

Werner Hülsbusch, Andreas Utsch, Sabine Remdisch, Mathias Groß

## Führen auf Distanz

### Vom E-Leading zum Blended Leading

**Globalisierung, Informationsgesellschaft und E-Business haben unsere Wirtschaftswelt tief greifend verändert. Arbeits- und Organisationsabläufe sind nicht mehr an einem Standort gebunden, sondern finden räumlich verteilt statt. Die Wertschöpfungskette ist unabhängig geworden von zeitlichen, regionalen und organisatorischen Barrieren. Insbesondere die modernen Informations- und Kommunikationstechniken ermöglichen es den Organisationen, verteilt zu arbeiten. Partner und Standorte befinden sich dort, wo die Standortvorteile am größten sind. Nach Schätzungen bezieht sich schon heute 15 Prozent unserer Arbeitszeit auf die Zusammenarbeit mit anderen Standorten. Für das Jahr 2010 geht man sogar von ca. 25 Prozent aus.**

### Führen auf Distanz

Führung auf Distanz hat Folgen für die Hauptaufgaben der Führungskräfte. Sie rückt als Entscheidungsträger in den Hintergrund, stattdessen muss die Führungskraft in erster Linie Kommunikations- und Beziehungsmanager sein. Führen auf Distanz heißt v.a. Mitarbeiter über die Ferne zu coachen und zu motivieren, eine Unternehmenskultur zu transportieren, Sinn und Visionen zu vermitteln. Führung auf Distanz – andere sprechen auch von Distance Leading, Remote Management oder Remote Leadership – impliziert veränderte Bedingungen für die Führungskräfte, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet sind:

- Zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besteht eine geographische Distanz (oftmals auch eine kulturelle Distanz).
- Führung auf Distanz beinhaltet oft neue und unterschiedliche Arbeits- und Organisationsformen (z.B. Projektar-

beit, Telearbeit, virtuelle Teams, Kooperationen, ad-hoc-Netzwerke, u.ä.).

- Im Führungsprozess ist die medienunterstützte Kommunikation sowie ihre ebenfalls medienunterstützte informationelle Absicherung (z. B. durch Führungsinformationssysteme) von zentraler Bedeutung – man spricht auch plakativ vom E-Leadership.

Aber reicht E-Leadership als Konzept aus, um erfolgreich auf Distanz zu führen? Natürlich gibt es einige naheliegende Vorteile: flexible Einbindung von Experten über unterschiedliche Standorte, reduzierte Reisezeiten und -kosten, Produktion rund um die Uhr usw. Eine Betrachtung der organisationspsychologischen Literatur zeigt aber schnell auch einige kritische Punkte auf, wonach die Führung über eine räumliche Distanz u.a. zu Problemen bei der Kontrolle von Mitarbeitern, zu Motivationsverlusten und zu Schwierigkeiten bei der Leistungseinschätzung der Mitarbeiter führen kann. Zudem wird der Vertrauensaufbau sowie die Identifikation der verteilten Mitarbeiter

### Kurz gefasst:

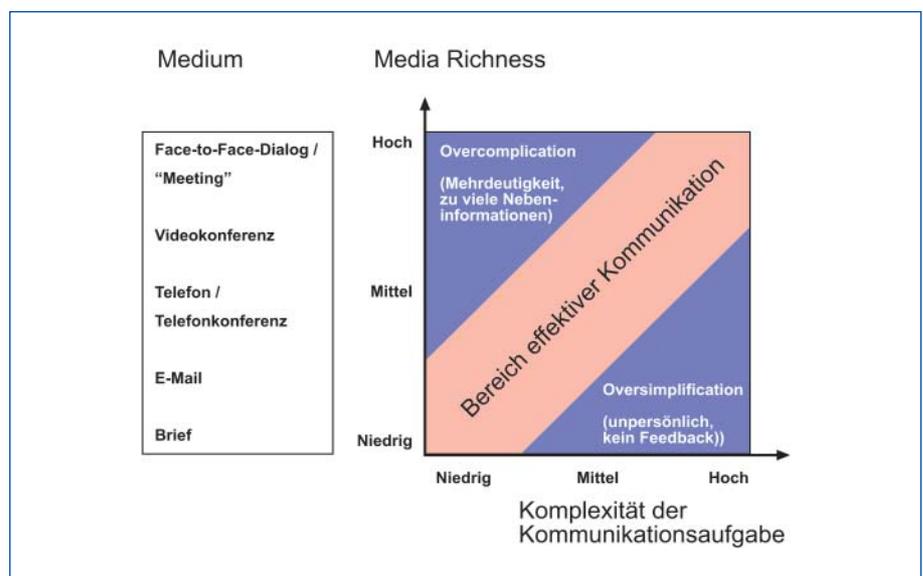
- Führung auf Distanz wird zunehmend zu einem integralen Bestandteil verteilter Arbeits- und Organisationsformen und stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen.
- Medienbasiertes E-Leading drängt sich als Lösung auf, doch kann Führung auf Distanz allein schon aus Gründen des Vertrauensaufbaus auf Face-to-Face-Elemente nicht verzichten.
- Wir schlagen daher einen Paradigmenwechsel vor: vom E-Leading zum Blended Leading!

mit dem Unternehmen erschwert. Es darf bezweifelt werden, ob E-Leading hier ausreicht, um die oben genannten Punkte zu bewältigen.

Grundsätzlich kann man sagen, dass der Umgang mit Führung auf Distanz noch mit großer Unsicherheit behaftet ist. Weder Praxis noch Forschung haben bisher klare Ansätze, wie eine Führung auf Distanz erfolgreich gestaltet werden soll.

### Aspekte der Kommunikation

In der Literatur wird Kommunikation als eine zentrale Herausforderung der



Media-Richness-Ansatz

Führung auf Distanz beschrieben. Kommunikation im weitesten Sinne ist und bleibt eine Haupttätigkeit der Führungskraft. Führung auf Distanz impliziert, dass die Unmittelbarkeit der Kommunikation nicht mehr oder nur sehr eingeschränkt möglich ist und es mit der Abnahme an direkter Kommunikation zu einer Zunahme der Nutzung von technischen Kommunikationsmedien kommt.

Zur Praxis der technischen Kommunikation von Führungskräften gehört heute eine große Bandbreite von asynchronen oder synchronen Medien, die die Aufgaben- bzw. Mitarbeiterorientierung (die Lokomotions- bzw. Kohäsionsfunktion) von Führung in unterschiedlichem Maße unterstützen und die sich durch einen unterschiedlich hohen Grad an Multimedialität und Interaktivität auszeichnen: von der E-Mail, die an den Mitarbeiter im Büro nebenan geschickt wird, bis zur Videokonferenz mit Mitarbeitern auf einem anderen Kontinent.

Diesem Umstand hat die Führungsforschung bisher nur wenig Rechnung getragen. So gibt die etablierte Medienwahl oder Media-Choice-Forschung nur zum Teil darüber Aufschluss, welche Medien für die effektive Bearbeitung von Kommunikations- bzw. Führungsaufgaben geeignet sind. In der Literatur werden u.a. drei Ansätze diskutiert:

- Nach dem Ansatz der subjektiven Medienakzeptanz kommt es v.a. auf die subjektiv wahrgenommene Nützlichkeit und Akzeptanz des Anwenders an. Man fand u.a. heraus, dass der Einsatz von Kommunikationsmedien in Arbeitsgruppen deutlich von der Medienpräferenz der Führungskraft abhängt und dass der Wahl der Medien auch eine statushafte Bedeutung zukommt.
- Ein zweiter Ansatz ist der „media richness“-Ansatz, nach dem die Eignung des Mediums abhängig von der Komplexität der Aufgabenstellung ist. Je nach Kommunikationsaufgabe, Informationsart und Teamphase sind verschiedene Medien besonders effektiv.
- Beim aufgabenorientierten Ansatz wird die Passung zwischen der Anforderung der Aufgabe und den Mög-

lichkeiten, die das Kommunikationsmedium bietet, betrachtet. Nach diesem Ansatz wird das Medium nach den Kriterien Genauigkeit, Schnelligkeit bzw. Bequemlichkeit, Vertraulichkeit und Komplexität ausgewählt.

Vor allem die beiden letztgenannten Modelle deuten bereits darauf hin, dass (Tele-) Medien kaum geeignet sind, die Kohäsionsfunktion der Führung ausreichend zu unterstützen. Generell sind diese und andere Ansätze der Media-Choice-Forschung aber auch nur bedingt nützlich für die Betrachtung der technisch medierten Kommunikation bei der Führung auf Distanz, da die meisten Untersuchungen sich auf die Lösung von reinen Kommunikationsaufgaben beziehen und nicht umstandslos auf eine Führungssituation i.e.S. übertragen werden können.

### Führung auf Distanz in der Praxis

Das Forschungsprojekt Führung auf Distanz an der Universität Lüneburg [1] erlaubt einen Blick in die tatsächliche Praxis der Führung auf Distanz. Ca. 50 Führungskräfte aus großen und mittleren Unternehmen, die auf Distanz führen, wurden in diesem Projekt zu unterschiedlichen Bereichen ihrer Tätigkeit befragt.

Betrachtet man die Mediennutzung der Führungskräfte, die auf Distanz führen, so zeigt sich, dass die Bandbreite der genutzten Medien sich faktisch auf das

Telefon und E-Mail beschränkt. Jede Führungskraft nutzt das Telefon zur Kommunikation mit den Mitarbeitern, ca. 56 Prozent sogar mehrfach am Tag. E-Mails nutzen 85 Prozent der Führungskräfte als Kommunikationsmedium. Telefon- und Videokonferenzen kommen hingegen deutlich seltener zum Einsatz. Andere Kommunikationsmedien (wie Netmeeting, Chat, Weblogs o.ä.) nannten die Befragten nur sehr vereinzelt.

Hinsichtlich der medialen Darstellungsformen wurde mit 65 Prozent Text genannt, Bild und Ton hatten einen eher ergänzenden Charakter. Als typische Kommunikationsanlässe gelten Aufgabenbesprechung bzw. Anweisungen, Informationsaustausch, Entscheidungssituationen, Kontrolle und Motivation genannt.

Führung auf Distanz geschieht aber nicht ausschließlich über Medien. Betrachtet man die Frequenz, wie häufig sich Führungskräfte und Mitarbeiter real treffen (face-to-face), wird ein Durchschnitt von ca. zweimal pro Monat erreicht. Allerdings variiert hier die Bandbreite von 2 mal wöchentlich bis zu 4 mal pro Jahr. Dies deutet klar darauf hin, dass die Führungskräfte auf reale Treffen nicht verzichten wollen. Die Gründe für die Vielzahl von realen Treffen haben mehrere Ursachen: Der Hauptgrund liegt in der Förderung des sozialen Kontaktes, welcher über die Kommunikationsmedien allein nicht geleistet werden kann. Reale Treffen

### Effektive Kommunikation bei Führung auf Distanz

- Bereitstellung entsprechender Kommunikationstools, bzw. entsprechender technischer Voraussetzungen
- Sicherstellung der Anwendungskompetenz der Mitarbeiter
- Festlegen von Regeln, Ablauf und Struktur der Kommunikation
- Auswahl der Kommunikationsmedien entsprechend der jeweilig vorherrschenden Situation:

#### Beispiel:

In Abhängigkeit von der Entwicklungsphase des Teams sollte die Führungskraft jeweils passende Kommunikationsmedien wählen. In der Findungsphase muss Vertrauen aufgebaut, müssen Rollen geklärt und ein gemeinsames Begriffsinventar entwickelt werden. Hier sind Medien mit mehreren Kommunikationskanälen wie Videokonferenzen zielführend, da die Mitarbeiter die aufgenommenen Informationen über mehrere Kanäle für sich überprüfen können. Wenn in einer späteren Entwicklungsphase im Team bereits Regeln, Strukturen und Vertrauen ausgebildet sind, kann die Führungskraft auf einfachere Medien zurückgreifen (z. B. E-Mail), da hier stärker die sachbezogenen Aufgabenlösung im Vordergrund steht.

**Telemedien** (vor allem Lokomotionsfunktion)

- Informationsversorgung
- Informationsaustausch
- Entscheidungen
- Koordination
- ...

**Face-to-Face** (vor allem Kohäsionsfunktion)

- Beziehungspflege
- Netzwerken
- Motivieren, Coachen
- Vertrauensklima schaffen
- ...

*Blended Leading*

sind aber auch für die Aufgabenerfüllung von Bedeutung. Zwei Aussagen von Führungskräften können dies verdeutlichen: „Man kann sich nicht darauf verlassen, dass, wenn man regelmäßigen E-Mail-Kontakt hat, alles auch tatsächlich gut läuft.“, oder: „Man muss die Gegebenheiten von jedem Standort in die eigene Führungsarbeit mit einbeziehen, sonst führt man falsch.“ Ein weiterer wichtiger Punkt für die realen Treffen ist die Wertschätzung, die durch die Begegnungen signalisiert wird. Auch hier die Aussage einer Führungskraft zur Verdeutlichung: „Wenn ich Mitarbeiter immer zu mir hin zitiere, dann habe ich gleich verloren.“ Gerade die hohe Frequenz von Face-to-Face-Treffen zeigt, dass (reines) E-Leading als Konzept für eine Führung auf Distanz nicht ausreichend ist.

**Fazit:**

Aus der Praxis der Führung auf Distanz lässt sich im Wesentlichen ein zentraler Aspekt ableiten, der über den bisherigen Diskurs hinausweist: In der Forschungsliteratur wird bei Führung auf Distanz oft die Bedeutung moderner Informations- und Kommunikationsmedien überschätzt. Die vorliegende Erhebung zeigt indes, dass sich – insbesondere bei KMUs – die Medienunterstützung meist auf alltägliche, universelle Medien wie Telefon oder E-Mail vornehmlich zur Aufgabenbewältigung zu beschränken scheint, während komplexere Tools wie Management-Informationssysteme, Groupware-

Systeme etc. kaum genutzt werden, z. T. gänzlich unbekannt sind

Eine Weiterentwicklung des Forschungsgegenstandes ist daher dringend notwendig: Analog zum Paradigmenwechsel vom reinen E Learning zum Blended Learning in den letzten Jahren sollte man als zentrales Konzept Blended Leading diskutieren, also einen Führungsansatz unter Nutzung einer intelligenten Mischung aus Face-to-Face und technisch medierten Elementen. Führung auf Distanz sollte – gerade im Sinne des Aufbau des sozialen Kontaktes und der Vertrauensbildung – also in aller Regel Face-to-Face-Elemente beinhalten und kann nicht allein auf Technik beruhen. Die Bedeutung von realen Kick-off-Meetings

als wichtiger Teamentwicklungsmaßnahme ist z. B. so gut wie unbestritten.

Diese Einschätzung deckt sich mit der gängigen Praxis der Distance Leader. Blended Leading ist daher nicht vornehmlich als heute in der Praxis meist zutreffende Problembeschreibung anzusehen, sondern wahrscheinlich eher als Lösung des Problems Distance Leading – mit anderen Worten: kein mittels Technikeinsatz zu überwindender, sondern ein auszugestaltender Zustand.

Ähnlich wie beim Blended Learning ist bei einem Blended-Leading-Ansatz der Blend in mehrfacher Hinsicht systematisch zu untersuchen und auszugestalten. Plausibilitätsüberlegungen lassen bereits einfache Grundregeln für den Blend sinnvoll erscheinen.

Darüber hinaus ergeben sich Notwendigkeiten der Ausgestaltung sowie der Integration der einzelnen Elemente auf einer operativen Ebene (insbes. Medienwahl und -einsatz), auf einer strategischen Ebene (Methoden) sowie auf einer normativen Ebene (Theoriebildung).

**Literatur:**

[1] Das Forschungsprojekt „Führung auf Distanz“ wird durch das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur gefördert (AGIP, Arbeitsgruppe Innovative Projekte). Nähere Projektinformationen unter: <http://www.uni-lueenburg.de/distanceleadership>.

**Die Autoren:**

Prof. Dr. Sabine Remdisch, Dr. Andreas Utsch, Prof. Dr. Mathias Groß und Dipl.-Ing. Dipl.-Infwiss. Werner Hülsbusch bearbeiten das Forschungsprojekt „Führung auf Distanz“ an der Universität Lüneburg.

[utsch@wissensmanagement.net](mailto:utsch@wissensmanagement.net)