

Wenn aus der Notlösung ein Zukunftsmodell entsteht

Führung auf Distanz braucht Entwicklung von allen Beteiligten

Im Frühjahr letzten Jahres musste sich der Großteil der Arbeitswelt von jetzt auf gleich auf das Mobile Arbeiten umstellen, was für alle und insbesondere für Führungskräfte neue Herausforderungen mit sich gebracht hat. Denn Führung auf Distanz erfordert ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft: angepasste Formen der Zusammenarbeit, andere Absprachen, neue Kommunikationsformate und ein sensibleres Bewusstsein für die persönliche Situation der Mitarbeitenden sind unumgänglich.

Mittlerweile haben die meisten Teams und Führungskräfte zwangsläufig neue Vorgehensweisen entwickelt und sich individuell mehr oder weniger an das Arbeiten auf Distanz gewöhnt. In allen Branchen äußert inzwischen ein Großteil der Angestellten den Wunsch, das mobil-flexible Arbeiten zumindest in Teilen auch nach der Pandemie beizubehalten.

Hybrides Arbeiten – Vom Provisorium zum Modell der Zukunft?

Es zeichnet sich allgemein ab, dass das mobil-flexible Arbeiten künftig die gängige Arbeitsform sein wird. Umso wichtiger ist es für Führungskräfte, die veränderten Anforderungen an Führung, die dies mit sich bringt, immer wieder bewusst zu reflektieren und zu entwickeln.

Die Erfahrungswerte aus dem letzten Jahr haben die besonderen Herausforderungen der Zusammenarbeit von Teams im Mobil-Arbeiten aufgezeigt. Die Schwierigkeiten, die dabei auftreten können, sind:

- mangelnde (Selbst-)Organisation und Planung
- unklare Aufgaben und Prioritäten
- unzureichende Kommunikation
- zu viele oder unproduktive Videokonferenzen
- zuweilen drastische Schwankungen in der Arbeitsleistung
- nicht auf virtuelle Formate angepasste Meeting-Strukturen
- zu wenig persönlicher Kontakt untereinander

Wenn diese erschwerenden Faktoren durch Führungskräfte nicht gesehen und aktiv behoben werden, kann das sowohl bei den Mitarbeitenden und als auch bei Führungskräften zu Demotivation und Frust, Überforderung, Gefühlen der Isolation, mangelnder Achtsamkeit gegenüber den eigenen Bedürfnissen, verkürzten Erholungsphasen, Rechtfertigungsdrang für das eigene Tun, Online-Müdigkeit, erhöhter Nervosität, Konzentrationsproblemen und Erschöpfungszuständen führen.

Wirksam Führen im Mobil-Arbeiten

Die Hauptaufgabe von Führungskräften besteht darin,

- die Entwicklung des Verantwortungsbereichs (strategische Ausrichtung der Prozesse) sowie
- die aktuelle Arbeitssituation (Kommunikation, Auftrag, Ziele, Umsetzung) und
- die mentale und physische Gesundheit aller Beteiligten

im Blick zu behalten und zu steuern.

Im Mobil-Arbeiten verschiebt sich der Schwerpunkt der Führungsaufgabe. Während der Fokus im Büroalltag mehr auf dem operativen Geschäft liegt, bedarf es im Arbeitsalltag auf Distanz vermehrt

anderer Fähigkeiten: Die Führungskraft steuert zwar nach wie vor die Arbeitsprozesse, darüber hinaus ist sie jedoch noch mehr als Coach und Partner gefragt.

Ohne Reflexion und Entwicklung geht es nicht

Mobil-flexibles Arbeiten bedeutet mehr denn je Führung auf Vertrauensbasis und ist sehr viel individueller als im klassischen Büroalltag. Damit jeder Einzelne und das Team sich als wirksam erfährt und die gesetzten Ziele erreicht werden können, müssen die Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit regelmäßig bewusst reflektiert und entwickelt werden.

Während sich viele Angestellte mit den Erfordernissen des Mobilen Arbeitens gut arrangieren können, fällt es anderen extrem schwer, sich selbst zu strukturieren, zu organisieren und dauerhaft zu motivieren. In jedem Fall ist die Führungskraft gefordert, die individuellen Bedingungen der Mitarbeitenden – wie die technischen Voraussetzungen, Mehrfachbelastungen und den Umgang mit Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben – im Blick zu behalten und diese immer wieder mit den Mitarbeitenden zu reflektieren und gemeinsam gute Wege für die Erfüllung der bestehenden Arbeitsaufträge zu finden.

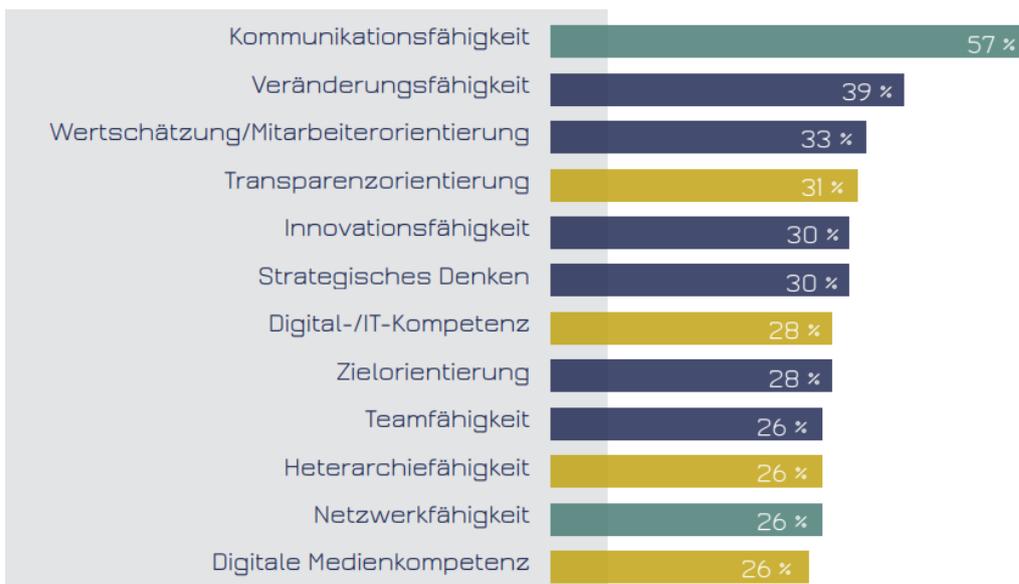
Die Schlüssel-Kompetenzen beim Führen auf Distanz

Das hybride Arbeiten und die damit verbundene Führung auf Distanz braucht also eine bewusstere Haltung, mehr Fingerspitzengefühl und klarere Kommunikationsregeln.

Was genau bedeutet das nun für Sie als Führungskraft?

- **Vorbildfunktion**
Sie leben Verantwortung, Selbstführung, Vernetzung und Achtsamkeit vor. Durch Ihre klare Haltung schaffen und schenken Sie immer wieder Vertrauen.
- **Technische Skills**
Sie beherrschen die benutzten Programme und technischen Werkzeuge.
- **Kommunikation**
Sie sorgen dafür, dass der Informationsaustausch den Erfordernissen des Mobilen Arbeitens entspricht. Sie überdenken regelmäßig die bestehenden Kommunikationsformate und -strukturen und passen diese ggf. an. Sie kommunizieren mit mehr Offenheit und sorgen für Transparenz in Bezug auf Entscheidungen und Hintergründe.
- **Individuellere MA-Führung**
Sie übertragen Vertrauen und lassen Kontrolle los. Sie führen regelmäßig Reflexionsgespräche, geben konstruktives Feedback und können Mitarbeitende bei Bedarf zu einzelnen Aufgaben coachen. Ihnen ist bewusst, wie die Mitarbeitenden individuell aufgestellt sind und welche Form der Begleitung und des Feedbacks sie jeweils brauchen, um ihre Arbeit gut erledigen zu können.
- **Strategie und Vision**
Sie haben und verkörpern Klarheit und Bewusstheit über die strategische Ausrichtung der aktuellen und zukünftigen Prozesse.

- **Flexibilität und Innovation**
Sie reagieren adäquat auf akute Erfordernisse und Veränderungen in laufenden Prozessen.
- **Team Building**
Sie bieten geeignete Maßnahmen an, die den Teamgeist erhalten und fördern.
- **Mut und Risikobereitschaft**
Sie wagen es, neue Wege zu finden, zu gehen und ggf. beherzt nachzusteuern.



Metastudie 2019: Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter – www.idifz.de

Bild: <https://frankfurterakademie.de/fuehren/fuehrungskompetenzen-im-digitalen-zeitalter/>