



Führung auf Distanz

Thomas Batz

DHBW Heilbronn, Bildungscampus 4, 74076 Heilbronn, thomas.batz@heilbronn.dhb.de

1. Einleitung.....	72
2. Führung auf Distanz – aktuelle Entwicklungen	72
3. Fazit	76
4. Literaturverzeichnis	76

Abstract:

Der Anspruch an Führung auf Distanz ist enorm hoch und entsprechend entsteht ein großer Schulungs- und Umstellungsbedarf für Führungskräfte sowie ein großer Bedarf an Optimierungen im Hinblick auf Infrastruktur und Technik. Aber diese Investitionen erscheinen unverzichtbar.

Keywords: Personalführung, Führung auf Distanz, New Work.

1. Einleitung

Nicht zuletzt aufgrund der aktuellen Situation ist es mittlerweile eine anerkannte Tatsache, dass Führung auf Distanz ein wichtiges Element der modernen Arbeitswelt ist und bleiben wird. Der Anspruch an Führung auf Distanz ist dabei hoch woraus jedoch ein großer Schulungs- und Umstellungsbedarf für Führungskräfte sowie ein hoher Anspruch bezüglich Infrastruktur und Technik entstehen.

2. Führung auf Distanz – aktuelle Entwicklungen

In einer mobilen Welt spielen Arbeitsbeziehungen auf Distanz zwangsläufig eine große Rolle. Denn Mobilität bedeutet ja auch, dass Arbeit nicht zwangsläufig an einen Ort gebunden sein muss. Aber Distanzen sind häufig die Ursache für Missverständnisse und Probleme, insbesondere wenn es um wichtige Entscheidungen mit großer Tragweite und möglicherweise unter Zeitdruck handelt. Solche Entscheidungen sind aber typisch in Führungssituationen.

Was bedeutet aber denn nun der Begriff Führung? Für den Begriff Personalführung gibt es eine Vielzahl von Definitionen. Aber in fast allen Definitionen finden sich die nachfolgenden Elemente. Sobald Aufgaben in Form einer Arbeitsteilung erledigt werden müssen, ist Führung unverzichtbar, mit Hilfe von Führung sollen Werte, Ziele und Ergebnisse realisiert werden und im Rahmen der Führung wird eine oder werden mehrere Personen bevollmächtigt, Mitarbeitern im Rahmen ihrer Aufgabe Weisungen zu erteilen (z. B. Nissen 2021).

Es handelt sich somit um eine zentrale und erfolgskritische Aufgabe in jedem Unternehmen, die nun durch die aktuellen Entwicklungen im besonderen Maße im Fokus steht. Deshalb macht es sehr viel Sinn über Führung auf Distanz nachzudenken. Gerade aber nicht nur im Hinblick auf die Corona Krise und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt.

Blicken wir zurück auf das Frühjahr 2020. Urplötzlich veränderte ein bis dahin vielleicht unterschätztes Virus das Leben in Deutschland vollständig. Aber zu dieser Zeit empfanden viele Verantwortliche Führung auf Distanz als notwendiges Übel und als durch Corona ausgelöst und nur vorübergehenden Zustand. Diesen Zustand galt es eher auszuhalten als zu gestalten. Eine klare Lösung. Entsprechend fehlte es an der Akzeptanz, dem gegenseitigen Vertrauen und an der Gestaltung der erforderlichen Rahmenbedingungen.

Mittlerweile wurde verstanden, dass Führung auf Distanz ein wichtiges Element der modernen Arbeitswelt ist und bleiben wird. Sei es, weil Teammitglieder international verteilt sind, um Arbeit flexibler zu gestalten, um Büroflächen optimal zu nutzen oder als Instrument des Personalrecruiting im war for talents. Oder ganz einfach, weil wir in einer mobilen Welt leben. Die Akzeptanz ist seitdem extrem gestiegen.

Entsprechend werden heute konsequent Rahmenbedingungen geschaffen wie zum Beispiel bei den relevanten Prozessen, der Technik und der dringend erforderlichen Schulung der Führungskräfte. Führung auf Distanz ist immer noch eine große Herausforderung. Hier ist schon viel passiert im letzten Jahr, aber es bleibt noch viel zu tun.

Extrem wichtig, besonders bei der Führung auf Distanz, ist der Faktor Mensch. Das bedeutet, dass die Führungskraft ein Vertrauensverhältnis aufbauen muss, ohne im Rahmen von persönlichen Treffen Nähe aufbauen zu können. Bei der Führung auf Distanz steht vielmehr Empathie und damit die Fähigkeit ein Gefühl für die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter im Vordergrund. Zudem müssen Führungskräfte lernen sehr genau zuzuhören und den Meinungs austausch am Laufen zu halten, selbst wenn persönlich Treffen nicht erfolgen können.

Wichtig ist auch mit den digitalen Instrumenten zum Beispiel zur Leistungsmessung umgehen zu können, ohne dabei nur zu kontrollieren. Diese Instrumente dienen nämlich auch dazu, Mitarbeiter vor einer Überarbeitung zu bewahren. Und das kann im Homeoffice ganz schnell passieren.

Letztlich steht die Führungskraft selbst vor der Herausforderung, dass alle Erfahrungen, die gesammelt wurden, plötzlich nicht mehr uneingeschränkt zählen. Die Rahmenbedingungen sind mit einem Schlag ganz neu und ungewohnt. Das setzt Führungskräfte unter Druck und die Gefahr besteht, dass diese den Druck weitergeben. Oder eine Flut von vielleicht übertriebenen Regeln einführen, um wieder die vermeintlich verlorene Kontrolle wiederzufinden.

Deshalb sind zwei Dinge wichtig. Hochrangige Führungskräfte müssen die Ihnen zugeordneten Führungskräfte zumindest in der Startphase der Führung auf Distanz im besonderen Maße unterstützen. Und zum anderen es ist es entscheidend sich in Trainings und Schulungen weiterzuentwickeln und zu lernen, sich in der neuen Welt sicher zu bewegen. Auch Führung unterliegt der digitalen Transformation.

Das Thema Führung auf Distanz ist von großer Bedeutung und wird entsprechend in zahlreichen Studien und Veröffentlichungen bedacht. Das Thema hat durch Corona eine Art Renaissance erlebt, denn nun wurde Führung unausweichlich um die Distanzkomponente erweitert. Es gibt schlicht keine Alternative. Vorher hat man das zu vermeiden versucht oder als Ausnahmefall deklariert. Im Klartext: wir werden durch Corona gezwungen den Weg der Führung auf Distanz zu beschreiten. Homeoffice ist das neue normal. Und auch nach Corona wird das Rad nicht mehr zurückgedreht.

Das Thema ist aber nicht neu, wie die Beiträge von Herrmann et al. (2006) und Hertel/Lauer (2012) zeigen. Verschiedene ältere Studien zeigen jedoch, dass vielfach die notwendigen Voraussetzungen nicht gegeben waren (Strukturen und Technik), Führungskräften (zumindest teilweise) die digitale Kompetenz nicht zutraute und zu den

Mitarbeitern kein Vertrauen hatte. Entsprechend war das Zutrauen in Führung auf Distanz stark eingeschränkt.

Aktuelle Studien belegen, dass viele Herausforderungen noch nicht umfassend gemeistert wurden, aber es wurden deutliche Verbesserungen erzielt. Entsprechend ist die Bedeutung von Führung auf Distanz sehr viel deutlicher geworden, die Grundeinstellung wurde deutlich positiver.

Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und der Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) aus dem Jahr 2020 untersucht virtuelle Arbeitsformen in der Corona-Pandemie mit Hilfe einer Befragung von über 500 Unternehmen (Hofmann et al., 2020). Dabei stehen technische, kulturelle und führungsrelevanten Voraussetzungen im Fokus.

Festgestellt werden konnte, dass sich eine enorme Geschwindigkeit im Hinblick auf die Digitalisierung der Arbeitswelt in einem Ausmaß ergibt, die für unmöglich gehalten wurde. Auch wenn weiterhin Defizite im Hinblick auf Technik und Prozesse bestehen und ein enormer Schulungsbedarf für Führungskräfte in Bezug auf Online Schulungen besteht, stellten 47 Prozent der Befragten fest, dass Führungskräfte Vorbehalte klar abgebaut haben und eine zunehmende Offenheit besteht.

Eine deutschlandweite Befragung von 106 Experten von Banken und Versicherungen durch das Forschungs- und Beratungsinstitut Organomics aus Köln von Dezember 2020 zeigt, dass nahezu zwei Drittel der Führungskräfte Homeoffice und Führung auf Distanz als Erfolg bewerten (Organomics, 2021). Allerdings empfinden circa 50% der Führungskräfte Führung auf Distanz als große Herausforderung. Dies bestätigte auch eine Studie der Leuphana Universität Lüneburg aus dem Jahr 2015.

Der Aufbau von Vertrauen und eine wertschätzende Zusammenarbeit sind von elementarer Bedeutung. Zudem sind geeignete Strukturen und technische Voraussetzungen zum Beispiel zur Leistungskontrolle relevant. Ergebnisorientierte Führung muss im Vordergrund stehen. Aber auch hier besteht Schulungsbedarf von Führungskräften, sie benötigen diese Unterstützung. Der Hernstein Management Report zum Thema „Führen auf Distanz – Virtuelle Teams“ belegt, dass zahlreichen Führungskräften hier schlicht die Erfahrung fehlt.

Aber Führungskräfte müssen diese Erfahrungen nun zeitnah gewinnen, den Manager von gestern werden sich wahrscheinlich in der Arbeitswelt von heute und morgen nicht mehr orientieren und erfolgreich sein können. Charismatische Führung passt nur sehr schwer in eine dezentrale Führung online. Management-Coach Petra Bernatzeder verweist auf die im Vergleich zur Führung vor Ort deutlich höhere erforderliche emotionale und soziale Kompetenz von Führungskräften (Bernatzeder, 2020). „Der menschliche Faktor bleibt die größte Hürde für globale virtuelle Teams.“ Dieses (wörtliche) Zitat der Studie Trends in High-Performing: Global Virtual Teams aus

dem Jahr 2018 von Konica Minolta verdeutlicht die Herausforderung, eine gute Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aufzubauen (Konica Minolta, 2021).

Auch eine aktuelle Studie des Leibniz-Instituts für Wissensmedien betont das im besonderen Maße bei der Online Führung erforderliche Verantwortungsgefühl von Führungskräften (Wirtschaftspsychologie aktuell, 2021).

Corona brachte sehr viele gravierende Nachteile mit sich. Unzählige Menschen verloren ihr Leben, Millionen wurden teils sehr schwer krank, zahlreiche Unternehmen gingen in die Insolvenz, Grundfreiheiten mussten eingeschränkt werden, um das schlimmste zu verhindern. Eine menschliche, gesellschaftliche und wirtschaftliche Katastrophe. Aber Corona hat auch dazu geführt, dass starre und scheinbar unveränderliche Einstellungen zum Thema Arbeitswelt überdacht werden mussten. „Homeoffice? Da arbeiten meine Mitarbeiter ja nichts!“ War gerade noch nicht an Homeoffice zu denken, ist Homeoffice nun das neue Normal. Und Homeoffice wird weiter ein wichtiges Element der Arbeitswelt bleiben.

Wahrscheinlich werden hybride und agile Organisationsformen zukünftig dominieren. Wichtig wird dabei die umfassende Berücksichtigung eines agilen Mindsets sein, wodurch Ansätze wie Führung auf Distanz überhaupt erst möglich werden. Managementphilosophien wie zum Beispiel Kaizen berücksichtigen diese Aspekte schon lange.

Zum agilen Mindset gehören zentralen Forderungen wie Motivation, Vertrauen und Verantwortung, Think Different (in einem sehr positiven Sinne), selbstorganisierende Teams und gelebt Community und Diversity (Scheller, 2017, S. 108). Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden Organisationen dominieren, in denen starre Grenzen verschwimmen und sich Menschen dem schon seit 1984 propagierten Begriff „New Work“ nähern können. Der Begriff „New Work“ wurde von dem amerikanischen Professor Frithjof Bergmann (2019) geprägt. Er verstand das übliche Arbeitssystem als „Knechtschaft“ und als für viele sinnlose Verschwendung von Lebenszeit, dass so nicht weitergehen dürfte. Seine zentrale These ist: Der Mensch soll sich aus dieser unbefriedigenden Situation befreien. Bergmann vertritt im Rahmen der New Work die wichtigen Aspekte: Freiheit, Selbstverwirklichung und Selbstständigkeit. Konkrete Themenstellungen sind dabei Arbeitszeitflexibilisierung (u. a. Teilzeit), Arbeitsortflexibilisierung (u. a. Home Office), generelle Flexibilisierung (z. B. agile Strukturen) und kollaboratives Arbeiten (u.a. Networking) (Tandemploy, 2019). New Work stellt die unverzichtbare Basis für die Digitalisierung von Arbeitsabläufen dar, erbringt Wettbewerbsvorteile durch Wissenstransfer und Skill Management und sorgt dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glücklicher und produktiver werden (Tandemploy, 2019). In der Konsequenz glaubt Bergmann, „New Work ist die Arbeit, die ein Mensch wirklich will“.

Um diese interessante Vision aber umsetzen und in diesem Zusammenhang auch Führung auf Distanz zu einem Erfolgsfaktor entwickeln zu können, ist digitale und agile Führungskompetenz und damit Digital & Agile Leadership erforderlich. Aber der damit verbundene Anspruch ist hoch. Führungskräfte werden in einem digitalen und agilen Umfeld mit umfassend veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert. So wird ein neues Führungsverständnis ausgelöst und neue Führungshaltung erforderlich, wodurch neue Führungsprinzipien und Führungsrollen relevant werden (Rutz, 2017). Um diesen hohen Anspruch umsetzen zu können, ist es wichtig das Führungskräfte durch Vorbild und auf Augenhöhe führen, Rahmenbedingungen und Infrastrukturen schaffen, Entscheidungen in dezentralen und selbstorganisierten Teams eigenverantwortlich getroffen werden und Mitarbeiter Stärkenorientiert gefördert werden (Rutz, 2017). Führung ist immer anspruchsvoll, aber beim agilen und digitalen Leadership steigt dieser Anspruch nochmals deutlich an. Konkret müssen Führungskräfte über unternehmerisches Denken, exzellente Kommunikationsfähigkeit, konsequente Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie interkulturelle und Führungskompetenz verfügen, Führungskräfte sollten Teamfähig und flexibel sein sowie agile und digitale Kenntnis agiler Arbeits- und Management-Methoden kennen und berücksichtigen (Rutz, 2017).

3. Fazit

Zusammengefasst wird deutlich, dass der Anspruch an Führung auf Distanz enorm hoch ist, entsprechend entsteht ein großer Schulungs- und Umstellungsbedarf für Führungskräfte sowie ein großer Bedarf an Optimierungen im Hinblick auf Infrastruktur und Technik. Aber diese Investitionen erscheinen unverzichtbar. Wer jetzt zögert und zaudert, wer jetzt versucht das Rad der Entwicklung zurückzudrehen, wird erhebliche Wettbewerbsnachteile erleiden. Einerseits kann der Wirkungsgrad eines Unternehmens nicht optimal sein, wenn die Potentiale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht ausgeschöpft werden. Andererseits wissen Fachkräfte sowie die sogenannten High Potentials sehr genau um ihren Wert auf dem Arbeitsmarkt und werden sich für Arbeitgeber entscheiden, die die gewünschten Arbeitswelten auch ermöglichen. Auch wenn es das Unwort des Jahres 2010 war und eine sehr exponierte Politikerin für die Verwendung dieses Begriffs vielfach kritisiert wurde... Aber dieser Weg ist sicher alternativlos.

4. Literaturverzeichnis

- Bergmann, F. (2019): *New work, new culture: Work we want and a culture that strengthens us*, Washington.
- Bernatzeder, P. (2020): *Virtuelle Führung – mit und ohne Abstand?*, in: *Digitale Welt*, Ausgabe 03/2020, S. 7.
- Herrmann, D./Hüneke, K./Rohrberg, A. (2006): *Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg*, Wiesbaden.

- Hertel G./Lauer L. (2012): Führung auf Distanz und E-Leadership – die Zukunft der Führung?, in: Grote, S. (Hrsg.): Die Zukunft der Führung, Berlin, S. 103–118.
- Hofmann, J./Piele, A./Piele, C. (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Abgerufen von http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5934454.pdf.
- Konica Minolta (2021): 7 Tipps für virtuelles Teamwork und digitale Führung. Abgerufen von <https://www.konicaminolta.de/de-de/blog/virtuelle-teams-erfolgreich-fuehren>.
- Nissen, R. (2021): Personalführung. Abgerufen von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalfuehrung-42698>.
- Organomics (2021): Finanzdienstleister erkennen Chancen und Risiken des Homeoffice. Abgerufen von <https://www.organomics.de/2021/01/12/studie-fuehrung-auf-distanz/>.
- Rutz, B. (2017): Agile Leadership: Was agile Führung ausmacht. Abgerufen von https://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrungsmodelle-agil-fuehren-lernen_80_212704.html.
- Scheller, T. (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation: Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten, München.
- Tandemploy (2019): Was ist New Work? Buzzword oder Chance?. Abgerufen von <https://www.tandemploy.com/de/blog/buzzword-oder-chance-new-work-in-unternehmen/>.
- Wirtschaftspsychologie aktuell (2021): Führungskräfte auf Distanz. Abgerufen von <https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/fuehrungskraefte-auf-distanz/10/>.