

# Elf Tipps für die Führung aus der Ferne

## Mitarbeiter auch bei Distanz erfolgreich steuern

### 1. Mitarbeiterführung ist Ihre Top-Priorität

Gerade wenn Sie aus der Ferne führen müssen, sollten Sie diese Arbeit als Ihre wichtigste Aufgabe sehen. Sie müssen dafür die Stärken der Teammitglieder sehr gut kennen und wissen, was die Mitarbeiter auszeichnet, was ihnen Freude macht.

Sie sollten – wenn die Kommunikation aus der Ferne ein neuer Zustand ist – mindestens zweimal wöchentlich 1:1-Gespräche führen und nachfragen, wie es läuft. Denn Sie sehen nicht, wenn jemand genervt vorm Schreibtisch sitzt, und Sie hören nicht, wenn jemand über eine Aufgabe flucht. Zudem sind Ihre Mitarbeiter beim mobilen Arbeiten anderen Beeinflussungen ausgesetzt.

### 2. Glauben Sie daran, dass es funktioniert

Meinen Sie wie viele Führungskräfte, dass sie selbst vor Ort sein müssen? Dafür gibt es in der Tat gute Gründe: Sie bekommen nicht mehr hautnah mit, wer wie arbeitet. Wie die Stimmung im Team ist. Wer gerade schlecht gelaunt über den Flur läuft. Auch Meetings werden schwieriger, wenn man eingeschränkt mit Post-its und Flipchart arbeiten kann – und nur ein Videobild Auskunft über Befindlichkeiten und Emotionen gibt.

Und trotzdem: Es geht. Sie können konstruktiv und kreativ zusammenarbeiten. Sie können sich trotz Distanz eng austauschen. Ein Wir-Gefühl kann aufgebaut und gepflegt werden. Sie können – wenn Sie eine gute Basis mit ihren Mitarbeitern haben – sogar schwierige Gespräche am Telefon führen.

### 3. Sinn und Ziele kontinuierlich kommunizieren

Stabilität und Planbarkeit? Ade! Sie müssen sich lösen vom exakten Plan und dem „Wie“ mit allen Einzelheiten. Verschaffen Sie sich Klarheit über zentrale Fragen: Wer sind wir? Was macht uns aus? Wofür stehen wir? Was treibt uns an? Die Antworten auf diese Fragen zeigen das große Ganze, den Zweck der gemeinsamen Arbeit. Sinn/Purpose steht für Identität, Werte und Vision des Teams und des Unternehmens und gibt Orientierung und Halt in schwierigen Zeiten.

Denn wer den Sinn kennt, erkennt auch den Kontext seines Handelns: als Unternehmen, als Team, als Mitarbeiter. Und weiß eher, was zu tun ist, welche Aufgaben, Kennzahlen, Ziele und Strategien passen.

Machen Sie daher Sinn und Ziel immer wieder zum Thema!

### 4. Vertrauen, Verantwortung und Mut aufbringen

Vertrauen ist das Fundament der Zusammenarbeit, egal in welcher Form oder auf welchem Weg. Vertrauen ist die Basis für eine Kultur, in der Menschen sich trauen zuzugeben, wenn etwas nicht gut gelaufen ist. Es ist auch die beste Voraussetzung, um konstruktiv für beste Lösungen zu streiten, verwegene Ideen vorzutragen oder Bestehendes in Frage zu stellen. Damit es gelingt, müssen Sie wertschätzen, was gut läuft und adressieren, was nicht hilfreich ist. So gewährleisten Sie, dass für die Zielerreichung gemeinsam Verantwortung getragen wird und Klarheit herrscht, wer, was und bis wann tun wird. Wer, was entscheidet. Wer, für was verantwortlich ist und somit ANTWORT gibt. Es braucht von Allen Mut und Bereitschaft zum Lernen!

## **5. Mitarbeitern unterstützen und für ein Wir-Gefühl sorgen**

Nicht jeder gute Mitarbeiter ist auch gut darin, von zuhause aus zu arbeiten. Auf der einen Seite gibt es die Burn-out-Kandidaten: Sie geben Vollgas, streichen mittags die Pause, arbeiten wie eine Maschine von morgens bis abends und vergessen darüber sich selbst. Auf der anderen Seite gibt es Kollegen, denen es schwerfällt, sich zu fokussieren. Schließlich lauern beim mobilen Arbeiten viele Ablenkungen: die Familien, der Kühlschrank, die Schmutzwäsche, der Paketbote, der Garten etc. Allen hilft Klarheit Sinn und Ziele und eine feste Struktur: Starten Sie zum Beispiel jeden Arbeitstag mit einer kurzen Telefon- oder Onlinekonferenz, in der alle sagen, was sie gerade tun und wer welche Aufgabe noch übernehmen kann. Auch Privates gehört dazu! (Kita-Schließung, Kind krank, Elternsprechtag, etc.) Vereinbaren Sie feste Zeiträume, in denen Mitarbeiter und Führungskraft erreichbar sind. Sorgen Sie dafür, dass jeder mit gutem Gewissen den Feierabend genießen kann. In der regelmäßigen Telefon- oder Videokonferenz des Teams sollte es Raum für „Coffee Talk / After Work Meeting“ geben“. Ergänzend sollte die Führungskraft den individuellen Austausch per Zoom, Skype, E-Mail und Telefon anbieten. Hören Sie gut zu, was gesagt wird!

## **6. Transparenz: Schaffen Sie klare Regeln und Sanktionen**

Sprechen Sie über die „festen“ Arbeitszeiten. Thematisieren Sie vermeintliche Tabus: Welche Ängste / Befürchtungen haben Ihre Mitarbeiter? Oder schaffen Sie auch Platz für Alltagsthemen wie: Wer hat etwas vor? Wer muss etwas erledigen? Wie schnell sollen die Kollegen auf eine Nachricht antworten? Ist es okay, nachmittags kurz einkaufen zu gehen und dafür länger zu arbeiten? Müssen sich Kollegen, die Pause machen, abmelden? Das mag nebensächlich klingen. Aber wenn Sie solche Fragen nicht klären, führt das schnell zu Verstimmungen. Vereinbaren Sie mit Ihrem Team eine für sie passende Kultur des mobilen Arbeitens!

## **7. Meetings - auch online – vorbereiten**

Ein Meeting ist immer eine Intervention und Investition! Es sollte ein zielgerichteter Impuls sein, der den Ressourceneinsatz rechtfertigt. Gerade hier sollten Sie Verschwendungen stoppen. Folgende Punkte helfen: Starten Sie nur mit für alle klarem Ziel für das Meeting. Eine Agenda und fixierte Vereinbarungen, die verbindlich sind, machen Sinn. Die Funktion des Moderators sollte reihum übernommen werden und nicht ausschließlich Ihr Job als Führungskraft sein. Sorgen Sie dafür, dass das Protokoll für alle sichtbar im Meeting erstellt wird. Das erspart einen zeitintensiven Freigabeprozess. Solche Empfehlungen liegen eigentlich auf der Hand, gemacht wird es jedoch nur selten! Überprüfen Sie also Ihre aktuelle Arbeitsweise im Team!

## **8. Delegation ausbauen, Effizienz spürbar steigern**

Delegation ist bei der Zusammenarbeit aus der Ferne ein wichtiger Erfolgsfaktor. Je klarer der Umfang der übertragenen Aufgaben ist, desto effizienter erreichen alle ihre Ziele. Hier helfen Ihnen Arbeitsformen und Tools aus der agilen Arbeitswelt, wie Scrum, Kanban, Delegationsmatrix oder Delegationspoker. So werden Sie als Team Sie effizienter, denn im Remote-Modus starten und enden Meetings pünktlicher. Und mit guter Vorbereitung und Struktur kommen Sie schneller zum Ergebnis!

## 9. Leistung messen und Erfolge anerkennen

Starre Zeitkorsetts demotivieren und behindern. Vereinbaren Sie deshalb mit Ihren Teams/Mitarbeitern klare Leistungsschritte mit Blick auf Sinn und Ziel und schauen Sie nicht nur auf die abgeleiteten Stunden. Die Frage, die für jeden Mitarbeiter klar sein sollte, lautet: Was ist (heute) mein Beitrag zu unserem Erfolg?

Wer Selbstwirksamkeit erlebt, ist motiviert und leistet mehr. Sie und das Team sollten daher wertschätzen und anerkennen, was jeder Einzelne beiträgt!

## 10. Beschaffen Sie die notwendigen technische Tools

Wer im Homeoffice arbeitet, fühlt sich schnell allein und von der Kommunikation abgeschnitten oder überfordert. Daher braucht jedes Team andere tools. Probieren Sie aus, was zu Ihnen, Ihren Mitarbeitern und Ihrer technischen Ausstattung passt. Neben mobilen, leistungsstarken Endgeräten sind folgende Tools, zumindest bei dauerhaft mobiler Arbeit, meines Erachtens unerlässlich:

- Telefonkonferenz
- Videokonferenztool ( z.B. Teams, Zoom, GoToMeeting, Jitsi, Google Hangouts etc.)
- Messenger (z.B. Teams, Slack, WhatsApp, etc.)
- Software fürs Aufgabenmanagement (z.B. Microsoft Planner, Trello, etc.)
- VPN-Zugang, um auf den Firmenserver zugreifen zu können
- Wifi und entsprechende Bandbreite

Klären Sie mit Ihrem Team, was passt. Binden Sie das Team aktiv in die Auswahl ein!

## 11. Review, Reflexion, Anpassung

Planen Sie immer wieder Review-Phasen, um allein und mit dem Team zu reflektieren, was an der aktuellen Arbeitssituation gut läuft und so bleiben sollte, und was besser oder anders werden sollte!

Passen Sie die Art und Weise der Zusammenarbeit immer wieder aktiv an!

Klären Sie auch, welche Zukunftsthemen und Innovationen aus dieser Art der Arbeit gezogen werden können. Für sich, Ihr Team und Ihre Kunden!

## Sprechen Sie mich an, ich unterstütze Sie gerne!

Kemper Organisationsberatung  
Annette Christine Kemper

Am Wiesental 11  
44789 Bochum  
Mail: [kemper@kemper-org.de](mailto:kemper@kemper-org.de)  
Homepage: [www.kemper-org.de](http://www.kemper-org.de)  
Büro: 0234/8907543  
Mobil: 0178/2175729