

## Juliane Feldner & Rainer König Führen auf (digitale) Distanz

Umfrage: Die 10 Top-Herausforderungen des Führens auf Distanz<sup>1</sup>:

- Effiziente Kommunikation mit dem Team auf Distanz: 64%
- Das Team zusammenhalten: 64%
- Emotionale Unterstützung bieten: 50%
- Produktivität des Teams sicherstellen: 39%
- Die eigene Motivation aufrechterhalten: 31%
- Online-Meetings gut gestalten: 30%
- Selbst effizient im Home Office arbeiten: 27%
- Das operative Geschäft aufrechterhalten: 20%
- Umgang mit technischen Problemen: 14%
- Datenschutz gewährleisten: 4%

Die Knackpunkte der digitalen Zusammenarbeit:<sup>2</sup>

- Work-Life-Balance gerät ins Wanken
- Führen auf Distanz, also virtuelle Führung
- Unterschiede zur Präsenz (z.B. fehlt die Face-to-Face-Kommunikation)
- Einfache Aufgaben werden aufwendiger: Durch räumliche Trennung findet Kommunikation weniger spontan statt.
- Virtuelle Zusammenarbeit verlangt eigene Etikette (so wird z.B. verstärkt darüber diskutiert, in Videokonferenzen auch Smalltalk einzubauen/zuzulassen)

Generell postuliert die digitale Führung auf Distanz auch eine neue Form bzw. ein besonders hohes Maß an Vertrauen. Lenins Spruch „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ passt hier nicht mehr.

- Reinhard K. Sprenger glaubt, dass Führungskräfte künftig nicht mehr „Zukunftsszenarien“ vernachlässigen dürfen. „Das muss sich ändern“. Zudem wünscht er sich, dass das Social Distancing die Krisenzeit überdauert. „In dem Sinne, das wir ´Anstand durch Abstand´ wiedergewinnen, den Überschuss an Zudringlichkeit zurücknehmen, den der Prozess des modernen Organisierens aufgeschüttet hat: die riesige Konformitätsmaschine, die sich ´Feedback´ nennt, den Dichtestress durch Mitarbeiter-Befragungen, Beurteilungen und Rennlisten, die Pädagogisierung der Führung, sektenhafte Identifikations- und Werteschwüre, Sinnbewirtschaftungsmaßnahmen und Purpose-Geraune. Wir können die Chance nutzen für ein neues ´Anstands-Denken´, das die Abstände wiederherstellt. Damit wir keine Ellenbogen mehr brauchen – nicht mal zur Begrüßung.“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Manager-Seminare 06/2020, S. 10

<sup>2</sup> Vgl. ebd., S. 9

<sup>3</sup> Vgl. ebd., S. 31

- Die Management-Berater Stefan Kaduk und Dirk Sometz sind überzeugt, dass uns die gegenwärtige Experimentiersituation sicherer macht, künftig mit dem Ungewissen, dem Unplanbaren umzugehen. Eigentlich hasse das Hirn nämlich Ungewissheit. Wir trainieren es jetzt aber darin: „Übung im Ungewissen“ durchs Experimentieren nennen sie das<sup>4</sup> und diese Übung gebe uns künftig „Sicherheit“.<sup>5</sup>
- Das meint auch eine gewisse Stephanie Borgert – gleichfalls eine Beraterin. Ein „Lehrstück zum Umgang mit Komplexität“ sei das, was wir gerade erleben. Wir sollten die „Zeit nutzen, um Ungewissheit und Unsicherheit zu akzeptieren.“<sup>6</sup>
- Lars Vollmer, Gründer eines „Thinktanks für die neue Arbeitswelt“, stellt gerade einen fatalen Hang zum Autoritären fest. Autoritäre Führung werde aktuell „geradezu eingefordert“. Sein Resumé: die Nachcoronazeit werde „richtig spannend.“<sup>7</sup> Er meint damit wohl, dass künftig autoritäres Führen wieder mehr Akzeptanz finden könnte. Okay, dass war´s dann vom Thinktankmann.
- Orga-Beraterin Julia Culen sieht „keine Gesundheitskrise“, sondern „eine Bewusstseinskrise.“ Sie will nicht, dass wir zur Normalität übergehen. „Bloß nicht!“ donnert sie. Denn die Coronakrise sei „ein nicht mehr zu übersehendes Symptom einer kranken und krank machenden Welt, die wir Menschen für uns und unsere Umwelt geschaffen haben: Burnout, Artensterben, Lärm, Luft“ etc. Alles ist für Frau Culen krank. Die Corona-Krise sei so nur „die oberste Spitze ... des Krisen-Eisbergs, auf dem wir sitzen.“<sup>8</sup> Was sollen wir tun? „Wir dürfen und müssen jetzt absolut alles hinterfragen: wie wir arbeiten, was wir arbeiten, warum wir tun was wir tun ...“ und zwar mit dem Ziel einer „grundsätzlichen Neudefinition von allem“<sup>9</sup>. Das klingt ein bisschen nach einer Revolution, die da die Orga-beraterin mit den Schwerpunktthemen „Culture Transformation, Leadership Development und Corporate Development“ vorantrieben will.
- Dr. Bernhard von Mutis, der ein Bergweg-Forum ´Denken der Zukunft´ leitet, denkt da etwas sanfter und optimistischer. Er sieht die „Chance auf einen vierfachen Entwicklungssprung“. Die vier Tendenzen machte er schon vor Corona in den Firmen aus. Sie würden jetzt aber anhaltend verstärkt. Das seien 1. ein gewaltiger Entwicklungsschub der Digitalisierung und Kreativität. 2. komme die Kooperation auf eine neue Stufe – denn vielerorts wachse die Bereitschaft, etwas zusammen zu tun. 3. sei die „nächste Stufe der Innovation“ erreicht und damit zugleich auch 4. die „nächste Stufe der Nachhaltigkeit“. Womit wir bei „Greta“, ihrer Bewegung und dem Klima wären.<sup>10</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. ebd. S. 18

<sup>5</sup> Vgl. ebd. S. 23

<sup>6</sup> Vgl. ebd. S. 27

<sup>7</sup> Vgl. ebd. S. 28f.

<sup>8</sup> Ebd. S. 32

<sup>9</sup> Ebd., S. 33

<sup>10</sup> Vgl. ebd., S. 34

- Organisationssoziologin Judith Muster sieht eine „Zeit für Führungschancen“. Wo der Bedarf an Orientierung groß ist, ist die Erleichterung über Lösungen umso größer, die nicht immer von oben kommen müssen. Damit steigt auch die Bereitschaft, „die Regeln der Organisation großzügiger auszulegen oder vielleicht sogar vollständig zu ignorieren.“<sup>11</sup> Die spannende Frage ist, was von dieser krisenhaften Offenheit und dem großen Engagement nach der Krise noch bleibt. Frau Muster kann sich vorstellen, Errungenschaften der Krise ggf. auf Dauer zu stellen „und Führungsimpulse mit formaler Zuständigkeit“ zu honorieren.
- Berater Dr. Georg Kraus gibt 10 Strategie-Tipps, um ohne zuverlässige Daten trotzdem planen zu können: 1. Vergewährtigen Sie sich Ihre Funktion in der Krise. 2. Entwickeln Sie im kleinen Kreis Szenarien und einen Plan, 3. ziehen sie einen neutralen Moderator hinzu, 4. Machen Sie im Unternehmen die Komplexität der Entscheidungssituation bewusst, 5. Stellen Sie in dem kleinen Strategiekreis Szenarien vor und lassen Sie diese debattieren, 6. arbeiten Sie ein bis zwei Szenarien aus, 7. Nehmen Sie ihre Führungsrolle wahr = Einer muss sagen „So machen wir das“, 8. Treffen Sie die strategischen Entscheidungen in Ruhe. 9. Prüfen Sie Automatismen und Glaubenssätze, die hinter Ihrer Entscheidung stehen, 10. Führen Sie regelmäßige Reviews durch<sup>12</sup>. Interessante Hinweise, aber nicht besonders neu. Zudem: Tipp 8 klappt nur nach der Krise, wenn man wieder Zeit und Muße hat.
- In dem Artikel „Wenn die Maske fällt...“ betont Andrea Bittelmeyer, dass sich jetzt zeige, „bei wem das Bekenntnis zu moderner Unternehmensführung nur Schönwettergerede ist und wer es damit wirklich ernst meint.“<sup>13</sup> Das Beispiel Trigema z.B. belege, dass es Unternehmer gebe, „die in der Krise trotz dramatischer Bedrohung ihres Geschäfts eine gute Lösung gegen Umsatzeinbrüche finden“. Unternehmensleiter Grupp hatte seinen Betrieb nämlich von heute auf morgen von der T-Shirtproduktion auf die Produktion von Schutzmasken umgestellt. Weitere Beispiele: Jägermeister spendet im März Alkohol für Desinfektionsmittel, Dyson entwickelt innerhalb von 10 Tagen ein Beatmungsgerät, Fielmann produziert Schutzmasken für Ärzte und Pfleger und Seat stellt mechanische Beatmungsgeräte her, deren Komponenten u.a. Getriebewellen und einen umgebauten Scheibenwischermotor enthält, McDonalds geht einer Partnerschaft mit Aldi ein und kompensiert so die Schließung seiner Filialen und eine Weiterbildungsanbieter stellt sein Angebot ganz auf Online-Workshops um. Dazu gehört aber auch die Yogalehrerin, die ihre Kurse ab sofort online anbietet. Adidas dagegen löste den ersten großen Corona-Shitstorm mit seiner Forderung aus, die Mietzahlungen für seine Geschäfte einzustellen. Gleiches galt für Firmen, die kurz nach der üppigen Hilfe durch den Staat Dividenden an ihre Aktionäre ausschütteten. Basis solch innovativ-agilen Handelns ist aber, dass die Firmen und Unternehmer schon vor der Krise „am Puls der Zeit waren und in eine Vertrauenskultur investiert und Werte handlungsleitend eingesetzt haben.“ Wer erst in der Krise anfängt, sich mit sich zu beschäftigen, ist im Hintertreffen. Die Krise könne so als Transmissionsbeschleuniger

---

<sup>11</sup> Ebd., S. 37

<sup>12</sup> Ebd., S. 38f.

<sup>13</sup> Ebd., S. 41

für Veränderungen wirken und die Zahl der Möglichkeiten und Angebote erhöhen.  
Fazit: Langfristiges Denken zahlt sich aus, wenn kurzfristig gehandelt werden muss.<sup>14</sup>

- Ein Modell der agilen Kulturentwicklung liefert die Orga-entwicklerin Stefanie Puckett. Ihre These: Gerade jetzt in der Corona-Krise des erzwungenen Home-Offices „erfährt jeder, wie lohnend es ist, eine Kultur zu entwickeln, in der sich Agilität entfalten kann.“ Und die „Unternehmenskultur ... ist größtes Hemmnis und gleichzeitig größter Stellhebel“ agiler Strukturen. Eine agile Kultur steht für S. Puckett auf drei Pfeilern: 1. Transparenz der Informationen/Daten, Ergebnisse und ihrer Wirkung auf die Arbeit sowie der Pläne und Absichten, 2. Ermächtigung/Befähigung durch eine Freiheit zum Adaptieren/Kreieren, Selbstführen und Ownership (Unabhängigkeit/Selbstständigkeit), 3. Kollaboration/Kooperation durch Austausch und Teilen, Beiträge und Flexibilität sowie gemeinsamen Lernens und Wachsens<sup>15</sup>. Eine „agile Kultur“ sei „eine Kultur der Entfaltung“.
- Der Redner und Trainer René Boronus schließlich betont, dass gerade in der digitalisierten Welt die kommunikative Kompetenz zum Filtern besonders wichtig sei – u.a. um sich vor Fake News zu schützen. Seine Tipps: a) Mehr Gespräche auch außerhalb der eigenen Wissensgemeinschaft führen, b) mehr Foren für den Austausch zwischen unterschiedlichen Wissensgemeinschaften bilden, c) Experten nicht nur mit Fakten, sondern auch mit ihren Schlussfolgerungen zitieren.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. ebd., S. 46

<sup>15</sup> Vgl. ebd., S. 62-67

<sup>16</sup> Vgl. ebd., S. 74