

Führen auf Distanz – (wie) gelingt das?

Michael Jaeger & Maximilian Dicker

**Dieser
Beitrag ist in den
dgp Informationen
2021 erschienen**

MEHR ERFAHREN



Mit Ausbruch der Corona-Pandemie haben mobile Arbeitsformen – insbesondere das Arbeiten im Homeoffice, rasant an Verbreitung gewonnen und werden mit hoher Wahrscheinlichkeit auch dauerhaft zu festen Bestandteilen der Arbeitswelt werden. An Führungskräfte wie Mitarbeiter*innen stellt sich damit die Anforderung, die Zusammenarbeit über räumliche Distanz erfolgreich zu bewältigen. Zwar helfen hierbei digitale Formate wie z.B. Videokonferenztools. Trotzdem wirken sich die Distanz und die über Medien vermittelte Kommunikation auf das Miteinander zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen wie auch auf die Zusammenarbeit im Team selbst aus. Welche Risikofaktoren bestehen dabei, und wie gelingt Führung auch unter Bedingungen der räumlichen Entfernung? Und wie können Organisationen ihre Führungskräfte und Mitarbeiter*innen dabei unterstützen?

Merkmale und Herausforderungen der räumlichen Distanz

Die Anforderung, Mitarbeiter*innen über Distanz zu führen oder in räumlich verteilten Teams zusammenzuarbeiten, ist zunächst nichts Neues und gehört in der Privatwirtschaft, im Zuge international vernetzter Produktion und Logistik sowie globaler Absatzmärkte, zu den selbstverständlichen Arbeitsweisen. Auch in den öffentlichen Verwaltungen waren Arbeitsformen wie z.B. Telearbeit bereits vor der Corona-Pandemie vielerorts etabliert. Die Rolle der Pandemie ist vor diesem Hintergrund, wie auch mit Blick auf andere gesellschaftliche Teilbereiche, daher in erster Linie als die eines Treibers und Verstärkers bereits vorhandener Trends und Entwicklungen zu sehen. Mobiles und dezentrales Arbeiten hat demgemäß inzwischen auch in Branchen und Organisationen Raum gefunden, in denen zuvor noch eine Skepsis gegenüber entsprechenden Arbeitsformen bestand.

Grundsätzlich kann sich Führung über Distanz auf unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit beziehen. Remdisch und Utsch (2006) definieren Führen über Distanz vor diesem Hintergrund als Führungsverantwortung und -tätigkeit unter der Bedingung räumlicher Entfernung, sozialer und/oder kultureller Diversität, mediengestützter Kommunikation oder projekt- und netzwerkförmiger Organisationsformen. Im vorliegenden Beitrag greifen wir aus den hier in Betracht kommenden Konstellationen die Führung vom Mitarbeiter*innen in und aus dem Homeoffice auf.

Mit der Etablierung der Arbeit im Homeoffice verbinden sich zunächst einmal viele Chancen.

Arbeitnehmerseitig zählen hierzu beispielsweise eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und die Einsparung von Wegezeiten, womit auch in ökologischer Hinsicht – Stichwort: Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks – Vorteile erschlossen werden können. Arbeitgeberseitig wird im Angebot solcher Arbeitsformen vielfach die Möglichkeit gesehen, die eigene Attraktivität für Fachkräfte zu steigern – in Zeiten des Fachkräftemangels ein wichtiges Argument. Gerade auch für die Nachwuchskräftegewinnung im öffentlichen Sektor erhält dieser Faktor mehr Bedeutung: Laut Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019 ist jedem/jeder vierten Studienteilnehmer*in mobiles Arbeiten (Homeoffice) sehr wichtig, während nur jede*r siebte diesen Punkt in der Verwaltung als gut umgesetzt erachtet. Zudem ist speziell für die vielfach mit eklatanter Raumnot kämpfenden öffentlichen Verwaltungen auch die Möglichkeit interessant, Einspareffekte im Bereich räumlicher Ressourcen erzielen zu können. Viele Dienstvereinbarungen zum Arbeiten vom heimischen Arbeitsplatz aus sehen daher bei der Gewährung dieser Arbeitsform eine Mindestzahl von Wochentagen vor, die dann im Homeoffice zu erbringen ist.

Auf der anderen Seite bringt die Zusammenarbeit im und aus dem Homeoffice heraus auch Risiken mit sich. Boos, Hardwig und Riethmüller (2017) arbeiten hier insbesondere die folgenden heraus:

- Die Intensität der sozialen Interaktion wird durch die Distanzsituation deutlich eingeschränkt, dies gilt sowohl auf Ebene der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen wie auch im Team insgesamt. Vor allem das Wegfallen informeller Formate wie etwa dem Plausch in der Teeküche oder auf dem Flur kann sich auf Ebene von Bindung und Zusammenhalt im Team erschwerend auswirken.

- Eine unmittelbare Kommunikation „face to face“, wie sie in der Präsenzumgebung selbstverständlich ist, kann in bzw. aus dem Homeoffice heraus nicht stattfinden. Kommunikativer Austausch mit Vorgesetzten und Kolleg*innen bedarf hier stets des Einsatzes von Medien, wie bspw. in Form von Telefonkonferenzen und virtuellen Formaten. Im Vergleich zur Face-to-Face-Kommunikation bringt dies aber immer einen Informationsverlust mit sich.

So ist bspw. für die Empfänger*innen einer E-Mail nicht unbedingt ersichtlich, wie eine bestimmte Mitteilung gemeint ist oder in welchem situativen Kontext sie verfasst wurde – Missverständnisse und Fehlinterpretationen können die Folge sein. Auch für den oder die Absender*in einer E-Mail ist nicht unmittelbar sichtbar, wie eine bestimmte Botschaft beim Gegenüber ankommt, zumal auch die Möglichkeit der unmittelbaren Rückkopplung – z.B. durch Verständnisfragen – erschwert ist.

Demgegenüber beinhalten videogestützte Formen der Zusammenarbeit zwar nicht die eben beschriebenen Risiken der zeitversetzten und kontextbereinigten Kommunikation. Auch hier gehen aber wesentliche Anteile insbesondere auf Ebene der nonverbalen Kommunikation – Mimik, Gestik, Haltung – verloren, die für den Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen ausschlaggebende Bedeutung haben. Zudem wird die videobasierte Zusammenarbeit von den Teilnehmenden, gerade bei größeren Teilnehmer*innenzahlen und über längere Zeiträume hinweg, oft als anstrengend empfunden und kann zu Lasten der Aufmerksamkeitsfokussierung gehen.

Speziell im Zusammenhang mit der Homeoffice-Situation ist auf ein weiteres Risiko hinzuweisen: Viele im Homeoffice tä-

tige Personen berichten, dass es ihnen in der Heimarbeitsituation schwerfällt, die berufliche und private Sphäre klar voneinander abzugrenzen. In der Folge kann es zu erlebten Beeinträchtigungen wie z.B. Erschöpfung, Konzentrationsproblemen oder Schlafstörungen kommen (vgl. z.B. AOK/WiDO 2019).

Was folgt daraus für Führungskräfte?

Mit Blick auf die Konsequenzen für das Führungshandeln ist zunächst eine Implikation unmittelbar offensichtlich:

Führung durch kontinuierliche Verhaltensbeobachtung von Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz und damit einhergehende Kontrolle kann, wenn überhaupt, nur noch partiell praktiziert werden.

An die Stelle der „Kontrolle über Anwesenheit“ muss demzufolge die Vereinbarung und Definition klarer Ziele und Aufgaben stehen, deren Erreichung dann Gegenstand der Überprüfung und Kontrolle durch die Führungskraft ist. Dies ist, im Sinne zeitgemäßer und partizipativer Mitarbeiterführung, zwar nicht Neues – neu hingegen ist, dass anwesenheitsbasierte Formen der Mitarbeiter*innenführung als alternative Führungsansätze bei räumlicher Distanz nur noch bedingt zur Verfügung stehen.

Vier weitere Aspekte erweisen sich als wesentliche Erfolgsfaktoren bei der Führung und Zusammenarbeit über Distanz:

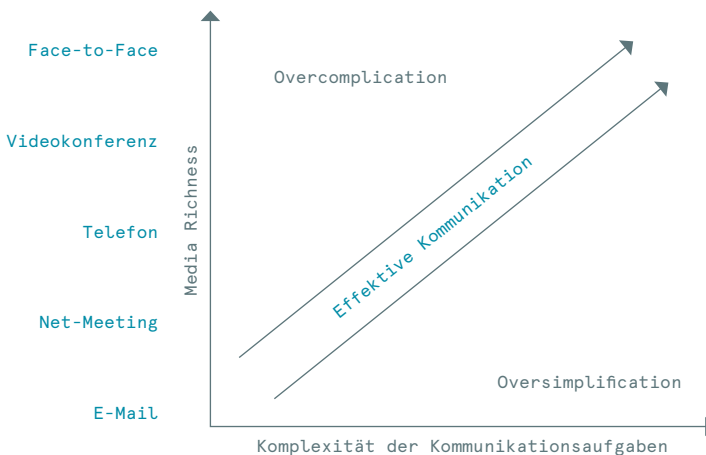
- Die Abkehr von dem Ansatz, Führung über Beobachtung und (Anwesenheits-) Kontrolle zu praktizieren, erweist sich für viele Führungskräfte auch deswegen als Herausforderung, weil hiermit ein – zu-

mindest erlebter – Kontrollverlust verbunden ist. Vielen Führungskräften fällt es schwer, anstatt dessen Leistungsziele und Aufgaben zu definieren, die dann Gegenstand einer (späteren) Überprüfung der Zielerreichung sind. Damit wird deutlich, dass das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in, und hier vor allem auch das Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiter*innen, eine Schlüsseldimension beim Führen über Distanz ist: Erfolgreiche Führung über Distanz setzt bei der Führungskraft ein Grundvertrauen voraus, dass Mitarbeiter*innen motiviert sind, ihren Arbeitsaufgaben nachzugehen – auch wenn sie nicht wie in der Präsenzkultur jederzeit beobachtbar sind. Und für die Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen erwächst daraus die Frage: Wie kann ich als Führungskraft das Vertrauen meiner Mitarbeiter*innen konkret fördern?

- Das Gegenstück zu dem „Vertrauensvorschuss“ muss die Etablierung eines klaren Rahmens der Zusammenarbeit sein, in dem neben Zielen und Aufgaben auch die Art und Weise der Zusammenarbeit mit im

Homeoffice befindlichen Mitarbeiter*innen sowie die Überprüfung von Zielerreichung und Aufgabenerledigung als selbstverständliche Elemente festgelegt werden.

- Der in der Distanzsituation deutlich höhere Anteil medienvermittelter Kommunikation mit den damit einhergehenden Risiken macht es drittens erforderlich, den Einsatz von Medien in der Mitarbeiter*innenführung sorgsam abzuwägen und auch gezielt zu planen. Besprechungen in Präsenz werden in der Distanzsituation zu einer kostbaren Ressource, die führungsseitig auch gezielt für solche Anlässe eingesetzt werden sollte, die Kontext und unmittelbare Rückkopplungsmöglichkeit erfordern. Beispiele hierfür sind Mitarbeiter*innengespräche und Feedbacksituationen. Anlässe, für die das weniger notwendig ist und die z.B. eher der Informationsübermittlung dienen (z.B. Bekanntgabe von Terminen, Hinweise zu Prozessabläufen) eignen sich dann besser z.B. für die Übermittlung per E-Mail. Grundsätzlich gilt: Je komplexer die Kommunikationsaufgabe, desto differenzierter sollte das eingesetzte Medium sein (vgl. Abbildung).



- Der vierte Aspekt bezieht sich auf die Ebene des Teams. Aufgrund der Schwächung des sozialen Zusammenhalts durch räumliche Distanz wird die Förderung des Teamzusammenhalts mehr denn je zu einer genuinen Führungsaufgabe. Auf der sachlichen Ebene kann die Erarbeitung und Definition gemeinsamer Teamziele hierzu beitragen. Aber auch die Beziehungsebene selbst bedarf einer Aufmerksamkeit und aktiven Gestaltung. Mit Blick auf die klassischen Phasen einer Teamentwicklung ist hier das Forming besonders wichtig, d.h. die Phase, in der ein Team sich zusammenfindet und sich Strukturen der Kooperation aufbauen. Die fortlaufende Stimmungs- und Vertrauenspflege, z.B. durch regelmäßige Zeiten für gemeinsame Reflexionsphasen, und die gezielte Förderung informeller Austauschformate können hierzu einen wichtigen Beitrag leisten. Das gleiche gilt für die Absprache von Regeln, nach denen die Kommunikation untereinander erfolgen soll.

Als generelles Fazit lässt sich also ziehen:

Vertrauen Sie Ihren Mitarbeiter*innen, beteiligen Sie diese aktiv an der Definition von Teamzielen und Arbeitsaufgaben und schaffen Sie einen klaren Rahmen der Zusammenarbeit, in dem auch die Überprüfung des Erreichens von Arbeitszielen und -aufgaben ihren Platz hat.

Entwickeln Sie Antennen für die Artikulation von Bedürfnissen durch Mitarbeiter*innen, gerade auch in medienvermittelten Kommunikationsformen, um einen Blick dafür zu bekommen, ob die häusliche bzw. mobile Arbeitssituation für den oder die Mitarbeiter*in gut funktioniert. Damit

haben Sie die entscheidenden Voraussetzungen dafür im Blick, dass die Zusammenarbeit über Distanz gut gelingt und die Potenziale dieser Arbeitsform sowohl im Sinne der Mitarbeiter*innen als auch der Organisation erschlossen werden können.

Wie können Organisationen ihre Führungskräfte und Mitarbeiter*innen beim Überwinden der räumlichen Distanz unterstützen?

Abschließend wechseln wir noch einmal die Betrachtungsebene und gehen der Frage nach, wie Organisationen ihre Führungskräfte und Mitarbeiter*innen bei der Zusammenarbeit über räumliche Distanz unterstützen können. Hierbei greifen wir die Ergebnisse von Klausurtagungen und Workshops zu diesem Thema auf, die wir als dgp in unterschiedlichen Kontexten begleiten und bei denen seitens der Führungskräfte häufig Fragen wie etwa die folgenden auftauchen: Wie sieht eine zeitgemäße Führungskultur aus, die auch für die Zusammenarbeit über räumliche Distanz Orientierung gibt und Standards setzt? Wie sorgt man für genügend Kontakt und Zusammenhalt in der Belegschaft und in den einzelnen Teams? Und ist Homeoffice möglicherweise unfair gegenüber bestimmten Beschäftigten(gruppen)?

Organisationen können ihre Führungskräfte bei genau diesen Fragen unterstützen, indem sie klare Rahmenbedingungen fürs Homeoffice und damit auch Sicherheit schaffen, idealerweise im gemeinsamen Austausch. Den institutionellen Rahmen hierfür bildet dann der Abschluss einer Dienstvereinbarung, die bspw. Regelungen dazu enthält, an welche Voraussetzungen – aufgaben- wie auch kompetenzzeitiger Natur – die Arbeit vom heimischen Arbeitsplatz aus gebunden ist, wie diese überprüft

werden und nach welchen Standards die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen organisiert wird. Dies bietet Führungskräften und Beschäftigten einen sicheren Rahmen, in dem Homeoffice stattfinden kann, entlastet jedoch freilich nicht von der Betrachtung der individuellen Fallentscheidung.

Zusätzlich zu einem verbindlichen Regelwerk zum Umgang mit Homeoffice sollten Organisationen laut Hermann, Hünecke und Rohrberg (2013) auch gezielt einen Rahmen für virtuelle Teamarbeit schaffen. Hierzu gehört neben der Beförderung eines Commitments bei den Führungskräften für entsprechende Formen der Zusammenarbeit (z.B. mit gutem Beispiel voranzugehen, neuen Medien offen gegenüberstehen) insbesondere die Berücksichtigung des veränderten Ressourcenbedarfs von räumlich getrennten Teams.

Es müssen eine tragfähige IT-Infrastruktur aufgebaut und Prozesse entwickelt werden, welche die Zusammenarbeit über räumliche Distanz hinweg unterstützen. Dies geht über den Einkauf von Software für Videokonferenzen und Webcams hinaus, da auch zentrale Abläufe auf den Prüfstand gestellt werden müssen (z.B. Wie findet Bürger*innenkontakt statt? Wie kommen postalische Schreiben und Akten zu den Mitarbeiter*innen ins Homeoffice? Wie kommen Bescheide und andere Drucksachen aus dem Homeoffice zu den Empfänger*innen?).

Schließlich ist, neben der Schaffung klarer institutioneller Rahmenbedingungen, die Beförderung des Kompetenzaufbaus bei Führungskräften und Mitarbeiter*innen ein weiteres zentrales Gestaltungsfeld für Organisationen.

Dies bezieht sich nicht nur im engeren Sinne auf die Frage, wie und mit welchen Instrumenten Führung und Kommunikation über die räumliche Distanz gelingt, sondern darüber hinaus auf die Entwicklung der Kompetenzen, die benötigt werden, um z.B. mit digitalen Medien umzugehen und sich auf das hohe Tempo einzustellen, in dem sich auch in den öffentlichen Verwaltungen die – ganz unabhängig von der Corona-Pandemie – Arbeitswelt verändert.

Abschließend lässt sich festhalten: Organisationen sollten sich mit Blick auf Themen wie Führung und Zusammenarbeit über räumliche Distanz und Gestaltung der digitalisierten Arbeitswelt nicht von den (technologischen) Entwicklungen treiben lassen. Vielmehr sollten sie das Heft des Handelns in der Hand behalten und selbst Strategien und Leitsätze entwickeln, wie sie Führung und Zusammenarbeit in der sich verändernden Arbeitswelt gestalten wollen. Mehr denn je werden Organisations- und Personalentwicklung damit zu zentralen Gestaltungsfeldern, auch im Bereich öffentlicher Organisationen.

Literatur:

Boos, M., Hardwig, Th., & Riethmüller, M. (2017): Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams. Göttingen: Hogrefe.

Herrmann, D., Hünecke, K., & Rohrberg, A. (2012). Führung auf Distanz. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hülbusch, W., Utsch, A., Remdich, S. & Groß, M. (2006). Führen auf Distanz. Vom E-Leading zum Blended Leading, Wissensmanagement, 01/2006, 40-42.

Next:Public. (2019). Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019. Internet: https://www.nachwuchsbarometer-oeffentlicher-dienst.de/wp-content/uploads/2019/06/Inhaltsverzeichnis_verlinkt_Nachwuchsbarometer_Oeffentlicher_Dienst_2019.pdf

Remdich, S. & Utsch, A. (2006). Herausforderungen der Führung auf Distanz. Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 25 (3), 32–43

WIdO (Wissenschaftliches Institut der AOK). (2019). Fehlzeitenreport 2019 (Pressemappe). Internet: <https://www.wido.de/news-events/aktuelles/2019/fehlzeiten-report-2019/>.

Kontakt:

Dr. Michael Jaeger
Diplom-Psychologe und Leiter der
dgp-Geschäftsstelle Hannover
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.
jaeger@dgp.de

Maximilian Dicker
M.Sc. Psychologie
Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V.
dicker@dgp.de

Lesen Sie
auch weitere
aktuelle Beiträge
der dgp

MEHR ERFAHREN

62. Jahrgang Heft 71 Dezember 2021 ISSN 0948-0579

Geschlechtergerechtigkeit: Vision oder Illusion?

Fachexpertise

Geschlechtergerechtigkeit:
Vision oder Illusion?

Seite 6

Ein Diagnoseinstrument für das Team

Seite 18

Sprachanalyse mit künstlicher Intelligenz
zur Eignungsdiagnostik

Seite 34

Von Präsenz zu Remote: Erfahrungen
mit und Forschungsbefunde zu Online-
Assessment-Centern

Seite 46

Ein kritischer Kommentar zur DIN SPEC 91426

Seite 58

Forschung

Messung der Bedeutung von Demokratie –
Methoden der Differenzierung

Seite 68

Vorstellung der dgp Testbatterie OV1

Seite 86

Vorstellung der dgp Testbatterie OG1

Seite 90

Praxis

Die Macht der Selbstwirksamkeit

Seite 98

Virtuelle Zusammenarbeit und Home-
office – Veränderte Beanspruchung
und Bewältigungsstrategien

Seite 104

Führen auf Distanz – (wie) gelingt das?

Seite 118

Live-Online-Seminare bei der dgp –
ein Plädoyer für ein neues Format

Seite 126



Die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V. (dgp) bietet ein breites Repertoire an Seminar- und Beratungsangeboten im Kontext von Personalarbeit, um unterschiedlichste Ausgangslagen von Organisationen zu berücksichtigen und lösungsorientiert zu bedienen. Alle Angebote sind zeitlich flexibel und werden individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse der Kund*innen zugeschnitten. Erstklassig qualifizierte Trainer*innen vermitteln wissenschaftlich fundierte und hoch praxisbezogene Inhalte.

Passend zu den Themen der vorliegenden dgp-Informationen möchten wir Ihre Aufmerksamkeit besonders auf folgende, ausgewählte Seminarangebote lenken:

Digitale Arbeits- und Lebenswelten

Führung auf Distanz – Führung im digitalen Wandel

Wie kommt der Teamgeist in den virtuellen Raum?

Gestalten von Veränderungsprozessen

Diversity Management: Steuern von Verschiedenheit

Gleichstellung als Führungsaufgabe

Gesund leben bei hoher Arbeitsbelastung

Wir begleiten Sie gern bei der Bearbeitung Ihrer Herausforderung und freuen uns auf den persönlichen Kontakt mit Ihnen, sei es per Telefon, Mail oder einem Treffen.

Einen Überblick über unser gesamtes Angebot finden Sie hier:





Deutsche Gesellschaft
für Personalwesen e.V.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V. (dgp) ist die älteste deutsche Personalberatung und arbeitet seit über sieben Jahrzehnten erfolgreich auf dem Gebiet der Personalauswahl sowie der Personal- und Organisationsentwicklung.

Wir sind Vordenker*innen und Vorbild für verantwortungsvolle Personalarbeit in Deutschland.

Unsere Kund*innen:

Zu den Kund*innen der dgp zählen beispielsweise Bundesministerien und Landesministerien sowie deren nachgeordnete Behörden, Kommunen, Hochschulen, Kulturorganisationen, Stiftungen und Verbände sowie Unternehmen zahlreicher Branchen, von mittelständischen Betrieben bis hin zu international agierenden Organisationen.

Unsere Regionalstruktur gründet auf fünf Geschäftsstellen in Berlin, Düsseldorf, Hannover, Leipzig und Stuttgart. Damit setzen wir auf kurze Wege und können gemäß den örtlichen Bedürfnissen handeln.

Unsere Leistungen:

Organisationsberatung, die unsere Kund*innen bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützt

Zukunftsorientierte Personalauswahl, sowohl von Nachwuchs- als auch von Fach- und Führungskräften

Individuelle, beratende Begleitung (Coaching), insbesondere von Führungskräften

Eigene Forschung zur Überprüfung und Aktualisierung vorhandener fachpsychologischer Methodik

Erarbeitung von Problemlösungen für die Arbeitswelt von morgen

**Sprechen Sie
uns bitte an, wir
sind für Sie da!**



**Deutsche Gesellschaft
für Personalwesen e.V.**

Berlin
Kantstraße 153
10623 Berlin
T 030 / 3983718-0
F 030 / 3983718-29
E berlin@dgp.de

Düsseldorf
Hohenzollernstraße 11-13
40211 Düsseldorf
T 0211 / 688508-0
F 0211 / 688508-29
E duesseldorf@dgp.de

Hannover
Stammestraße 40 D
30459 Hannover
T 0511 / 94393-0
F 0511 / 94393-43 / 44
E hannover@dgp.de

Leipzig
Grassstraße 12
04107 Leipzig
T 0341 / 9782-223
F 0341 / 9782-225
E leipzig@dgp.de

Stuttgart
Kernerstraße 43
70182 Stuttgart
T 0711 / 9457-6701
F 0711 / 9457-2765
E stuttgart@dgp.de