## LD21 ACADEMY GMBH

# Führen auf Distanz: Es funktioniert doch!

Wir interviewen den Unternehmensberater und Honorarprofessor Dr. Burkhard Bensmann.

***WIR: Herr Bensmann, derzeit finden sich viele Führungskräfte und Mitarbeiter im Home Office wieder, auch solche, die damit keine Vorerfahrung haben. Was nehmen Sie bei Ihren Kunden wahr?***

BB: Wir müssen unterscheiden zwischen solchen Kunden, die ortsunabhängige Arbeit schon länger praktizieren. Bei diesen klappt es gut, es sind halt jetzt mehr Leute dauerhaft im Home Office. Und bei solchen Kunden, die die Arbeit bisher eher zurückhaltend räumlich flexibel gestaltet haben, finden jetzt ruckartig Lernprozesse statt. Die Herausforderungen bei dieser zweiten Gruppe sind deutlich höher.

***WIR: Können Sie das präzisieren - wo liegen die größten Unterschiede zwischen beiden Gruppen?***

BB: Ich nenne Ihnen zwei anonymisierte Fallbeispiele. Da ist ein internationales Unternehmen, welches auf allen Kontinenten arbeitet und über eine langjährige Erfahrung mit „verteilter“ Arbeit verfügt. Hier ist derzeit die Hürde, dass in Administrationsbereichen viele Hundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuhause arbeiten. Der CEO hat sofort erkannt, dass es nicht nur auf die Technik und die Workflows ankommt, sondern dass die Menschen sicher weiterhin miteinander verbunden fühlen wollen, gerade in der Krise. Eine wirksame Maßnahme, die dieses Unternehmen sofort eingeführt hat, ist eine wöchentliche Fitness- und Achtsamkeitseinheit, in der hunderte Teilnehmer aus zahlreichen Ländern sich gemeinsam fit halten, angeleitet durch die Expertin Anja Termöllen. Das hat eine sehr positive Wirkung auf die Kultur.

***WIR: Was ist mit dem zweiten Fallbeispiel?***

BB: Eine andere Führungskraft, in dem Fall kein direkter Kunde von mir, vergräbt sich unter Druck, ist stark von äußeren und wechselnden Botschaften und Informationen abhängig, vergisst seine eigentlich Strategie und strahlt Hektik aus. Bis in die Sprache hinein signalisiert diese Person, dass sie überfordert ist. Diese Person hat auch in normalen Zeiten eher eine skeptische Haltung gegenüber den Mitarbeitern und Führungskollegen zum Ausdruck gebracht. Jetzt, in der Krise, wo das Unternehmen an Liquiditätsgrenzen kommt und zudem viele Manager im Home Office

Der Autor Burkhard Bensmann, Jahrgang 1959, Dr. phil., selbstständiger Organisationsberater und Coach für Führungskräfte und Autor, Honorarprofessor an der Hochschule Osnabrück. Dr. Bensmann setzt in der Begleitung von Organisationen und Führungskräften auf Vertrauen, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit. Zusätzlich zu seiner Beratungsfirma hat Dr. Bensmann 2013 die Ld 21 academy GmbH gegründet, mit der er sich auf das Thema Selbstführung fokussiert.

arbeiten, schlägt das Misstrauen voll durch: Am liebsten würde dieser Chef ständig prüfen, ob die Kollegen zuhause überhaupt arbeiten. Er fordert Belege für Betriebsamkeit, statt den Rahmen zu setzen und die Leistung an den Ergebnisse zu messen. In der Krise wird dieses mißtrauische Mind-Set erst offensichtlich, denn das Führen auf Distanz zeigt dieses Defizit klar und deutlich. Die Chancen, dass ein echter Lernprozess in der Krise stattfindet, sind natürlich eingeschränkt.

***WIR: Was machen Sie im Coaching mit einer solchen Führungskraft, vor allem, wenn dies ein Inhaber ist?***

Foto: Jutta Jelinski | www.fotografie-jelinski.de





BB: Es ist eher selten, dass Führungskräfte mit einer solchen inneren Haltung zu mir kommen, damit ich sie als Coach begleite, denn das setzt ja die Einsicht voraus, dass sie sich ändern müssen und die Hoffnung, dass sie das auch können. Wenn es also dazu kommt, dass ich in einen solchen Unterstützungsprozess einsteige, dann versuche ich zunächst zu klären, ob die Person reflexionsbereit und reflexionsfähig ist. Eventuell ist das schon der Punkt, wo ich das Coaching ablehne - das kommt vor, wenn auch selten, weil ich die Personen natürlich vorab checke, zum Beispiel in einem Telefonat. Wenn das Ergebnis positiv ist, dann lasse ich mir gern drei oder vier Menschen im Unternehmen nennen, die ich zu diesem Chef befrage, so dass ich mehrere Perspektiven bekomme und das System besser verstehe. Und dann können wir - wenn alles gut läuft - nach und nach an den Mind-Sets und den problematischen Denkmustern arbeiten.

***WIR: Unser Thema ist ja Führung auf Distanz. Haben Sie ganz allgemein gültige Tipps?***

BB: Das kommt sehr stark sowohl auf das Unternehmen als auch auf das Individuum an. Allgemein gilt: Jetzt ist klare Kommunikation gefragt. Die Führungskraft muss eindeutig, schlüssig und verständlich kommunizieren. Bei aller eigenen Unsicherheit kommt es darauf an, die Botschaften und deren mögliche Wirkungen vorab zu bedenken. Gerade jetzt geht es nicht, einfach darauf los zu reden, anstatt sich dezidiert vorzubereiten. Also: Was sind die Kernbotschaften, welche Bedürfnisse haben Ihre Mitarbeiter, was sind Ihre Ziele, für die Sie werben wollen? Klare Kommunikation ist ein Erfolgsfaktor, vor allem in Krisenzeiten.

***WIR: Welche weiteren Erfolgsfaktoren sehen Sie, speziell hinsichtlich der Führung auf Distanz?***

BB: Wenn derzeit viele Menschen von zuhause arbeiten, dann benötigt jeder - männlich wie weiblich - sinnvolle Rituale und Rhythmen. Sie haben das sicherlich auch schon an anderen Stellen gelesen: Schaffen Sie sich auch im Home Office einen geregelten Ablauf, sorgen Sie für Phasen des „deep work“, also ungestörter Arbeit. Wenn Sie Vorgesetzter sind, dann schaffen Sie mit Ihren Teammitgliedern Spielregeln. Wann wollen Sie jeweils ungestört arbeiten können, wann sind Sie auf Empfang, also bereit zur Kommunikation. Wie im normalen Büro, so gilt dies erst recht im Home Office - wir müssen lernen, den anderen auch fokussiert arbeiten zu lassen.

***WIR: Sie sprachen auch von Ritualen…***

BB: Ja, ich bin der festen Überzeugung, dass wir individuelle Rituale ebenso wie Teamrituale benötigen.

***WIR: Haben Sie dafür Beispiele?***

BB: In normalen Zeiten haben die meisten Unternehmen bewusste und unbewusste Rituale. Zum Beispiel wird es geschriebene oder ungeschriebene Verfahren geben, wie eine Sitzung abläuft, wer welche Redeanteile hat, wie die Sitzordnung ist. Wenn Sie - wie jetzt in der Krise - solche Abläufe nicht mehr haben, weil alle jeweils zuhause vor dem Laptop sitzen, dann müssen Sie neue Rituale schaffen. Für viele Teilnehmer an solchen Videokonferenzen ist dieses Format anstrengend und ungewohnt. Meine Tipps dazu: Wenn Sie Teilnehmerin oder Teilnehmer sind, dann überlegen Sie sich vorher, was genau Ihre Ziel in diesem Videomeeting sind, schreiben sie diese am besten auf, dann sind sie besser eingeprägt. Und wenn Sie Chefin oder Chef sind und das Meeting auf Distanz leiten, dann vereinbaren Sie Spielregeln und achten Sie durch ein kluge Moderation darauf, dass die Teilnehmer mit der Aufmerksamkeit dabei bleiben. Leiten Sie diese Konferenz so, dass sich jeder, der will, auch beteiligen kann. Ein weiterer Tipp ist, eine Person zum „Digitalen Zeremonienmeister“ zu machen. Diese Person achtet auf die Einhaltung der Spielregeln und gibt der Gruppe eine Rückmeldung.

***WIR: Haben Sie weitere Tipps für Teambildung auf Distanz?***

BB: Eine entscheidende Aufgabe ist es, gemeinsam den Teamgeist hoch zu halten. Für die Führungskraft ist es jetzt eine besondere Herausforderung, Wertschätzung auf Distanz zu vermitteln. Bei virtuellen Meetings könnten Sie auch ein Ritual einführen, zunächst die Erfolge zu nennen, die zwischenzeitlich erzielt wurden. Ich sah ein Video des Unternehmens von Simon Sinek, in dem ein ganzes Video-Teamtreffen nur für Fragen des Befindens der einzelnen Teammitglieder angesetzt wurde. Das mag uns zunächst fremd vorkommen, aber in Corona-Zeiten erleben sich viele Mitarbeiter als isoliert und abgekoppelt vom Arbeitsalltag, da braucht es dann auch mal ungewöhnliche Maßnahmen.

***WIR: Muss ich als Führungskraft meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Heimbüro eigentlich jetzt besonders motivieren?***

BB: Gerade bei Führung auf Distanz muss ich als Chefin oder Chef darauf achten, den Draht zu den im Home Office verstreuten Teammitgliedern zu halten, auch individuell. Eine der Hauptaufgaben ist meiner Meinung nach nicht die Motivation der anderen - da empfehle ich, auf die Eigenmotivation zu setzen und dem Mitarbeiter quasi nicht im Weg zu stehen. Ich glaube, dass es vielmehr darauf ankommt, Orientierung zu geben. In Zeiten der Veränderung oder der Krise kommt es darauf an, dass der oder die Vorgesetzte dem Mitarbeiter einen Rahmen vermittelt, zum Beispiel auch mit dem einzelnen Mitarbeiter klärt, worin der

Beitrag zum Unternehmenserfolg liegt. Bei Führung auf Distanz habe ich eben nicht die Gelegenheit, im Vorbeigehen eine Info weiterzugeben oder den Mitarbeiter zu fragen, wie es ihm geht.

***WIR: Was kann ich tun, um den Mitarbeitern einen Rahmen zu vermitteln?***

BB: Aus der Sicht eines externen Beraters sehe ich es als wesentlich an, dass die Führungskraft gerade in Zeiten der Veränderung sich nicht durch hektische Entscheidungen auszeichnet, sondern die bisherige Strategie im Blick hat. Es gilt, im Teamwork mit anderen Führungskräften zu checken, wieweit wir die Strategie beibehalten und inwieweit wir sie modifizieren müssen. Das kann bedeuten, dass sich das Unternehmen in der Krise auf die Kernkompetenzen fokussiert und und wir zum Beispiel erst in ruhigeren Zeiten wieder Experimente unternehmen. Dies sollte keine einsame Entscheidung eines vermeintlichen Helden an der Spitze sein, sondern in einem kompakten Diskurs unter Beteiligung wesentlicher Akteure stattfinden. Wenn ich diese Aktualisierung der Strategie vorgenommen habe, dann gilt es, wie bereits ausgeführt, diese klar zu kommunizieren.

***WIR: Wie lässt sich die Krise nutzen?***

BB: Während wir die Krise meistern sollten wir uns immer wieder Zeit nehmen, unsere Erkenntnisse und Ideen aufzuschreiben, denn wir haben im Moment die Chance, die durch die Not veränderte Perspektive für einen neuen Blick auf unser Unternehmen zu nutzen. Meinen Coachingkunden empfehle ich ein einfaches Raster, welches ich auch in meinem aktuellen Buch, „Wirksam handeln durch Selbstführung“, erläutere. Ich nenne den Ansatz die „Vierung“, denn es sind im wesentlichen vier Fragen: Was wollen wir weitermachen? Was wollen wir anders machen? Was wollen wir neu machen? Was wollen wir nicht mehr machen? Wenn Sie dieses Raster jetzt individuell und im Führungsteam nutzen und sich immer wieder Ideen und Einfälle notieren, dann kann daraus ein Fundus von guten Ansätzen für die Zeit nach der Krise entstehen.

***WIR: Sie sind Experte für das Thema Selbstführung - welche Rolle spielt die Führung der eigenen Person in diesem Kontext?***

BB: Zunächst zeigt sich unter Druck umso deutlicher, dass die Selbstführung des Vorgesetzten, der Chefin, des Inhabers oder der Start-Up-Gründerin die Basis bildet, um andere zu führen. Das hat der österreichische Managementguru Peter Drucker schon in den 1960er Jahren klar postuliert. Stellen Sie sich eine Führungskraft vor, die angesichts dieser Herausforderungen nicht über Selbstkontrolle, Eigenverantwortung, Empathie und Zuversicht verfügt - wie wollen Sie einer solchen Führungskraft jetzt in diesen turbulenten Zeiten vertrauen und folgen? Selbstführung umfasst in meinem Verständnis wirksame Einstellungen und Methoden zur Führung der eigenen Person und basiert ganz wesentlich auf Selbsterkenntnis, Selbstverantwortung und Selbststeuerung. Eine reife Persönlichkeit wird über eine solche Selbstführung verfügen, sich der Stärken und Schwächen bewusst sein und auf dieser Basis andere Führen, auch auf Distanz. Durch die schlagartig ausgeweitete Home Office Arbeit kommt es aber auch in starkem Maße auf Selbstführung und damit Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst an: Wie strukturiere ich meinen Tag, habe ich klare Etappenziele, wie motiviere ich mich, welche Arbeitsmethoden sind wirksam? Alles das hat direkt mit Selbstführung zu tun. Anders gesagt: Je besser sich ein Mitarbeiter selbst führen kann im Home Office, desto einfacher kann das Führen durch den Vorgesetzten werden. Eine Frage, die Sie sich auch in Krisenzeiten als Mitarbeiter stellen sollten, lautet: Was ist mein Beitrag zur Wertschöpfung? Im Zweifel erörtern Sie diese Frage mit Ihrem Vorgesetzten, damit Sie klar wissen, worauf Sie sich fokussieren wollen.

**Erfolgsfaktoren für Führung auf Distanz**

**Kommunikation:** Kommunizieren Sie als Führungskraft eindeutig, schlüssig und verständlich. Ihre Botschaften sollten ehrlich sein, deren Konsequenzen sollten Sie vorab bedenken.
**Rituale:** Schaffen Sie für sich und das Team Spielregeln und Abläufe, die einerseits Austausch, andererseits auch ungestörtes individuelles Arbeiten fördern.
**Orientierung:** Bieten Sie als Chefin oder Chef eine Rahmen, in dem der Mitarbeiter selbstorganisiert und eigenverantwortlich tätig wird; klären Sie, woran der Erfolg gemessen wird.
**Teamwork:** Nutzen Sie das Wissen und die Perspektiven Ihrer Kollegen. Schaffen Sie gemeinsam ein Klima der Wertschätzung und fragen Sie, wie es dem Anderen geht.
**Selbstführung:** Setzen Sie bei der Führung der eigenen Person an. Schauen Sie darüber hinaus, wie Sie Selbstführung und Selbstorganisation in Ihrem Unternehmen fördern können.





**Aus der Krise lernen - vier wesentliche Fragen**

| Weiter machen: | Anders machen: |
|---|---|
| Neu machen: | Nicht mehr machen: |

***WIR: Abschließend die Frage an Sie: Was werden wir für die Arbeitskontexte aus dieser Krisenzeit lernen?***

BB: Ich bin mir sicher, dass wir potenziell sehr viel lernen können. Wenn wir mit dem letzten Punkt anfangen, also Selbstführung, dann wird nun besonders deutlich, dass wir Programme benötigen, um die Fähigkeit der Eigenführung systematisch weiter zu entwickeln. Weiterhin stellen wir derzeit fest, dass unsere Unternehmen zu fett und bürokratisch geworden sind. Im Moment erzeugt die Notsituation nämlich Lösungen, die wir vorher für schwierig oder unmöglich gehalten haben oder die von Bedenkenträgern verhindert wurden. Hier haben wir einmalige Gelegenheiten, unsere Unternehmen zu entschlacken. Hinsichtlich des Führens auf Distanz wird in diesen Monaten deutlich, dass diese Art der Führung eine förderliche Vertrauenskultur benötigt und geeignete Methoden und Instrumente. Hier werden wir viel stärker als bisher Möglichkeiten des ortsunabhängigen Arbeitens anwenden. Gleichzeitig erleben wir allerdings auch Grenzen der Arbeit von zuhause, wir bemerken, warum ein Büro so wichtig für Kommunikation, Wellbeing und letztlich für Produktivität ist. Und wenn wir es gut machen, dann werden wir auch Wege gefunden haben, mit denjenigen solidarisch zu sein, die derzeit am Stärksten von der Krise getroffen werden, also zum Beispiel Selbstständige, Kleingewerbe, Alleinerziehende, Künstler. Wir werden aktiv Anreize und Systembedingungen schaffen müssen, damit Menschen auch in Zukunft Risiken eingehen, Produkte erfinden, unternehmerisch tätig sind.

**Impulse für wirksame Führung**

WIR Wirtschaft Regional und Dr. Bensmann starten eine Kooperation: Sie finden ab sofort monatlich einen Videoimpuls zum Thema Führung. Die aktuellen Clips finden Se unter: **www.wirtschaft-regional.net/fuehrung**

Nutzen Sie auch die Audio-Podcasts von Dr. Bensmann unter https://ld21.de/podcast/. Als digitales Kompetenz-Coaching bietet er die Masterclass Selbstführung an.

**/// https://ld21.de/masterclass-selbstfuehrung/**

Grafik: Ld21 academy