



Führen auf Distanz – mit mehr Vertrauen in neuer Rolle

Die Frage ist oft: Was ist die richtige Balance zwischen Freiraum und Kontrolle?

Virtuell zu führen, bedeutet auch loszulassen und Vertrauen in die Qualität der Arbeit der Mitarbeitenden zu haben. Es hat sich gezeigt, dass Beschäftigte Freiräume nicht ausnutzen, sondern das Vertrauen zu schätzen wissen. Dies ermöglicht den Beschäftigten, flexibel auf ausfallende Kinderbetreuung oder Termine bei Arzt oder Ärztin zu reagieren und zugleich der Arbeit in gewohnter Qualität nachzukommen.

Im Kern geht es darum, ob sich die Mitarbeitenden von Ihnen als Führungskraft eher unterstützt oder überwacht fühlen. Bindung und Beteiligung steigern die Motivation – demotivierende Kontrolle und Autorität bewirken Gegenteiliges.



Tipp 1: Vorbild sein

Gehen Sie mit **gutem Beispiel** voran und halten Sie Verabredungen ein. So können Sie gegenseitige Verlässlichkeit innerhalb des Teams einfordern.



Tipp 2: Eigenverantwortung steigern

Setzen Sie auf die Stärkung der Eigenverantwortung sowie Eigeninitiative Ihrer Mitarbeitenden, denn in einer Führung durch Ziele gewinnen **ergebnisbezogene Vereinbarungen** an Bedeutung. Bei Bedarf bieten Sie gerne ergänzend aufgaben- bzw. ergebnisorientierte sowie soziale Unterstützung an.



Tipp 3: Vertrauensvorschuss geben

Geben Sie Ihren Mitarbeitenden **Handlungsspielraum** und managen Sie den Kontrollverlust konstruktiv. Verabreden Sie beispielsweise feste Gespräche, bei denen Sie sich gegenseitig über den aktuellen Stand der Zielerreichung informieren. Mehr räumliche und zeitliche Flexibilität sowie ein höheres Maß an Freiheiten in der Zielerreichung bedürfen einer Förderung von Selbstorganisation, Selbstreflexion und Kreativität.

...❖ Das Infoblatt „Gutes Selbstmanagement für mehr Gesundheit“ gibt hierzu hilfreiche Tipps.



Tipp 4: Informellen Austausch fördern

Jemandem zu vertrauen ist deutlich einfacher, wenn die soziale Beziehung zueinander gut gestaltet ist. Fördern Sie daher unbedingt einen nicht-aufgabenbezogenen Austausch, um die Verbindung und Gemeinsamkeiten im Team zu pflegen.

Dabei gilt: **Als Führungskraft ist Ihre Flexibilität gefragt.** Eine Musterlösung für alle funktioniert bereits in der „normalen“ Führung nicht. Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse und Persönlichkeiten. Der eine braucht mehr Austausch und Leitung, die andere freut sich über genügend Freiraum. Versuchen Sie, möglichst individuell auf die Talente einzugehen.



Tipp 5: Fehler sind menschlich

Jeder macht mal einen Fehler! Ihre Mitarbeitenden sind keine Maschinen und machen, genau wie Sie, manchmal Fehler. Wichtig ist, dass das **Vertrauen** dennoch erhalten bleibt.

...❖ Wie Sie einen offenen und konstruktiven Umgang pflegen, erfahren Sie im Infoblatt „Führen auf Distanz – Fehlerkultur leicht gemacht.“



Tipp 6: Positive Kontrolle

Sie wollen nicht den Eindruck von Kontrolle erwecken, aber Sie haben den Drang, Ihre Mitarbeitenden täglich anzurufen, weil Sie bei der Distanz einen Kontrollverlust verspüren? Das ist normal und menschlich!

Versuchen Sie, das Gefühl von Misstrauen zu vermeiden, und machen Sie transparent, dass diese Anrufe als **Unterstützung** zu verstehen sind. Die Kunst dabei ist, objektive Tipps mit subjektiven Verbesserungsvorschlägen in Einklang zu bringen und Ihren Support zur Zielerreichung zu verdeutlichen.



Tipp 7: Haben Sie Geduld und hören Sie Ihren Mitarbeitenden zu

Vertrauen kann weder eingefordert noch angeordnet werden. Es kann jedoch aufgebaut und gepflegt werden. Ein regelmäßiger Kommunikationsfluss zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitenden hilft Ihnen dabei, die **Bedürfnisse** und **Herausforderungen** Ihrer Mitarbeitenden frühzeitig zu erkennen und zeitnah eine gemeinsame Lösung zu finden.



Rolle und Haltung

Bei der Arbeit auf Distanz bekommen Echtzeitinformationen, Echtzeitfeedback, Agilität und Motivation zu Veränderungen eine größere Bedeutung, um auch auf Distanz jederzeit passend auf neue Anforderungen reagieren zu können. Als Führungskraft benötigen Sie dafür einen angemessenen Rahmen. Daher sollte die neue Art der Führung auf **organisationaler Ebene** thematisiert und unterstützt werden.



Organisationen müssen sich die Frage stellen: **Welche Haltung, Rollen und Aufgaben möchten wir für unsere Führungskräfte?**

- ▶ Passen Sie die Führung aktiv durch einen **gemeinsamen Diskurs** über Führungsverständnis, Unternehmenskultur und Leitlinien an.
- ▶ Grundvoraussetzung ist die **Beteiligung** der Führungskräfte am Veränderungsprozess.
- ▶ Mit der **Auseinandersetzung** der Gestaltung von Führung und Ihrer Rolle bei der Arbeit auf Distanz müssen Grundüberzeugungen möglicherweise überdacht werden.
- ▶ Im Rahmen der festgehaltenen Ziele, Verständnisse und Leitlinien ist eine **Qualifizierung von Führungskräften** für das gesunde Führen auf Distanz zielführend.
- ▶ Führung auf Distanz ist ein **Entwicklungs- und Lernprozess**, der Zeit benötigt!

Basis für eine gesunde Führung auf Distanz:

Eine vertrauensvolle Unternehmenskultur, die durch aktives Feedback, auf Vertrauen basierenden Führungstechniken und einem hohen Interesse der Führungskräfte an der Gesundheit der Mitarbeitenden gefördert wird.

Haben Sie fachliche Fragen?

❖ Fachbereich „Gesundheit, Kultur und Arbeitsfähigkeit“

❖ E-Mail: gesundheit-im-betrieb@ukrlp.de ❖ Telefon: 0 26 32 / 9 60- 16 30

