen Fehler - es sind herausfordernde Zeiten - auch und besonders für Führungskräfte.“

Fazit und Ausblick

Die digitale Transformation mit ihren disruptiven Innovationen und Umbrüchen ist in vollem Gange und zieht enorme Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft nach sich. Die Digitalisierung der Arbeitswelt bringt die Möglichkeit mit sich, quasi immer und von überall zu arbeiten. Flexible Gestaltungsmöglichkeiten im Sinne der Arbeitszeit und -ort bedeuten allerdings nicht die Abschaffung klarer Regeln und Strukturen. Für Führungskräfte bedeutet dies im Umkehrschluss: Sie müssen umdenken. Dies bedeutet aber nicht, dass gleichzeitig auch das alltägliche Führungshandwerk komplett neu erlernt werden muss. Vielmehr gilt es, die für das jeweilige Unternehmen geeigneten Führungsinstrumente sinnvoll einzusetzen und einen guten Grundstein für „New Work“ zu legen. Selbstreflexion, die Fähigkeit zur Selbstkritik und die persönlichen Weiterentwicklung sind hier die wesentlichen Stichwörter. Doch auch seitens der Mitarbeitenden wird mehr abverlangt. Mehr Flexibilität und Freiheit fordert mehr Selbstmanagement und Commitment. Das Zusammenspiel beider Seiten ist somit der ausschlaggebende Schlüssel zum Erfolg.

Die Entwicklung der letzten zwei Jahre zeigt: Gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung, eine offene Kommunikation sowie eine klare Abgrenzung von Berufs- und Privatleben wird auch in Zukunft die Basis eines erfolgreichen Führens auf Distanz sein. „Coach statt Chef“ ist hier das Zukunftsbild. Denn es sind vor allem die Soft Skills, die weichen Faktoren, mit Hilfe derer Führungskräfte ihren Mitarbeitern den Weg in die digitale Arbeitswelt ebnen und ebnen werden.

nEXpera richtet seinen herzlichen Dank an die Interviewpartner Dominik Becker, Stefan Scheller und Florian Staettmayer, die uns bereitwillig an ihren Erfahrungen und Impulsen teilhaben ließen. Vielen Dank für den spannenden Einblick hinter die Kulissen. Weiterer Dank gilt unserem Managing Partner Alexander Daum für die Unterstützung der Kontaktherstellung aufgrund seiner langjährigen Zusammenarbeit mit Florian Staettmayer.

nexpera Kompass - News und Dossiers

Mit Dossiers, aktuellen Beiträgen und Impulsartikeln in unserem „nexpera Kompass“ bieten wir Ihnen zu aktuellen Themen, Trends und Marktbewegungen einen schärfenden Blick. Gedanken, Analysen und strategischen Ableitungen für Ihre tägliche Arbeit im Unternehmensmanagement und im Bereich HR.

Auf unserer Website www.nexpera.de finden Sie die neuesten Dossiers, Impulse und Trends aus unseren Kompetenzbereichen. Schärfen Sie Ihren Blick für das Recruiting der Zukunft.

Wir sind an 6 Standorten für Sie da!

Standort Hamburg

nexpera GmbH
Schauenburgerstr. 10
20095 Hamburg

Standort Frankfurt

nexpera GmbH
Speicherstr. 57-59
60327 Frankfurt

Standort Heidelberg

nexpera GmbH
Ziegelhäuser Landstr. 39
69120 Heidelberg

Standort Essen

nexpera GmbH
Nordhofstraße 2
45127 Essen

Standort München

nexpera GmbH
Innere Wiener Str. 36
81677 München

Standort Münster

nexpera GmbH
Hafenweg 24a
48155 Münster