

## KOMPASS



# *Können Sie aus der Ferne führen?*

EIN KOMMENTAR VON  
TORSTEN SCHUMACHER

⚡ Was waren das doch für überschaubare Zeiten. Für die Besprechung mit den Kollegen gingen wir einfach eine Tür weiter; alle Mitarbeiter des eigenen Verantwortungsbereichs waren auf einem Büroflur vereint. *Tempi passati*. Heute ist die Mannschaft bundesweit oder gar zwischen Kalifornien und Shanghai verstreut.

Immer mehr Führungskräfte sind mit der Herausforderung konfrontiert, über Distanz führen zu müssen. Damit stellen sich neue Fragen. Wie kann ich so die Leistung meiner Mitarbeiter einschätzen? Gute Kommunikation aufrechterhalten? Wie kann ich Vertrauen schaffen, trotz Entfernung?

Zunächst ein Stück Erwartungsmanagement: Nur exzellente Führungspersönlichkeiten werden auf Distanz erfolgreich führen. Dann: Die bisherige Diskussion zum Thema konzentriert sich stark auf technische Aspekte, beispielsweise die Frage, welche Software virtuelle Meetings gut unterstützen kann. Das ist kosmetisches Beiwerk.

Der persönliche Kontakt ist durch nichts zu ersetzen. Wer einmal pro Quartal seine Teams vor Ort besucht, dabei morgens ein- und abends ausfliegt, sollte sich nichts vormachen: Damit erzielt er keine Wirkung, sondern produziert nur Reisekosten. Hetzen Sie also vor Ort nicht um jeden Preis durch eine übervolle Agenda, sondern stimmen Sie ein bis zwei Schwerpunktthemen ab, die Sie tiefgehend bearbeiten. Mit Zeit und ohne den gehetzten Blick auf die Uhr. Unverhandelbar ist gemeinsame Zeit am Abend. Sie erfahren am ehesten dort, was im Team wirklich los ist, wo der Schuh drückt, wie Sie helfen können.

Hierarchisch starre Gebilde, in denen die Leistungserstellung an einem Ort erfolgt, werden aussterben. Die Zukunft gehört Unternehmen, die sich – auch im Mittelstand – immer stärker internationalisieren und mit flexiblen, bereichs- und länderübergreifend zusammengesetzten Teams agil im Markt bewegen. Führung wird damit noch anspruchsvoller und Führung auf Distanz immer wichtiger. Wer sie beherrscht, wird zu den Gewinnern seiner Branche zählen.