

**Mathias Groß/Andreas Hiller (Hrsg.)**

# **Leadership in Distributed Organisations**

**Beherrschung der Distanz in  
verteilt agierenden Unternehmen**

**Kongressband einer Fachtagung in Lüneburg, Feb. 2007**

**vwh**

Verlag Werner Hülsbusch  
Fachverlag für Medientechnik und -wirtschaft

M. Groß/A. Hiller (Hrsg.): Leadership in Distributed Organisations

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© Verlag Werner Hülsbusch, Boizenburg, 2007

**vwh** Verlag Werner Hülsbusch  
Fachverlag für Medientechnik und -wirtschaft

[www.vwh-verlag.de](http://www.vwh-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen jeder Art, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Markenerklärung: Die in diesem Werk wiedergegebenen Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenzeichen usw. können auch ohne besondere Kennzeichnung geschützte Marken sein und als solche den gesetzlichen Bestimmungen unterliegen.

Satz und Lektorat: Werner Hülsbusch  
Umschlag: design of media, Lüchow  
Druck und Bindung: Kunsthaus Schwanheide

Printed in Germany

ISBN: 978-3-9802643-7-2

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
Mathias Groß/Werner Hülsbusch <b>Leadership in Distributed Organisations</b>	<b>9</b>
Burkhardt Funk/Peter Niemeyer <b>Führen mit Hilfe IT-gestützter Workflows</b>	<b>57</b>
Andreas Hiller <b>Collaboration in Distributed Organisations und IT-Werkzeuge in diesem Umfeld</b>	<b>75</b>
Heike Caban/Andreas Hiller <b>Einsatz von Portalen zur Unterstützung von Managementaufgaben bei Robinson</b>	<b>111</b>
Heinrich Esser <b>Distanz überwinden – Sennheiser auf dem Weg zum internationalen Unternehmen</b>	<b>135</b>
Joachim Lochter <b>Führen auf Distanz – Eine für die Marine seit jeher bekannte Herausforderung</b>	<b>151</b>
<b>Autorenverzeichnis</b>	<b>183</b>



## Vorwort

*Führen* und *Distanz* – zwei Begriffe, die viel Interpretationsspielraum zulassen. Es gibt sicherlich keinen Mangel an betriebswirtschaftlicher Literatur zum Thema (Unternehmens-) Führung und in den psychologischen Disziplinen wird ebenfalls ausdauernd über das Problem der Distanz zwischen Menschen nachgedacht und publiziert.

Bringt man diese beiden Begriffe jedoch zusammen und befragt dann das Top-Management kleiner, mittlerer und großer Unternehmen zu ihren alltäglichen Herausforderungen, dann stößt man mit der „*Führung auf Distanz*“ eine Tür auf, hinter der bisher kaum Lösungen zur Bewältigung dieser Aufgabe zu finden sind.

Dies ist auf den ersten Blick erstaunlich – schließlich gibt es seit Jahren Software-Anwendungen, die von sich behaupten, Management-Informationssysteme (MIS) oder gar Führungs-Informationssysteme (FIS) zu sein. Das wahre „Informationssystem“ befindet sich allerdings heute meistens noch in den Vorzimmern der Führungskräfte und erstellt für die Chefin oder den Chef die Kennzahlen mit einem gängigen Tabellenkalkulationsprogramm z. B. für den Besuches der Produktionsstätte in Ungarn.

Für die Führungskräfte selbst ist der Aufbau von Vertrauen zu den entfernt tätigen Mitarbeitern eine wesentliche Aufgabe der Führung auf Distanz. Allerdings stellt sich dabei die Frage, ob Vertrauensbildung nicht häufig deshalb vorgeschoben wird, weil andere Absicherungsmechanismen im Arsenal der Führungswerkzeuge nur unzureichend vorhanden sind? Aus unserer Sicht spielt dabei die häufig geringe informationelle Absicherung eine Schlüsselrolle.

All diesen Fragestellungen sind wir auf unserer Fachtagung „Distance Leading“ am 15. 2. 2007 in Lüneburg nachgegangen. Die Referenten aus Wissenschaft und Praxis haben sich dabei mit folgenden Themen auseinandergesetzt:

- Welches sind die grundsätzlichen Themen der Führung auf Distanz?
- Wie kann mit Hilfe IT-gestützter Workflows geführt werden?
- Welche Aufgaben können Portale und kollaborative Softwareprodukte übernehmen?

- Wie wird ein Unternehmen aus der Tourismusbranche geführt, das an 20 verschiedenen Standorten in Europa und der Welt präsent ist?
- Was hat ein typisches deutsches Familienunternehmen unternommen, um sich aus kleinsten Anfängen zu einem internationalen Unternehmen mit einer internationalen Unternehmenskultur zu entwickeln?
- Und was können Unternehmen von der Marine lernen, die seit jeher ihre Verbände über Distanz führt?

Die Diskussionen zu den Vorträgen haben uns deutlich gemacht, wie ernst diese Themen von Führungskräften heute genommen werden – auch und gerade von Mittelständlern, die ihre Produkte weltweit anbieten und immer häufiger auch weltweit produzieren.

Allerdings wurde auch deutlich, dass es kein „Kochrezept“ für die Führung auf Distanz gibt, und dass viele Zusammenhänge noch nicht ausreichend genug untersucht sind (Vertrauen versus informationelle Absicherung, Vor-Ort-Präsenz versus Kommunikation über Kollaborationsportale, Einfluss der Web-2.0-Technologien auf die zukünftige Unternehmenskommunikation etc.).

Das vorliegende Buch dokumentiert die Beiträge der Referenten und soll Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung auf dem Gebiet der Führung auf Distanz sein. Da sich konkrete Lösungen nur aus konkreten Fragestellungen ableiten lassen, würden wir uns freuen, wenn Sie uns mit Ihren konkreten Führungsaufgaben konfrontieren würden.

Lüneburg, im März 2007

MATHIAS GROSS und ANDREAS HILLER