

## **Führung auf Distanz: Zwischen digitaler Nähe und sozialer Ferne**

Michael BAU<sup>1</sup>, Andrea ALTEPOST<sup>2</sup>

*<sup>1</sup> ILAG Institut Leistung Arbeit Gesundheit  
Hipperstraße 5, D-24306 Plön*

*<sup>2</sup> Institut für Textiltechnik, RWTH Aachen University  
Otto-Blumenthal-Straße 1, D-52074 Aachen*

**Kurzfassung:** Der Beitrag zeigt theoriegeleitet ausgehend von einem entwickelten Basis-Modell der „Rahmung von Führung“ systematisch Ansatzpunkte auf, Probleme des Führens auf Distanz zu analysieren, welche aus der Situation der digitalen Nähe und sozialen Ferne im Arbeitsprozess entstehen können. Damit werden gleichzeitig Einflussmöglichkeiten der Intervention aufgezeigt und in einem weiteren Schritt Gestaltungsideen entwickelt, um über die Ausgestaltung der konkreten Arbeitssituation Leistung und Gesundheit aller Beteiligten auch bei Führung auf Distanz zu fördern.

**Schlüsselwörter:** Rahmung von Führung, Führung auf Distanz, virtuelle Führung, translokal, Vertrauen

### **1. Einleitung**

Das Thema Führung auf Distanz ordnet sich ein in den Diskussionsstrang um virtuelles und digitales Führen. Mittlerweile gibt es sowohl systematische Zusammenfassungen etwa zum Thema Digitalisierung der Arbeit und Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit (z.B. Antoni & Syrek 2017) als auch explorative Studien, welche die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt etwa im Rahmen einer Netnografie untersuchen (Weber et al. 2018). Die Aufmerksamkeit, welche das Thema der Digitalisierung in den Wissenschaftsorganisationen und der Politik erfährt, ist seit Jahren ungebrochen. So hat der Senat der Deutschen Forschungsgemeinschaft vergangenes Jahr die Einrichtung des Schwerpunktprogramms „Digitalisierung der Arbeitswelten. Zur Erfassung und Erfassbarkeit einer systemischen Transformation“ beschlossen. Das BMAS setzt sich u.a. in Zukunftsdialogen mit dem Thema auseinander (BMAS 2020) und das BMBF z.B. im Zuge der Digitalstrategie der Bundesregierung und des eigenen Ministeriums (BMBF 2020).

Der Blick auf die z.T. dramatischen Veränderungen in der Arbeitswelt wird dabei je nach Interessenlage eher vom systematischen Bemühen um Erfassung der Bedingungen dieser Transformation oder dem eher pragmatischen Bemühen um Gestaltung dieser Transformationsprozesse bestimmt.

Auch in den einschlägigen Kongressen und Publikationen der interessierten scientific community, so auch in der Arbeitswissenschaft, findet das Thema der Digitalisierung von Arbeit einen reichhaltigen Widerhall (u.a. ZfA 2019). Der vorliegende Beitrag strebt dabei vor allem an, den systematischen Blick auf die Transformationsprozesse von Führung zu richten, bevor schließlich einige erste Ansatzpunkte und Einflussmöglichkeiten für die Gestaltung von Führung auf Distanz aufgezeigt werden.

## 2. Ein Modell der Rahmung von Führung

Mehr als 100 Jahre Führungsforschung lassen gewonnene Erkenntnisse mitunter in Vergessenheit geraten und es lohnt immer, den Blick auch in die Forschungshistorie zu richten, um nicht durch die bloße Verwendung einer neuen nomenclatura wichtige ältere Erkenntnisse für aktuelle neue Problemstellungen zu übersehen. Dies trifft gerade auch für den hier betrachteten Bereich der Führungsforschung, insbesondere das Thema Führung auf Distanz, zu.

In Ermangelung einer allseits geteilten Definition von Führung gilt es, sich darauf zu verständigen, dass Führung grundsätzlich in der Wahrnehmung von Aufgaben mit Sach- **und** Beziehungsorientierung besteht. Personale, organisationale und situationspezifische Dimensionen rahmen dabei den Möglichkeitsraum von Führung grundsätzlich und es spielt erst einmal keine Rolle, über welche räumlichen und zeitlichen Distanzen Führung jeweils realisiert wird (Bau & Altepost 2019).

**Tabelle 1:** Basis-Modell der Rahmung von Führung

Personale Dimension	Organisationale Dimension	Dimen-	Situationspezifische Dimension
Faktoren auf Seiten der Führenden	Formalisierung		Aufgabentypus
Faktoren auf Seiten der Geführten	Spezialisierung		Optionen im MTO-Kontext
Führung als soziale Beziehung	Koordination		Optionen im Rahmen der Kommunikation
	Leitungs- und Entscheidungssystem		Digitalisierungsgrad von Prozessen und Wissensbeständen
			Art der räumlichen und sozialen Trennung in der Arbeitssituation

Bei den personalen Aspekten sind auf der Seite der Führenden Faktoren wie „Menschenbild“ (vgl. McGregor 1960) und „Vertrauen“ (vgl. Breuer et al. 2016) sowie die Ausgestaltung des „Entscheidungsraumes“ (vgl. Tannenbaum & Schmidt 1958) relevante Untersuchungsgrößen.

Auf der Seite der Mitarbeitenden bietet das Reifegrad-Modell von Hersey & Blanchard (1969) einen ersten pragmatischen Ansatzpunkt der Analyse. Die Forschungen zum leader-member-exchange (vgl. Schriesheim et al. 1999 und aktuell Carnevale et al. 2019) bieten weitere Anhaltspunkte, dass Führung grundsätzlich unabhängig vom konkreten Kontext die o.g. Orientierungen der Sach- und Beziehungsebene beachten muss. Schließlich ist in unserem Verständnis Führung das Resultat einer Führungsbeziehung zwischen Geführten und Führenden.

Organisationen insgesamt sind u.a. abhängig von Faktoren wie Marktbedingungen, Technologieverfügbarkeit, Eigentumsverhältnissen und letztlich ihrer eigenen Größe. Diese Rahmenbedingungen wiederum formen die organisationale Strukturdimension. In der traditionellen Organisationslehre sind dies „Formalisierung“ (z.B. Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen, Investitions- und Planungsrichtlinien, Informationsfluss und Leistungsdokumentation), „Spezialisierung“ (z.B. Stellen- und Abteilungsbildung, Verrichtungs- vs. Objektzentralisierung, funktionale vs. divisionale Strukturen) und

schließlich „Koordination“ (z.B. persönliche Weisungen, Abstimmungsprozesse und Verfahrensrichtlinien). Im „Leitungs- und Entscheidungssystem“ der Organisation werden schließlich die Weisungsbeziehungen, Leitungsspannen, Delegationsbefugnisse und Partizipationsmöglichkeiten festgelegt. Aber auch die Rolle, die der Bereich Human Resources (HR) in der Organisation eines Wirtschaftsbetriebes spielt, und seine wahrgenommene Dienstleistungsfunktion gegenüber den Führungskräften sind wesentliche Treiber oder Bremser bei der Gestaltung von Führung und bei der Entwicklung einer Führungs- und Partizipationskultur.

Im Rahmen der Digitalisierung der Arbeitswelt geraten nun vermehrt wieder die situationsspezifischen Dimensionen der Führung in den Fokus. Uns ist wichtig festzustellen, dass Führung und Zusammenarbeit an dieser Stelle nicht neu erfunden werden, sondern die jeweiligen situationsspezifischen Besonderheiten in ihrem Ursache-Wirkungszusammenhang analysiert werden müssen. Wenn wir uns vergegenwärtigen, dass Führung immer auch Interaktion in Zonen der Sicherheit oder Unsicherheit ist, so müssen wir sicher eine Zunahme der Unsicherheit konstatieren und eine Zunahme der Auseinandersetzungen um Macht und Einfluss in Organisationen (vgl. zu diesem Aspekt Houben et al. 2018 sowie schon Crozier & Friedberg 1979). Im Rahmen der machtpolitischen Fragen werden das Aushandeln und die Umsetzung einer tragfähigen organisationalen Sozial-Ordnung ein wesentliches Moment von Führung (vgl. Strauss 1978). Schließlich entstehen im Rahmen der Digitalisierung neue Aufgaben, Ansprüche und Veränderungen in den Organisationen, auf die Führung eine Antwort geben muss. So sind in der Analyse von Führung wesentliche Faktoren wie der Aufgabentypus (Ideengenerierung, Problemlösung, Entscheidungsvorbereitung oder Verhandlung) zu beachten. Neu hinzugekommen sind in den vergangenen vier Jahrzehnten digitale Optionen im Kontext der Gestaltung von Mensch-Technik-Organisation (MTO), also Autonomiegrade von Mensch und Technik und Fragen der Kollaboration. Auch veränderte digitale Kommunikationsoptionen haben Einfluss auf die Ausgestaltung von Führung genauso wie die Digitalisierung von Prozessen und schließlich Wissensbeständen. Kommen dann räumliche und zeitliche Differenzen zwischen Geführten und Führenden hinzu, gestaltet sich der Prozess des Führens zwar nicht grundsätzlich neu, aber dafür umso komplexer.

### **3. Zur Situation des Führen auf Distanz in realen und virtuellen Kontexten**

Beim Führen auf Distanz (bei translokaler Arbeit) verändern sich nicht grundsätzlich die Aufgaben der Führungskraft, ihre Umsetzung und Gewichtung unterliegen jedoch anderen Bedingungen als bei der Führung von Angesicht zu Angesicht (bei lokaler Arbeit). Die Arbeitssoziologie beschäftigt sich schon seit einigen Jahren mit dem Phänomen, dass in bestimmten Arbeitssituationen, z.B. der digitalisierten Wissensarbeit, geografische und soziale Raumbezüge zunehmend auseinanderfallen (vgl. Will-Zocholl et al. 2019). Hier bekommt dann auch der häufig benutzte Begriff der Virtualität eine sinnhafte Bedeutung für die Gestaltung von Arbeit selbst. Virtuelles Arbeiten ist dann durchaus reales Arbeiten, in dem etwa in „virtuellen Teams“ Arbeitsziele und –aufgaben real und final verhandelt und bewertet werden.

Die Auflösung der vormals engen Verflechtung zwischen Arbeits- und Sozialräumen etwa in Betrieben sowie die vielfältigen Verflechtungen zwischen den verschiedenen Ebenen von Arbeitshandeln auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene betrifft Aufgaben- und Beziehungsaspekte der Führung in unterschiedlicher

Weise. Unabhängig von der Komplexität der Aufgabe oder der Funktion der Beziehungskommunikation muss dabei die Interaktion mit den Mitarbeitenden neugestaltet werden. Dies betrifft insbesondere die Interaktionsqualität (z.B. Loyalität, Vertrauen) und die sie umsetzenden Prozesse der Vertrauensbildung und Selbstwirksamkeitserfahrung, welche dafür verantwortlich sind, dass z.B. gemeinsame Situationsdefinitionen und Handlungsausrichtungen entstehen.

Ist die Herstellung von vertrauensvoller Zusammenarbeit schon bei Führung "vor Ort" nicht einfach, so ist die Gestaltung von Führung im digitalisierten Arbeitskontext unter den Bedingungen des Führens auf Distanz offensichtlich alles andere als trivial. Im Konzept von Industrie 4.0, der weitreichenden Vernetzung menschlicher Akteure und technischer Produktionsmittel, etwa beim Global Engineering, kann sich diese Distanz des Führens nicht nur räumlich, sondern auch organisatorisch manifestieren, indem eine Führung auch unternehmensübergreifend über Teile der Wertschöpfungskette hinweg erforderlich wird. Damit verzahnen sich reale und virtuelle Bezüge des Arbeitshandelns, in dem etwa disziplinarische Verantwortung und Ergebnisverantwortung zunehmend bei flacher werdenden Hierarchien auseinanderfallen. Ist die disziplinarische Führungskraft räumlich entfernt und fast ausschließlich virtuell erreichbar, so können die wichtige Feedback-Kommunikation zwischen Geführten und Führenden sowie die notwendige Beziehungsarbeit zum Aufbau von Vertrauen erheblich erschwert sein. Auch ist durch die zunehmende Projektarbeit die Arbeitskraft und -leistung vieler Mitarbeitender für die disziplinarische Führungskraft nicht mehr ohne weiteres beurteilbar. Es reicht dann sicher nicht, nur den jeweils zuständigen Projektleiter zu den Leistungen der eigenen Mitarbeitenden in den Projekten zu interviewen.

Für Führende wie Geführte verändern sich im Zuge der Digitalisierung von Arbeit auch die zur Verfügung stehenden Informationsräume zum Teil erheblich, hin zu hoher prinzipieller Datenverfügbarkeit, weitreichenden Reporting-Anforderungen u.a.m. Die Handlungsräume der Beteiligten expandieren hingegen nicht immer in vergleichbarem Umfang. Dies erzeugt Spannungsfelder mit Folgen für Selbstorganisation, Zeiterleben, Gesundheit und damit für die Leistungserbringung.

Die Konfrontation von Führungskräften und Mitarbeitenden mit diesen zum Teil widersprüchlichen Anforderungen sowie die immer schwerer werdende Beziehungsarbeit aufgrund fehlender sozialer Begegnungen zwischen Geführten und Führenden werden dann zunehmend zu einem Problem für alle Beteiligten (vgl. u.a. Olbert-Bock et al. 2016 und Remdisch 2016).

#### **4. Konsequenzen und Gestaltungshinweise für Führung auf Distanz**

Aus dieser Situationsbeschreibung wird das Bild von digitaler Nähe und sozialer Ferne im Rahmen der Führung auf Distanz und den damit verbundenen Problemen deutlich. Da translokale Arbeit mittlerweile nicht nur in großen Unternehmen, sondern auch in KMU stattfindet, wird auch hier die Führung von Teams, die nicht mehr räumlich an einem Ort lokalisiert sind, zur täglichen Aufgabe für Führungskräfte.

Letztlich verschärfen sich somit die Anforderungen an das Führen, z.B. von „virtuellen Teams“, da genau der Aspekt des Führens, der bisher erfahrungsgemäß immer schon der problematischste war – nämlich die Beziehungsarbeit mit jedem einzelnen Geführten angemessen zu gestalten –, noch schwieriger wird.

In Abhängigkeit von der konkreten Analyse personaler, organisationaler und situationsspezifischer Dimensionen (siehe Tabelle 1) in der jeweils konkreten Arbeitssituation können dazu verschiedene „Stellschrauben“ bedient werden.

Entscheidend ist hier natürlich, ob der Wille und die „Durchsetzungsmacht“ auf den einzelnen Führungsebenen dazu vorhanden sind.

Da immer mehr Leistungserbringung im Rahmen von Projekten erfolgt, sind Leitbilder wie z. B. die Prinzipien des agilen Manifests (Agiles Manifest 2001) geeignet, für die Auswahl dieser Stellschrauben erste Hinweise zu geben. Die personalen Bedingungen, letztlich die Sozialität des Menschen adressieren sie nicht per se und wenn wir gesehen haben, dass die Probleme des Führens auf Distanz auch aus der sozialen Ferne resultieren, muss der Einsatz jedes methodischen Instrumentariums von Beziehungsarbeit im Rahmen des Führens begleitet werden. Das gilt insbesondere, wenn Unternehmensberatungen agile Konzeptionen wie Scrum mit Werkzeugen wie Sprints (vor Ort oder auf virtueller Teamebene) und Feedback (unter Beteiligung der Führungskraft) als Lösungen anbieten. Wichtig ist hier, sich an den Ausgangspunkt des agilen Ansatzes zu erinnern, z. B. Führende und Geführte nicht überzustrapazieren – nicht nur das Arbeitstempo, sondern auch die besondere Führungsrelation muss maßvoll und reflektiert austariert werden. Da muss dann auch gegebenenfalls noch einmal das in manchen Führungsetagen ungeliebte Thema der Führungsspanne zur Sprache gebracht werden, wobei natürlich hier keine allgemein gültige Quantität der Führungsspanne definiert werden kann.

Ebenfalls in Anlehnung an die dimensionale Rahmung der Führung gibt es zusätzlich die Möglichkeit, die Selbstorganisationspotenziale der Geführten zu fördern und zu unterstützen. Dazu sind aber Kompetenzen zu übertragen, Selbstkontrollmöglichkeiten einzurichten und gegebenenfalls die Aufgabenzuschnitte der Mitarbeitenden und Führungskräfte neu zu gestalten. Dies sind alles keine neuen Aufgaben für HR und Führung, eigentlich die alten, aber die Umstände, unter denen gehandelt werden muss, sind verändert.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Veränderung in der Führungssituation translokaler Teams ist, dass in ihnen kein informeller Austausch zwischen „Tür und Angel“ mehr stattfindet. Davon betroffen sind auch die Rollenverteilungen im Team, die sich aufgrund einer face-to-face Situation leichter herausbilden. Abhilfe schaffen könnten hier socializing events, kick-off-meetings, verteilte Rollen über die Team-Standorte und Chatgruppen, in denen der bewusste Gebrauch von Emoticons u.U. als emotionaler Ersatz für die face-to-face Begegnung erlebt wird (Nicklich & Sauer 2019).

All dies bedeutet dann aber, dass sich ein Unternehmen neu aufstellen und altes „Kastendenken“ über Bord geworfen werden muss. Dies betrifft verstärkt wieder die Beziehungsebene des Führens im Sinne von Zeit nehmen, Argumentieren, Überzeugen u. a.m. und letztlich die „Kultur des Miteinanders“!

## 5. Literatur

Agiles Manifest (<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>)

Antoni, Conny H.; Syrek, Christine: Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (2017), 48:247-258.

Bau, Michael; Altepost, Andrea: Die Metamorphose der Führung? Grenzen der Digitalisierung in Führungshandeln und Partizipation, Beitrag zum Congress of the Swiss Sociological Association „The Future of Work“, Neuchatel 2019:

BMAS: <https://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Zukunftsdialog/zukunftsdialog.html>, Aufruf 13.01.2020

BMBF: <https://www.bildung-forschung.digital/de/die-digitalstrategie-des-bmbf-2479.html>, Aufruf 13.1.20

Breuer, Christina; Hüffmeier, Joachim; Hertel, Guido: Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams Journal of Applied Psychology, Vol. 101(8), Aug. 2016, 1151-1177

- Carnevale, Joel B.; Huang, Lei; Paterson, Ted : LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective, in: *Journal of Business Research* 96 (2019) 287–296.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard: *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenäum 1979
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H.: *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs 1969
- Houben, Daniel; Fohn, Annika; Löhner, Mario; Altepost, Andrea; Rezaey, Arash; Gloy, Yves-Simon: Comprehensive Heuristic for Research on Assistance systems in Organizational Contexts. In: Weidner, Robert; Karafillidis, Athanasios; Argubi-Wollesen, Andreas; Otten, Bernward; Klabunde, Jonas (Hrsg): *Developing Support Technologies. Integrating Multiple Perspectives to Create Assistance that People Really Want*. Springer 2018, 177-189.
- McGregor, Douglas: *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill Book Co. 1960
- Nicklich, Manuel; Sauer, Stefan: Agilität als (trans-)lokales Prinzip projektbasierter Arbeit? – Bedingungen und Prozesse präkerer Selbstorganisation, in: *Arbeits- und Industrie soziologische Studien, Jahrgang 12, Heft 1, April 2019, 73 - 85*
- Olbert-Bock, Sibylle; Pauli, Judith; Redzepi, Abdullah: Leadership und HR-Politik im digitalen Wandel, in: *KMU-Magazin Nr.9, September 2016, 78-81*.
- Remdisch, Sabine: Beziehungsmanagement ist der Schlüssel zu Digital Leadership, in: *Personalführung* 3/2016, 20-25.
- Schriesheim, Chester, A.; Castro, Stephanie L.; Cogliser, Claudia C.; Leader-Member Exchange (LMX) Research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices, in: *Leadership Quarterly* 10(1) 1999, 63-113.
- Strauss, Anselm L., *Negotiations: varieties, contexts, processes and social order*, San Francisco 1978
- Tannenbaum, Robert ; Schmidt, Warren H.: How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* 36 (2), 1958, 95-101.
- Weber, C; Thomson, B; Pundt, F.: Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie, BAuA (Hg.), Projektnummer: F 2436, DOI: 10.21934/baua:fokus20180904
- Will-Zocholl, Mascha; Flecker, Jörg; Schörpf, Philip: Zur realen Virtualität von Arbeit. Raumbezüge digitalisierter Wissensarbeit, in: *Arbeits- und Industrie soziologische Studien, Jahrgang 12, Heft 1, April 2019, 36-54*.
- ZfA - Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jahrgang 73, Heft 3, September 2019.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?**

66. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin  
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin  
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

---

## **GfA-Press**

---

**Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020**

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme  
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2020  
ISBN 978-3-936804-27-0

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.  
Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**  
**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**Screen design und Umsetzung**

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)