

# HERAUSFORDERUNGEN BEI DER FÜHRUNG AUF DISTANZ.

Bei der Führung auf Distanz mit digitalen Kommunikationstools fehlen die nonverbalen Nuancen, was zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen führen kann. Führungspersonen muss es gelingen, trotz der räumlichen Distanz den Puls der Mitarbeitenden zu fühlen und Auffälligkeiten anzusprechen. Die Distanz kann jedoch auch Vorteile bringen: Mitarbeitende können sich selbst organisieren und kleinteilige Führungsarbeit entfällt. Es entsteht mehr Freiheit für Führungskräfte und Mitarbeitende.

Die Freiheiten, die durchs Führen auf Distanz entstehen, können zu einer Herausforderung werden, wenn es darum geht, aus der Ferne schwierige Gespräche zu führen und psychische Auffälligkeiten zu erkennen. In vielen Unternehmen ist das Thema Digital Leadership noch nicht angekommen, was eine verpasste Chance darstellt<sup>1</sup>.

## CHANCEN

Viele Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren zu wenig um das Thema digitale Führung gekümmert<sup>1</sup>. Mit dem Wandel der Arbeitswelt können zukunftsorientierte Unternehmen dies als Chance nutzen und ihre Führungskräfte in diesem Bereich weiterbilden. Eine Führungsperson kann sich bei der digitalen Führung verstärkt auf die einzelnen Mitarbeitenden einlassen und sich bewusst Zeit für Gespräche nehmen, was im regulären Büroalltag häufig untergeht<sup>2</sup>. Durch regelmässige Anrufe wachsen das Vertrauensverhältnis, die Motivation und die Intensität der Zusammenarbeit. Solche Gespräche dienen in erster Linie nicht dazu, einen Auftrag zu erteilen, sondern konzentrieren sich auf die Anliegen, Bedürfnisse und Sorgen der Mitarbeitenden. Dadurch gelingt es Vorgesetzten, allfällige Veränderungen frühzeitig zu erkennen. Durch verbindliche Regeln, wie zum Beispiel das Einschalten der Kamera, sind die Mimik, die Gestik und das allgemeine Befinden einer Person trotz Distanz ersichtlich.

## FAKTEN

- › Viele Unternehmen haben das Führen auf Distanz in den letzten Jahren vernachlässigt.
- › Auffälligkeiten können auch auf Distanz erkannt werden.
- › Digital Leadership kann für viele Führungskräfte eine Chance sein, sich stärker mit ihren Mitarbeitenden auseinanderzusetzen.
- › Mögliche Konflikte zwischen Mitarbeitenden können schwelen und zu spät erkannt werden.
- › Kompetenzen in der digitalen Kommunikation sind zentral.

## RISIKEN

Nicht nur die Distanz zwischen Führungsperson und Mitarbeitenden stellt ein Risiko dar, sondern auch die Distanz zwischen den Mitarbeitenden. Konflikte können schwelen und werden nicht zeitnah gelöst, da sie durch die Führungskraft nicht erkannt werden<sup>3</sup>. Bei ungenügenden Kenntnissen im Bereich der digitalen Kommunikation besteht die Gefahr, dass sich Führungskräfte zu wenig auf die Mitarbeitenden im Homeoffice konzentrieren («aus den Augen, aus dem Sinn»). Da die nonverbalen Nuancen bei der digitalen Kommunikation fehlen, kann es schnell zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen kommen<sup>4</sup>. Wichtig ist, dass eine Führungskraft mit gutem Beispiel vorangeht und den eigenen Kommunikationsstil überprüft und reflektiert. Sensible E-Mails sollten auf mögliche Reizwörter und zweideutige Begriffe überprüft werden.

### PASSENDE BGM-ANGEBOTE

- › Präsenz- und Absenzenmanagement auf Distanz
- › Gesund durch Veränderung führen
- › Resilienz
- › Stress

#### Quellen

<sup>1</sup> van Dick, R. 2016

<sup>2</sup> Rittershaus, A. 2020

<sup>3</sup> Wiessman, F. o. D.

<sup>4</sup> DEAR EMPLOYEE 2020