

Fallstudie – Führung auf Distanz neu verankern

Führung ohne Sichtkontakt – Klarheit im virtuellen Raum

Ausgangslage: Eine Führungskraft zwischen Anspruch und Distanz

Eine Teamleiterin in einer operativen Einheit eines Konzerns sah sich mit einer zunehmend belastenden Situation konfrontiert: Ihr Team arbeitete an drei Standorten. Sie selbst war an einem vierten angesiedelt. Dienstreisen waren aufgrund unternehmensweiter Sparvorgaben untersagt. Die Führung auf Distanz, bislang eher beiläufig mitgeführt, **wurde zur einzigen Option**.

Das Team war überlastet, unverbunden, im **Modus stiller Erschöpfung**. Die Motivation war im Keller, Rückmeldungen versickerten, die Produktivität und Qualität sank spürbar. Konflikte wurden spät oder gar nicht sichtbar. Die Teamleiterin fühlte sich zunehmend überfordert, gesundheitlich angeschlagen und allein gelassen mit der Verantwortung, das Ganze zusammenzuhalten.

Der Auftrag: Führung trotz Distanz wieder möglich machen

Über drei Monate hinweg begleitete ich die Teamleiterin im 1:1. Es ging nicht um klassisches Coaching, sondern um eine **dichte, pragmatische Beratung**: Klarheit schaffen, Führung strukturieren, **Präsenz ohne physische Nähe** möglich machen.

Gemeinsam überarbeiteten wir Aufbau und Ablauf der Teammeetings, analysierten Kommunikationsmuster, identifizierten entlastende Strukturen. In

Gesprächssequenzen an realen Fällen testeten wir konkrete Gesprächsformate. Parallel arbeiteten wir an inneren Überzeugungen – etwa der tief verankerten Annahme, **stets alles allein tragen** zu müssen, um wertgeschätzt zu werden.

Die Wirkung: Klare Führung, ohne laute Ansage

Die Veränderungen waren spürbar. **Die Kommunikation wurde ruhiger, klarer, gezielter**. Erwartungen wurden benannt, Grenzen gesetzt. Das **Teammeeting wurde zum verbindlichen Orientierungspunkt** mit sichtbarer Beteiligung, aktivem Einbezug und technischem Mindeststandard (Kamera, Ton, Visualisierung).

Die Führungskraft wurde **wieder wirksam**, ohne sich zu überfordern. Sie selbst brachte es auf den Punkt: „**Ich sehe jetzt erst, wie das alles zusammenhängt. Das war mir gar nicht klar.**“

Reflexion: Was dieser Fall zeigt

Führung auf Distanz ist zur Normalität geworden. Dieser Fall zeigt, wie schnell **Produktivität und Verbindung** verloren gehen können, wenn Führung diffus bleibt. Und sie macht deutlich, wie stark der Effekt sein kann, wenn **Klarheit, Selbststeuerung und Haltung** zusammenkommen.

Nicht Technik, sondern Struktur.
Nicht Nähe, sondern Präsenz.
Nicht Kontrolle, sondern Verantwortung.

Das sind die Hebel, die in **hybriden Systemen** wirklich tragen.