



Management **Führen auf Distanz**

Vertrauen ist die Basis in allen Beziehungen, kann aber nicht angeordnet werden. Vertrauen entsteht durch Erfahrung. Führungskräfte können den ersten Schritt machen und Vertrauensvorschuss geben, was schon eine vertrauensfördernde Maßnahme ist. Es ist vergleichbar mit einem Sparkonto: Sie müssen zuerst etwas ein-

zahlen, damit Sie Zinsen bekommen und auch beheben können. Im Grunde gelten in privaten wie beruflichen Fernbeziehungen die gleichen Regeln. Was sollten Sie also als Führungskraft tun?

Persönliche Begegnungen

Ermöglichen Sie sich und Ihrem Team zu Be-

Wie Führungskräfte trotz räumlicher Distanz vertrauensvolle Beziehungen zu ihrem Team aufbauen, erklärt Organisationsberaterin **Christa Schmid**

ginn eine Kick-Off-Veranstaltung und zumindest einmal jährlich ein persönliches Treffen. Dabei geht es, sich untereinander auf persönlicher Ebene besser kennenzulernen. Menschen können leichter Vertrauen zu jemandem aufbauen, den sie bereits persönlich kennengelernt haben. Das ist virtuell auch möglich, hat aber nicht die gleiche Qualität.

In einem ein- bis zweitägigen Präsenztreffen ist Zeit, um sich Persönliches und Privates zu erzählen und man entdeckt beim einen oder anderen wahrscheinlich sogar Gemeinsamkeiten. Sie erkennen Stärken der anderen, sehen das Verhalten und nehmen die Wirkung der andern auf sich selbst wahr. Zusätzlich durch gezielte geplante Maßnahmen zur Stärkung des WIR-Gefühls im Team kann das Vertrauen untereinander aufgebaut werden. So fällt es in weiterer Folge auch über die Distanz hinweg leichter zu vertrauen.

Die Kommunikation über die technischen Medien funktioniert erfahrungsgemäß gleichfalls viel besser. Konflikte lassen sich leichter klären oder entstehen nicht so schnell. Im Zweifelsfall geht man eher davon aus, dass es sich um ein Missverständnis handle und nicht um eine Böswilligkeit.

Integrität im Gespräch vermitteln!

Vermitteln Sie als Führungskraft ihrem Team klar, was Ihnen in der Zusammenarbeit wichtig ist, was es von Ihnen als Führungskraft erwarten kann und was nicht. Wesentlich ist, dass Sie selbst zu ihren Aussagen stehen und danach handeln. Seien Sie selbst auch ehrlich bei eigenen Fehlern. Vermitteln Sie, dass man sich



Foto: Christa Schmid

Beim Kommunizieren über Distanzen hinweg ist es hilfreich auf bildhafte, beschreibende Formulierungen zu achten.

*Christa Schmid,
Organisationsberaterin*

auch authentisch beim Gegenüber ankommen.

- Erkundigen Sie sich hin und wieder, ob jemand etwas braucht und sorgen Sie dafür, dass die notwendigen Rahmenbedingungen für gute Performance soweit wie möglich gegeben sind. Die Bedürfnisse jedes einzelnen werden dabei individuell unterschiedlich sein. Das ist manchmal die Herausforderung beim Führen und Vertrauensaufbau über räumliche Distanz. Es bedarf mehr Zeit dafür und auch persönlichen Einsatz.

Vertrauensfördernder Kommunikationsstil

Beim Kommunizieren über Distanzen hinweg ist es hilfreich, auf bildhafte, beschreibende Formulierungen zu achten. Es ist auch wichtig eine „gemeinsame Sprache“ und somit ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.

Ich habe es in Teamentwicklungen selbst immer wieder mal erlebt, dass Teammitglieder in handlungsorientierten Aufgaben die gleichen Abkürzungen verwendeten und erst nach einiger Zeit erkannt haben, dass sie von unter-

schiedlichen Dingen sprechen. In der Übung ist das nicht so schlimm, in Projekten kann dies zu Misstrauen führen und nebenbei Zeitverlust und hohe Kosten verursachen.

Achten Sie in Gesprächen bewusst auf eine lösungsorientierte Grundhaltung. Fühlt sich jemand häufiger missverstanden oder angegriffen, kann dies zu Misstrauen auf beiden Seiten führen.

Vereinbarungen sind Spielregeln

Vereinbarungen geben Sicherheit und helfen auch beim Aufbau von Vertrauen ineinander. Für ein Commitment, persönliches Engagement, ist es wichtig, dass alle gemeinsam die Regeln erarbeiten. Das Kick-Off oder Präsenzmeeting sind dafür sehr gute Gelegenheiten. Solche „Spiel“-Regeln können beispielsweise Folgendes enthalten:

- Wann, zu welchem Zweck, wie oft und wie finden virtuelle Meetings statt?
- Wie trifft das Team Entscheidungen?
- Wie geben wir einander Feedback?
- In welcher Zeit sollen Mails beantwortet sein? (12 Std., 24 Std., ...)?
- Zu welcher Zeit und in welcher Zeitzone finden Meetings statt?
- Wie wird mit Fehlern umgegangen?
- Wie agieren wir bei Konflikten?
- Wie gehen wir mit „Regelverstößen“ um?
- Wie wird der Spaß in der Arbeit sichergestellt (z.B. Erfolge, Geburtstage, Abschlüsse)?

Seminartipp: Führen aus der Distanz

Termine: www.wifi.at/managementforum

Mehr Infos: www.bag.at