

ORGANISATOR

DAS MAGAZIN FÜR KMU | www.organisator.ch

Ausgabe
1-2/17

DOSSIER – *Geschäftsreisen:
Vernetzt unterwegs*

SCHWERPUNKT – *Business Intelligence:
Daten werden zu Wissen*

LEADERSHIP – *Serviceorientierung in
ausländischen Märkten*

ICT – *Wie KMU von Cyberrisiken bedroht sind*

FIT IM JOB – *Richtig essen bei der Arbeit*

MENSCHEN –
*Janina Martig:
Schön erfolgreich
als Model und
Transport-
unternehmerin*



«Managing on Distance» – Wie motiviere ich auf Entfernung?

Viele Organisationen heute sind örtlich verstreut, z.T. über den ganzen Globus, und arbeiten dennoch an einer gemeinsamen Aufgabe. Die räumliche Entfernung wird z.T. sehr effizient über moderne Kommunikationswege überbrückt. Für Führungskräfte stellt heute dieses «dislozierte» Arbeiten eine besondere Herausforderung dar.



Dislozierte Führung ist trotz moderner Kommunikationswege immer noch eine Herausforderung.

Bild: alphaspirt – Fotolia.com

VON KLAUS-PETER ESSER*

Räumliche Nähe liess früher Spontaneität, gegenseitigen Kontakt, einfache Abstimmung und Zugehörigkeitsgefühl zu. Das Bedürfnis nach Bindung wurde quasi unmerklich gestillt. Und da, wo arbeitsbedingt schon immer Entfernung ein Faktor war, wie z.B. in Aussendienstorganisationen, wurde in der Regel mehr Wert auf identifikationsstiftende Aktivitäten und Veranstaltungen gelegt als in anderen Bereichen. Wie begegne ich heute dieser Herausforderung als Führungskraft, wenn meine «Mannschaft» nicht vor Ort ist?

Das Bedürfnis nach Bindung. Menschen, so wissen wir aus der wissenschaftlichen Bindungsforschung, besitzen ein elementares Bedürfnis nach Bindung. Ohne Bindung zu Mutter, Vater oder anderen Bezugspersonen hätte menschliches Leben keine Chance, gesund zu reifen. Ein Säugling könnte in der allerersten Zeit ohne die Bindung an die Mutter kaum überleben. Im Laufe der Biografie entwickelt sich der ebenso lebensnotwendige Gegenpol der Autonomie, also der Fähigkeit, alleine und unabhängig sein Leben zu bewältigen.

Ein psychisch gesunder Erwachsener trägt beide Aspekte in sich: Individualität und Beziehung, Autonomie und Bindungsfähigkeit. Wichtig ist, auch Erwachsene tragen das Bedürfnis nach Bindung zwar noch in sich, jedoch in sehr unterschiedlichen Ausprägungen: die einen neigen eher zu Autonomie, die anderen sind eher beziehungsorientiert. Dabei sind zwei interessante Phänomene zu beobachten: Je sicherer sich bindungs- bzw. beziehungsorientierte Menschen fühlen, umso leichter fällt es ihnen, «Ausflüge» in die Autonomie zu «wagen», um dann gegebenenfalls zu lernen, sich auch dort sicherer zu fühlen.

Bindung über Netzwerke. Je mehr Individualität Menschen leben, je mehr sie ihre Autonomie pflegen, umso stärker wächst in ihnen das Bedürfnis nach Beziehung (der «Held», der in der Ferne beginnt, seine Familie zu vermissen). Bindung ist allerdings nicht allein auf räumliche Dimensionen beschränkt. Gemeinsame Ideen, Visionen, Wertevorstellungen oder Interessen können auch sehr starke Bindungs-, bzw. Zugehörigkeitsgefühle hervorrufen. Es gibt weltumspannende Netzwerke von Menschen mit gleichen Interessen, die nur über die digitale Kommunikation verbunden sind. Ein ähnliches Phänomen ist bei der Markenbindung von Kids festzustellen: Selbst bei hoher räumlicher Nähe, z.B. in der Schule, findet Akzeptanz durch die «Peer-Group» und damit Bindung erst dann statt, wenn die momentane «in»-Kleidung getragen wird.

Zwei Arbeitshypothesen. Überträgt man das bisher Gesagte auf die oben angesprochene Aufgabe der Führung auf Entfernung, lassen sich daraus einige relevante Arbeitshypothesen entwickeln:

- > Je grösser die Entfernung zwischen Firma/Stammhaus/ Unternehmen und der eigenen Arbeitsbasis ist bzw. je seltener der persönliche Kontakt zwischen Mitarbeiter und Führungskraft (und auch Kollegen) ist, umso stärker entwickelt sich ein Bedürfnis nach Bindung.
- > Je sicherer und stabiler das Umfeld (Markt, Organisation,...), umso leichter lässt sich mit weniger Bindung leben. In schweren bzw. unsicheren Zeiten wächst der Wunsch nach (Ver-)Bindung. Instabilität bedeutet häufig Desorientierung, die wiederum das Bedürfnis nach Sicherheit und Nähe wachsen lässt. Mitarbeiter bei kritischen Umstrukturierungen in der Ferne zu vernachlässigen, sorgt für nachhaltige Störung des Vertrauens in die Organisation.

Nicht alle Mitarbeiter haben das gleiche Bindungsbedürfnis. Ohne Kenntnis dieses Bindungsbedürfnisses ist ein adäquates Führen nur schwer möglich. Ganz ohne Bindung geht es aber kaum, auch der «Lonely Rider» braucht seine Dosis an Zugehörigkeit.

Der Chef als «Anker». Führungskräfte stellen das natürliche Bindeglied zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter «in der Ferne» dar, quasi als der personifizierte «Anker» zu der Organisation, zu der sich der Mitarbeiter zugehörig fühlt oder fühlen möchte (nicht umsonst spricht man im Zusammenhang mit TV-Nachrichtensendungen vom «Anchor-Man» oder «Anchor-Woman», also der Person, die die persönliche Verbindung (und Identifikation) zwischen dem Medium und dem Zuschauer herstellt bzw. herstellen soll).

Elektronische, sprich digitale Verbindung ist extrem wichtig und hilfreich. Ohne sie wäre zeitnahe Kommunikation und Abstimmung nicht möglich und das Konzept der dislozierten Führung nicht so weit verbreitet wie heute. Gleichzeitig ersetzt sie nicht die Bindung auf der persönlichen Ebene. Die vorangegangenen Hinweise auf die Erkenntnisse der Bindungsforschung dürften dies deutlich machen.

Persönliche Treffen bleiben auch im digitalen Zeitalter das zentrale Element von Bindung und Identifikation. Führungskräfte, die auf der Durchreise mal mehr oder weniger unter Zeitdruck in der Filiale, der Aussenstelle oder dem «Vorposten» vorbeihasten, verpassen einen wichtigen Moment, der den Mitarbeitern vor Ort die Gelegenheit geben könnte, mal wieder Identifikation mit der Mutterorganisation und ihren Vertretern zu «tanken».

Verbindlich kommunizieren – auch über Distanzen hinweg.

Unmissverständliche und klare Kommunikation ist notwendiges Handwerkszeug eines jeden Unternehmens. Missverständnisse und Unklarheiten lassen sich vor Ort leichter klären oder den «Flurfunk» wieder korrigieren. In der Ferne fehlt häufig dieses Regulativ mit den entsprechenden Negativauswirkungen. Hier kann eine verbindliche digitale Regelkommunikation unterstützend wirken. Ziel-Klarheit und Ziel-Transparenz können den notwendigen Abstimmungsaufwand zwischen Mitarbeiter und Führungskraft geringer halten, was mit wachsender Entfernung an Bedeutung zunimmt. Daneben lässt sich Bindung auch auf andere Weise herstellen: gemeinsame Werte, Vorstellungen, Visionen oder Ziele haben eine grosse Kraft, wenn sie in ihrer Substanz als wahrhaftig empfunden werden. Gerade dislozierte Teams sollten sich die Zeit nehmen, Gemeinsames zu entwickeln.

Fazit: Wie auch in anderen Lebensbereichen schreitet der technische Fortschritt schneller voran als die evolutionär gesteuerte Entwicklung des Menschen. Was Gefühle von Bindung, Identifikation, Vertrauen oder Zugehörigkeit angeht, befinden wir uns immer noch in der «Steinzeit». Organisationen und Führungskräfte sind bei allem berechtigten Fokus auf digitale Kommunikationseffizienz gut beraten, diesem Umstand in ihrem Handeln Rechnung zu tragen.



KLAUS-PETER ESSER
ist Managing Partner und Mitgründer der Change-Partner AG in Hamburg.
www.change-partner.de

ANZEIGE

Keine Zeit für Arbeitszeugnisse? Schwierigkeiten beim Formulieren?

Erstellen Sie mit zeugnis.ch professionelle Arbeitszeugnisse – effizient und individuell.



Einfache und schnelle Erstellung dank einer Vielzahl von vordefinierten, modernen Textbausteinen.



Persönlich und individuell durch bewährte Beurteilungskriterien und characterspezifischen Anpassungen.



Konstant hohe Qualität dank standardisiertem Workflow, mit Prozessrollen und Erinnerungsfunktionen.