

# EINE FRAGE DES FÜHRUNG AUF DISTANZ

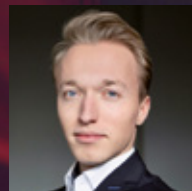


# VERTRAUENS

In der aktuellen Führungsumgebung, die von Distanz und digitaler Kommunikation geprägt ist, offenbaren sich große Herausforderungen im Vergleich zur Präsenzführung. Der Vertrauens- und Beziehungsaufbau in Teams wird immer wichtiger.



TEXT



**Marlow D. Guttmann**

Unternehmensberater, civity Management Consultants (Teil der Rambøll Group), Hamburg, Wirtschaftsjurist und Autor des Handbuchs „Führung auf Distanz – Erfolgreiche Führung in einer neuen Arbeitswelt“ (2023)  
[mdg@marlowguttmann.de](mailto:mdg@marlowguttmann.de)



Moderne Medien können nicht alles: Nonverbale Botschaften bleiben auf der Strecke, was die Führung auf Distanz mühsam macht.

**F**ührung auf Distanz ist nicht nur anspruchsvoller als die traditionelle Präsenzführung, sondern sie erfordert auch mehr Zeit. Die Kommunikation über digitale Medien vernachlässigt häufig die Beziehungskomponenten, die für den Vertrauensaufbau von entscheidender Bedeutung sind (Mütze-Niewöhner et al. 2021). Eine Befragung von Führungskräften im Jahr 2021 verdeutlicht eindrucksvoll, dass die räumliche Distanz in modernen Führungsszenarien als komplexe und zeitaufwendige Herausforderung wahrgenommen wird. Diese Wahrnehmung resultiert in einem verringerten Kontakt und einem spürbar geringeren informellen Austausch zwischen den Teammitgliedern (Hays / Rheingold 2021). Gleichzeitig ist festzustellen, dass die verstärkte Verwendung hybrider und mobiler Arbeitsmodelle sich negativ auf den Aufbau von Vertrauen und emotionalen Bindungen auswirkt (Kreutzer / Kunze 2021). Virtuelle Teams müssen also vor allem Vertrauen aufbauen. Dies wird nicht nur als kritischer Erfolgsfaktor angesehen, sondern gilt auch als eine zentrale Anforderung an angehende Führungskräfte. Die durch digitale Kommunikation bedingte persönliche Distanz erschwert diesen Prozess erheblich. Deshalb ist es entscheidend, dass Führungskräfte innovative Strategien entwickeln, um trotz räumlicher Trennung eine vertrauensvolle und produktive Arbeitsumgebung für ihre virtuellen Teams zu schaffen.

### Nonverbale Signale erkennen

Elektronische Informations- und Kommunikationsmittel behindern die klare Wahrnehmung nonverbaler Signale und Nach-

richtenelemente, was im Vergleich zur herkömmlichen Präsenzführung die Wahrscheinlichkeit von Kommunikationskonflikten steigert. In der neuen Führungssituation sind Führungskräfte darüber hinaus gefordert, Entscheidungen zu treffen, die geeignet sind, Botschaften erfolgreich zu vermitteln und einzuschätzen, in welcher Frequenz der Informationsaustausch erfolgen soll (Rawitzer / Hefti 2020).

Trotz des breiten Spektrums an digitalen Kommunikationsmöglichkeiten erweist sich der effiziente Informationsaustausch über Distanz als anspruchsvoll. Informationsaustausch bleibt eine entscheidende Fertigkeit in der aktuellen Führungsumgebung, da er dazu beiträgt, die räumliche Trennung zu überbrücken. Expertenbefragungen der Leuphana Universität in Lüneburg identifizierten den Aspekt der effektiven Kommunikation als eine Herausforderung für Führungskräfte und schlussfolgerten, dass es trotz des Einsatzes neuer Medien häufig an den nonverbalen Nuancen mangelt, was Fehlinterpretationen begünstigt und eine klare Kommunikation erschwert (Remdisch / Schumacher 2015). Insbesondere die emotionalen Aspekte der Kommunikation werden hierbei genannt, zum Beispiel das Aufrechterhalten eines Gemeinschaftsgefühls, das Anbieten emotionaler Unterstützung und die effektive Gestaltung von Online-Meetings, an denen sich alle Mitarbeitenden aktiv beteiligen. Weitere Autoren betonen, dass die Kommunikation über Distanz anspruchsvoller ist als in Präsenzsituationen, weshalb Kommunikationsprobleme insbesondere in virtuellen Teams eine herausragende Rolle spielen (Kauffeld et al. 2016).

### Umgang mit Medien

In Anbetracht der aktuellen Rahmenbedingungen gewinnt ein professioneller Umgang mit Medien an Bedeutung, um eine erfolgreiche digitale Kommunikation zu gewährleisten. Die Fähigkeit, Medien effektiv zu nutzen, erfordert nicht nur technisches Know-how, sondern umfasst auch ein breiteres Konzept, das als Medienkompetenz bekannt ist (Mütze-Niewöhner et al. 2021).

Eine Studie zur digitalen Transformation im Jahr 2016 ergab, dass lediglich 15 Prozent von 1000 befragten Mitarbeitenden das digitale Know-how ihrer Führungskräfte und des Topmanagements als „hoch“ oder „sehr hoch“ bewerteten (Eggers / Hollmann 2018, 60). In Anbetracht der Notwendigkeit, die angemessenen Kommunikationsmittel souverän zu nutzen, legen diese Ergebnisse nahe, dass die Medienkompetenz bei den meisten Führungskräften unzureichend ausgeprägt ist.

Es zeigt sich, dass allein das Bereitstellen der technischen Infrastruktur nicht ausreicht. Vielmehr sind ausgeprägte Medienkompetenzen erforderlich, die es Führungskräften ermöglichen, digitale Tools ziel- und aufgabenorientiert einzusetzen (Kollmann 2020, 870). Eine effektive Mediennutzung in der virtuellen Kommunikation und Zusammenarbeit erfordert zudem eine ausgeprägte Medienkompetenz der Führungskräfte (Kauffeld et al. 2016, 47). Dies verlangt von ihnen die Offenheit und Bereitschaft, sich kontinuierlich mit neuen technologischen Entwicklungen auseinanderzusetzen und ihre Medienfähigkeiten zu aktualisieren (Kollmann 2020, 871).



### Gefühlter Kontrollverlust

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der in einschlägigen Studien und in der Fachliteratur zur neuen Führungssituation auftaucht, ist der gefühlte Kontrollverlust. Dieser tritt bei einem Teil der Führungskräfte aufgrund der Einführung verteilter Arbeitsformen und der damit einhergehenden räumlichen Distanz auf. Verschiedene Faktoren begründen diese Herausforderung: Die Veränderung hin zu verteilter Arbeit, die einen Mangel an persönlichem Kontakt, einen erschwerten Vertrauensaufbau und einen Verlust der Kontrolle über die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden mit sich bringt, wird in der Literatur als Hauptursache genannt (Boos et al. 2020, 3). Bereits die Vorstellung, einen möglichen Kontrollverlust zu erleiden, erzeugt bei vielen Führungskräften Ängste (Widuckel et al. 2015).

Die praktische Relevanz dieser Herausforderung ergibt sich aus den Ergebnissen der Hays-Studie von 2021. Lediglich 36 Prozent der befragten Entscheider gestehen ihren Mitarbeitenden eigenständige Entscheidun-

gen und Verantwortung zu (Hays / Rheingold 2021). Die Mehrheit macht detaillierte Vorgaben, um zu überwachen, wann, wie und in welchem Umfang die Mitarbeitenden ihre Arbeit erledigen. Diese Ergebnisse decken sich mit einer Hays-Studie aus dem Jahr 2014, die den Fokus auf Führung legte und in der 55 Prozent der Befragten das „Loslassen“ der Mitarbeitenden in Richtung mehr Eigenverantwortung und eine Reduzierung der Kontrollfunktion als Hürde ansahen (Hays 2014, 14). Dabei sollten Führende insbesondere in der neuen Arbeitswelt auf eine hohe Vertrauensbereitschaft, ein geringes Kontrollbedürfnis sowie eine hohe partizipative Ausrichtung gegenüber ihren Mitarbeitenden achten, um die erfolgreiche Führung virtueller Teams zu gewährleisten (Kauffeld et al. 2016, 47).

### Beziehungsaufbau in der Distanzführung

Die Fachliteratur bietet verschiedene Ansätze zur Bewältigung der Herausforderung des Vertrauens- und Beziehungsaufbaus in der neuen Führungssituation. Pruisken

et al. (2020) empfehlen den Einsatz von vertrauensbildenden Maßnahmen wie Kick-off-Veranstaltungen und Teamworkshops zu Beginn der Zusammenarbeit. Experten raten dazu, den persönlichen Kontakt zu Beginn der Distanzarbeit zu intensivieren und je nach Bedarf anzupassen. Dabei ist der kontinuierliche Einsatz von Face-to-Face-Meetings, transparenter Kommunikation und Interaktion mit der Führungskraft entscheidend (Rawitzer / Hefti 2020).

Physische Treffen gelten als zentraler Bestandteil erfolgreicher Teamarbeit, da sie das Fehlen informeller Austausche ausgleichen und persönliche Beziehungen stärken. Moderne Kommunikationstechnologien wie „Virtual Get-togethers“ können ebenfalls genutzt werden, um Vertrauen aufzubauen. Führungskräfte sollten besonders zu Beginn der Teamarbeit auf physische, vertrauensbildende Maßnahmen setzen und gleichzeitig moderne Kommunikationsmittel effektiv nutzen, um die Distanz zu überbrücken und den Vertrauens- und Beziehungsaufbau zu fördern. Dies schafft eine solide Grundlage für erfolgreiche virtuelle Teamarbeit.

Führungskräfte müssen digitale Werkzeuge sowohl ziel- als auch aufgabenorientiert nutzen können. Neben dieser „Medienkompetenz“ benötigen sie die Offenheit für neue Tools.

Hier sind Vorbilder gefragt: Führungskräfte machen vor, wie mediale Arbeit im 21. Jahrhundert funktioniert.

### Für bessere Kommunikation

Die Fachliteratur bietet Lösungen zur effektiven Gestaltung der Kommunikation in der neuen Führungssituation, wie aus Erkenntnissen einer Studie der Leuphana Universität Lüneburg hervorgeht (Remdisch / Schumacher 2015). Um eine erfolgreiche Kommunikation zu gewährleisten, sollten Führungskräfte regelmäßig Rückfragen stellen, um die Informationsvermittlung sicherzustellen und Mitarbeitende zur aktiven Nachfrage zu ermutigen. Darüber hinaus ist es wichtig, Ergebnisse, vereinbarte Aufgaben und Ziele zu bündeln. Dies kann beispielsweise mithilfe von Protokollen erfolgen, die per E-Mail versendet werden.

Ein weiterer Aspekt ist die anlassbezogene Nutzung von Kommunikationsmedien. Es erfordert ein sensibles Vorgehen seitens der Führungskraft, um den jeweiligen Kommunikationsanlass angemessen zu behandeln. Während Informationen effizient per E-Mail weitergegeben werden können, sollten Themen wie Konflikte oder persönliche Anliegen vorzugsweise in Face-to-Face-Gesprächen besprochen werden.

Für eine effektive Kommunikation in der neuen Führungssituation auf Distanz ist es entscheidend, eine klare Struktur zu etablieren und klare Kommunikationsregeln festzulegen. Gleichzeitig sollten Gesprächsergebnisse dokumentiert werden. Zudem ist die genaue Abstimmung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden über die Art der Kommunikation, die Kommunikationsfrequenz, die verwendeten Kommunikationskanäle und die auszutauschenden Informationen von großer Bedeutung (Rawitzer /

Hefti 2020). Selbstverständlich müssen die notwendigen Kommunikationstools und technischen Voraussetzungen bereitgestellt werden, um eine effiziente Kommunikation in der Distanzführung zu ermöglichen.

### Was bedeutet „Medienkompetenz“?

Digitale Arbeitswerkzeuge gewinnen an Bedeutung, wodurch das bloße Bereitstellen von technischer Infrastruktur allein nicht mehr ausreicht. Vielmehr wird erwartet, dass alle Beteiligten über neues Wissen und technische Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Medien verfügen. Führungskräfte müssen die digitale Arbeitsausstattung sowohl ziel- als auch aufgabenorientiert nutzen können. Diese Fähigkeit wird oft als „Medienkompetenz“ bezeichnet. Zusätzlich benötigen sie die Offenheit und Bereitschaft zur Integration neuer Tools und Arbeitsumgebungen aufgrund der ständigen Veränderungsdynamik in der Arbeitswelt (Kollmann 2020).

Medienkompetenz ist in der modernen Führungssituation unerlässlich und kann in Verbindung mit Kommunikationskompetenz in vier Schlüsselfaktoren unterteilt werden (Herrmann et al. 2012):

\ **IT-Grundkenntnisse:** Führungskräfte müssen in der Lage sein, neue Geräte und Software zu installieren und konfigurieren. Zudem sollten sie einfache technische Probleme eigenständig lösen können.

\ **Mediennutzung und -auswahl:** Führungskräfte müssen entscheiden können, welche Medien für bestimmte Anliegen und Aufgaben am besten geeignet sind, und situationsabhängig das angemessene Medium wählen.

\ **Medienangemessenes Verhalten:** Um die effiziente Nutzung von Medien sicherzustellen, sollten Führungskräfte die Eigenarten von Medien verstehen und ihr Verhalten entsprechend anpassen können.

\ **Effekte und Eigenlogik der Mediennutzung:** Sensibilisierung für die Eigenlogik der Medien und die damit verbundenen Effekte ist wichtig. Beispielsweise sollten Führungskräfte verstehen, dass E-Mails tendenziell sachlich und wenig geeignet sind, persönliche Konflikte zu lösen.

Die enge Verknüpfung zwischen Medien- und Kommunikationskompetenz ist offensichtlich. Eine sichere Handhabung digitaler Tools ist eine Grundvoraussetzung für effektive Kommunikation auf Distanz. Die Entwicklung dieser Kompetenzen kann durch Schulungsprogramme erfolgen, die sich auf die praktische Anwendung digitaler Medien konzentrieren. Damit ein nachhaltiger Kompetenzerwerb gewährleistet ist, sollten alle Führungskräfte und Mitarbeitenden digitale Werkzeuge in ihren Arbeitsabläufen integrieren, was eine kontinuierliche Weiterentwicklung sicherstellt. In dieser Phase sollten Führungskräfte eine zentrale Vorbildfunktion übernehmen.

Zur Bewältigung des wahrgenommenen Kontrollverlusts in der neuen Führungsumgebung ist eine Neuausrichtung der Herangehensweise seitens der Führungskräfte unerlässlich. Es bedarf einer verstärkten Betonung von Vertrauen und Partizipation, wobei die Delegation von Kontrolle eine zentrale Rolle spielt. In vielen Fällen assoziieren Führungskräfte die verteilte Zusammenarbeit mit einem Mangel an Kontrolle.



Selbstführung und Selbstreflexion sind elementare Bestandteile von Leadership – genauso die Fähigkeit, Prinzipien immer wieder zu hinterfragen.

Daher ist es entscheidend, dass Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam die Vorzüge dieser neuen Arbeitsbedingungen erörtern. Dies bildet die Grundlage für eine kooperative und aktive Gestaltung der verteilten Zusammenarbeit, wie Boos et al. (2020) vorschlagen.

Diese grundlegende Veränderung in der Führungsphilosophie erfordert ein neues Verständnis von Führung selbst. Im Vergleich zur herkömmlichen Führungssituation gewinnt die Selbstorganisation der Teams an Bedeutung. Zielvereinbarungen und kollektive Reflexionen spielen eine tragende Rolle, indem sie die Zielerreichung fördern und die Verbesserung der Teamprozesse ermöglichen. Dies hat zur Folge, dass die Rolle der Führungskräfte sich verändert. Die Führungskraft integriert die Mitarbeitenden in typische Führungsaufgaben, zum Beispiel die Vereinbarung von Zielen und die eigenständige Planung von Meetings und Aufgaben, anstatt diese Aufgaben ausschließlich zentral zu steuern (Boos et al. 2020).

Um die tiefgreifenden Veränderungen in der Führungslandschaft zu unterstützen und die Akzeptanz bei Führungskräften zu fördern, sind Schulungsmaßnahmen, die Implementierung geeigneter Prozesse und die Beherrschung erforderlicher Werkzeuge unerlässlich. Zu diesen Instrumenten zählen das Konzept des „Führens über Ziele“ (Management by Objectives) sowie die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitenden anhand von Zielvereinbarungen. Parallel dazu ist eine gezielte Persönlichkeitsentwicklung der Führungskräfte unabdingbar, um den wahrgenommenen Kontrollverlust

zu bewältigen. Selbstführung und -reflexion sind in der neuen Führungssituation entscheidende Kompetenzen. Führungskräften sollte die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstführung vermittelt werden, bevor sie sich der Aufgabe stellen, andere anzuleiten. Dies stellt eine essenzielle Führungsaufgabe dar und sollte in Entwicklungsprogrammen vermittelt werden (Hasenbein 2020).

Insgesamt ergibt sich die Notwendigkeit einer umfassenden Neugestaltung des Führungsparadigmas. Um den Kontrollverlust seitens der Führungskräfte zu bewältigen, bedarf es einer Aufklärung über die Vorteile der neuen Situation und einer gezielten Schulung. Darüber hinaus spielt die Entwicklung von Kompetenzen, insbesondere in den Bereichen Selbstführung und Selbstreflexion, eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung der Herausforderungen.

### Fazit

Die moderne Führungssituation bringt insbesondere vier Herausforderungen mit sich. Dies unterstreicht die Notwendigkeit für Führende, ihre Führungsstrategien kontinuierlich an die sich wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen. In einem dynamischen Umfeld wird der Schlüssel zum Erfolg zukünftig darin liegen, sich flexibel auf neue Anforderungen und Gegebenheiten einzustellen und Wege zu finden, um Teams zu leiten und zu motivieren. ●

### Literatur

- Boos, M. / Hardwig, T. / Klötzer, S. (2020):** Virtuelle Zusammenarbeit, in: Change Circle: Virtuelle Zusammenarbeit – Physische Distanz ohne soziale Isolation, Düsseldorf, 1-5
- Eggers, B. / Hollmann, S. (2018):** Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“, in: Keuper, F. et al. (Hg.): Disruption und Transformation Management, Wiesbaden, 43-68
- Hasenbein, M. (2020):** Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt. Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder, Berlin / Heidelberg
- Hays (Hg.) (2014):** HR-Report 2014/2015: Schwerpunkt Führung, Mannheim
- Hays / Rheingold (Hg.) (2021):** Zwischen Vertrauen und Kontrolle. Auswirkungen der Corona-Pandemie aus Sicht der Führungskräfte, Mannheim
- Herrmann, D. / Hüneke, K. / Rohrberg, A. (2012):** Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg, 2. Aufl., Wiesbaden
- Kauffeld, S. / Handke, L. / Straube, J. (2016):** Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit, Wiesbaden
- Kollmann, T. (Hg.) (2020):** Handbuch Digitale Wirtschaft, Wiesbaden
- Kreutzer, M. / Kunze, F. (2021):** Wie sich das Vertrauen am Arbeitsplatz durch die mobile und hybride Arbeit verändert; [www.haufe.de/personal/hr-management/vertrauen-am-arbeitsplatz\\_80\\_553396.html](http://www.haufe.de/personal/hr-management/vertrauen-am-arbeitsplatz_80_553396.html)
- Mütze-Niewöhner, S. et al. (Hg.) (2021):** Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt: Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen, Berlin / Heidelberg
- Pruiken, S. / Schinnenburg, H. / Böhmer, N. (2020):** Virtuelle Führung: Wie Vertrauensaufbau und Informationsaustausch in virtuellen Teams gelingen kann, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 89 (6), 372-378
- Rawitzer, H. / Hefti, J. (2020):** Distance Leadership. Die virtuelle Zusammenarbeit erfolgreich gestalten, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 89 (6), 400-402
- Remdisch, S. / Schumacher, L. (2015):** Führen auf Distanz erfolgreich gestalten; [www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/ipm/files/Fuehren\\_auf\\_Distanz.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/ipm/files/Fuehren_auf_Distanz.pdf)
- Widuckel, W. et al. (Hg.) (2015):** Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden