

Für Konstantin, Florentina & Christina

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	S. 3
Abbildungsverzeichnis	S. 6
1. Einleitung	S. 7
1.1. Persönliche Beweggründe	S. 7
1.2. Allgemeine Ausgangslage	S. 7
1.3. Fragestellung, Ziele und Methode	S. 9
2. Systemische Führung	S. 11
2.1. Herleitung und Erklärung des Begriffs „System“ bzw. „systemisch“	S. 11
2.1.1. Die Allgemeine Systemtheorie	S. 12
2.1.2. Die Soziologische Systemtheorie	S. 13
2.1.3. Die Personale Systemtheorie	S. 14
2.2. Zu den Begriffen „Führung“ und „Leadership“	S. 15
2.3. Von der Systemtheorie und dem Begriff „Führung“ zur systemischen Führung	S. 17
2.4. Modelle der systemischen Führung	S. 19
2.4.1. Das SANTIAGO-Prinzip	S. 20
2.4.2. 30-Punkte-Plan systemischer Führung nach Achouri	S. 21
2.4.3. Arnolds „29 Regeln für ein kluges Leadership“	S. 22
2.4.4. Das Sphärenmodell der systemischen Führung von Pinnow	S. 23
2.5. Kompetenzen und Eigenschaften systemischer Führungskräfte	S. 24

3. Führung auf Distanz	S. 27
3.1. Zum Begriff „Führung auf Distanz“	S. 27
3.2. Typologien von „Führung auf Distanz“ nach Antonakis & Atwater	S. 29
3.3. Erfolgskriterien bei „Führung auf Distanz“	S. 31
3.3.1. Vertrauen und Aufbau von Vertrauen	S. 32
3.3.2. Selbstführung und Selbstorganisation	S. 34
3.3.3. Teamaufbau und Teamgestaltung	S. 35
3.3.4. Kommunikation und Kommunikationsmittel	S. 39
<i>Exkurs zu Feedback auf Distanz</i>	S. 42
3.3.5. Konflikte und Konfliktlösung auf Distanz	S. 43
3.4. Anforderungen an eine Führungskraft auf Distanz	S. 44
4. Interkulturelle Kommunikation	S. 47
4.1. Zum Begriff der „interkulturellen Kommunikation“	S. 47
4.2. Die Kulturdimensionen nach Hofstede	S. 50
4.2.1. Machtdistanz („Power Distance“)	S. 51
4.2.2. Unsicherheitsvermeidung („Uncertainty avoidance“)	S. 52
4.2.3. Individualismus versus Kollektivismus („Individualism vs. Collectivism“)	S. 53
4.2.4. Maskulinität versus Feminität („Masculinity vs. Femininity“)	S. 55
4.2.5. Lang- versus kurzfristige Ausrichtung („Long-term vs. short-term orientation“)	S. 56
4.2.6. Kritische Würdigung der Arbeiten Hofstedes	S. 58
4.3. Herausforderungen und Erfolgskriterien für Führungskräfte interkultureller Teams	S. 58

5. Closing the gap – das Zusammenspiel von systemischer Führung, Führung auf Distanz und Interkulturalität	S. 62
5.1. Produktivität und Menschlichkeit	S. 62
5.2. Fazit: Positive Einflüsse systemischer Führung und interkulturellen Know-hows auf Führung auf Distanz	S. 65
5.3. 18 Ideen für eine erfolgreiche Führung auf Distanz in einem interkulturellen Umfeld	S. 69
Literaturverzeichnis	S. 71
Webseiten	S. 79
Erklärung zu Eigenständigkeit und Quellen der Arbeit	S. 80

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sphärenmodell nach Pinnow	S. 24
Abbildung 2: Phasenmodell nach Tuckman	S. 37
Abbildung 3: Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun	S. 41

1. Einleitung

1.1. Persönliche Beweggründe

Als sich im März 2020 Chinas Grenzen für einfaches Ein- und Ausreisen de facto auf unbestimmte Zeit schlossen, änderten sich auch die Rahmenbedingungen für meine Führungsarbeit drastisch. Während ich bis dahin vom regionalen Hub unserer Firma in Peking aus Teams und Einzelpersonen in Peking, Tokio, Seoul, Delhi und Dubai unter anderem durch regelmäßige Vorortbesuche führte sowie persönliche Treffen mit Kolleg*innen und Vorgesetzten am Firmensitz Wien zumindest einmal im Quartal erfolgten, wäre dies seit Beginn der Pandemie nur mehr mit größten Hindernissen machbar gewesen. Tatsächlich war die grenzüberschreitende Reisetätigkeit zwischen China und dem Ausland de facto eingestellt. Die Führung von einem guten Dutzend Mitarbeiter*innen konnte fortan nur mehr auf Distanz erfolgen. Die internationale Zusammensetzung des Teams blieb gleich, allerdings rückten die unterschiedlichen Kulturmuster der chinesischen, japanischen, koreanischen und österreichischen Mitarbeiter*innen noch stärker in den Vordergrund als es bei einer persönlichen, unmittelbaren und direkten Führung der Fall ist. Mit dem Beginn des Masterstudiums im Fach „Organisationsentwicklung“ an der TU Kaiserslautern im Herbst 2020 trat auch mein Interesse am Thema der systemischen Führung stärker in den Vordergrund und, damit verbunden, die Erkenntnis der Relevanz des Themas in einem internationalen Umfeld. Dies geschah vor allem unter Berücksichtigung der aktuellen weltweiten Rahmenbedingungen wie der Corona-Pandemie, der Abschottung Chinas seit Beginn 2020 oder dem im Februar 2022 begonnenen Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine, deren Einfluss auf Reisetätigkeiten die unmittelbare Führung der Mitarbeiter*innen vor Ort zusehends schwieriger und teilweise sogar unmöglich machte.

1.2. Allgemeine Ausgangslage

Neben den persönlichen Erfahrungen und Aspekten spiegelt sich der Trend zu „Führung auf Distanz“ auch generell in der Führungspraxis wider: In der Serie „Führen in der Krise“ des Haufe-Verlags bestätigen die Autor*innen Wahlmichrath und Kuhlmann: „Die Corona-Pandemie machte Führung auf Distanz über Nacht zur neuen Realität.“¹ und

¹ Wahlmichrath, Kuhlmann, 12.03.2021, Zwischen neuen Freiheiten und bewährtem Miteinander. In: <https://www.haufe.de/personal/hr-management>

„Führung auf Distanz wird Teil des Alltags“². Dass die Führung von dislozierten Teams in einem internationalen Umfeld kein rezentes Phänomen ist, sondern die Pandemie allenfalls ein Katalysator dieser Entwicklung ist, zeigen wissenschaftliche Texte, die sich schon in den Neunziger-Jahren des vergangenen bzw. zu Beginn der Nuller-Jahre dieses Jahrhundert damit beschäftigten: In einem 1995 erschienenen Aufsatz widmen sich Armstrong und Cole Teams aus der Software-Branche, deren Mitglieder sich an verschiedenen Orten oder gar Kontinenten befinden, den damit verbundenen Dynamiken, Auswirkungen auf die Organisationen und interkulturellen Aspekten³. 2003 setzen sich Scholz und Stein in ihrem Aufsatz „Internationale Virtuelle Teams: ‚Against all odds!‘“⁴ mit den Herausforderungen von Teams, die auf Distanz geführt werden und in einem internationalen Kontext stehen, auseinander. Neben den grundsätzlichen Problemen, die bei Teamwork entstehen können, heben die beiden Autoren die räumliche Trennung der Teams bzw. Teammitglieder sowie die zeitliche Asynchronität der Arbeit hervor, erkennen aber bei aller Komplexität (der Führung) virtueller Teams die Chancen für eine „zeitgemäße Unternehmensführung“⁵, wenn nicht alle vereint an einem Platz und zur gleichen Zeit arbeiten. Neben den Faktoren Teams bzw. Führung von Teams sowie der Tatsache, dass Teammitglieder zeitlich und räumlich getrennt an einer Aufgabe arbeiten können, thematisieren Scholz und Stein einen dritten Faktor: den Internationalitätsaspekt⁶. Dieser meint eine Zusammenarbeit von Teammitgliedern aus unterschiedlichen Kulturkreisen. Ihm wird eine besondere Komplexität beigemessen und gar als „Störgröße“, also als große Herausforderung, bezeichnet⁷.

Dass systemische Führung ein geeignetes Instrument für Führung auf Distanz in einem internationalen Umfeld sein kann, zeigt sich exemplarisch am Akronym SANTIAGO, des gleichnamigen Prinzips⁸ des an der TU Kaiserslautern lehrenden Pädagogen Rolf Arnold, auf das später noch näher eingegangen wird, welches aber durch seinen Fokus auf Eigenverantwortung, Selbstständigkeit der Mitarbeiter*innen oder Subsidiarität im Bereich der Führung offenbar geeignete, aber noch zu erläuternde, Instrumente in diesem Zusammenhang auf sich vereint.

² Wahlmichrath, Kuhlmann, 12.03.2021, Zwischen neuen Freiheiten und bewährtem Miteinander. In: <https://www.haufe.de/personal/hr-management>

³ Armstrong, Cole, 1995, 187ff.

⁴ Scholz, Stein, 2003, S. 233ff.

⁵ ebenda, S. 236

⁶ ebenda, S. 237

⁷ ebenda

⁸ Grote, Jädtke, Hering, 2021, S. 39ff.

1.3. Fragestellung, Ziele und Methode

Die der Arbeit zu Grunde liegende Fragestellung orientiert sich an dem „Dreigestirn“ aus systemischer Führung, Besonderheiten der Führung auf Distanz sowie dem Aspekt des Interkulturellen:

Inwieweit erleichtern systemische Führungsansätze Führung auf Distanz in einem internationalen Arbeitsumfeld und tragen so zu mehr „Produktivität und Menschlichkeit“ in Organisationen bei?

Dieser Frage zufolge ist auch die Gliederung dieser Arbeit zu verstehen, die sich kapitelweise mit den Themen der systemischen Führung, der Führung auf Distanz, internationalen Kulturmustern und aus einer Auseinandersetzung dieser drei Themenblöcke im letzten Kapitel zusammensetzt, um daraus einen näheren Blick auf die betrieblich-organisationalen sowie menschlichen Aspekte in diesem Zusammenhang zu werfen. Ein Fokus wird in den einzelnen Kapiteln auf die Klärung der Begriffe, mögliche Herausforderungen, notwendige Kompetenzen der handelnden (Führungs-) Personen und Prinzipien idealer systemischer Führung im internationalen Kontext gelegt. Ziel der Arbeit ist es, neben einer Abhandlung der drei genannten Aspekte und einer diskursiven, zusammenfassenden Auseinandersetzung im Kapitel 5 Ableitungen und mögliche Handlungsempfehlungen für die Praxis von Führungskräften sowie eine Antwort auf die Forschungsfrage zu geben, inwieweit systemische Führungsansätze Führung auf Distanz in einem interkulturellen Umfeld erleichtern können.

Methodisch orientiert sich diese Masterarbeit an der einschlägigen, vor allem aber aufgrund der momentanen weltweiten Rahmenbedingungen aktuellen und jungen Literatur zu diesen Themenblöcken. Die Literatursuchbegriffe gestalten sich in erster Linie entlang der Begrifflichkeiten des Inhaltsverzeichnisses inklusive damit verbundener Subkategorien wie z.B. Herausforderungen, Prinzipien oder Kompetenzen. Bei der Recherche wird kaskadisch vorgegangen. Die Spitze der Kaskade bilden die eben genannten Begrifflichkeiten, die Recherche verbreitert sich nach unten, um eine möglichst breite Wissensbasis für diese Arbeit zu verwerten und auch angrenzende Erkenntnisbereiche miteinbeziehen zu können. Die Gewichtung und Fokussierung einzelner Teile dieser literaturbasierten Arbeit – insbesondere Kapitel 5, wo es um die Aspekte von Produktivität und Menschlichkeit im Zusammenspiel der drei genannten Parameter geht – ist geprägt von der beruflichen und betrieblichen Sozialisation und den

Erfahrungen des Verfassers, der seit über zwei Jahrzehnten als Führungskraft in einem internationalen Umfeld tätig ist und die Führungsarbeit seit März 2020 (größtenteils) virtuell ausführt. Zu diesen Erfahrungen zählen auch Gespräche mit Führungskräften aus demselben Unternehmen bzw. solchen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden.

2. Systemische Führung

Im Fokus dieses Kapitels stehen die Herleitung der Begrifflichkeiten „System/systemisch“ und „Führung“ sowie die unterschiedlichen Systemtheorien. In weiterer Folge werden „System/systemisch“ und „Führung“ zur Annäherung an den Begriff der „systemischen Führung“ zusammengeführt und Modelle der systemischen Führung vorgestellt.

2.1. Herleitung und Erklärung des Begriffs „System“ bzw. „systemisch“

Das Wort „System“ stammt aus dem Griechischen und bedeutet ein „aus Einzelteilen zusammengefügt und gegliedertes Ganzes“. Es setzt sich aus den Teilen „syn“, was so viel wie „zusammen“ bedeutet, und „histanai“, was mit „stellen, aufstellen, errichten“ übersetzt werden kann, zusammen⁹. Bereits in der Antike werden bei Aristoteles erste systemtheoretische Ansätze verortet. Dem Philosophen wird das Zitat zugeschrieben, wonach das Ganze, also das System, mehr als die Summe seiner Einzelteile ist¹⁰. Eine Variante dieses Zitats, nämlich „Eine Silbe ist offenbar mehr als bloß die Summe seiner Bestandteile.“¹¹ veranschaulicht diese Sichtweise noch konkreter, denn sie meint, dass sich die Bedeutung der Silbe erst aus der Gesamtheit der Buchstaben ergibt, aus der sie besteht. Die Bedeutung der Silbe ist in den einzelnen Buchstaben allein nicht vorhanden, erst das „Zusammengefügte“, das System, erschafft den Sinn bzw. die Bedeutung¹². Die Ansätze Aristoteles', die durch Hegel und Adorno weitergeführt wurden, standen in den Naturwissenschaften lange dem Weltbild Isaac Newtons gegenüber, der die Ansicht vertrat, dass das Ganze immer exakt die Summe seiner Teile wäre, wonach - umgelegt auf die Mathematik - $1+1=2$ und eben nicht 3 ist. Newtons Weltbild zufolge ließe sich jedes Ereignis aus den Anfangsbedingungen voraussagen, eventuelle Fehler oder Abweichungen bei der Prognose wären darauf zurückzuführen, dass eben nicht alle Faktoren bekannt wären. Zudem ließe sich jeder beliebige Vorgang wieder rückgängig machen¹³. Im Laufe der Zeit allerdings vollzog sich in den Forschungen der naturwissenschaftlichen Disziplinen wie Quantenmechanik, Relativitätstheorie oder Thermodynamik eine Wende hin zum Systemischen¹⁴.

⁹ vgl. „Der deutsche Wortschatz von 1600 bis heute“, <https://www.dwds.de/wb/System>

¹⁰ vgl. Scholl, 20.07.2021, Systemtheorie, <https://journalistikon.de/systemtheorie/>

¹¹ Kugler, 21.05.2011, Wort der Woche, <https://www.diepresse.com/664108/wort-der-woche>

¹² vgl. ebenda

¹³ vgl. Boedeker, 2012, S. 99f.

¹⁴ von Saldern, 1991, S. 98 und S. 125, zitiert nach Boedeker, 2012, S. 99f.

2.1.1. Die Allgemeine Systemtheorie

Die Allgemeine Systemtheorie, die vom Wiener Biologen Ludwig von Bertalanffy während der interdisziplinären wissenschaftlichen Macy-Konferenzen von 1946 bis 1953 begründet wurde, zeigt sich „sowohl fasziniert von den Verfahren objektiver Wissenschaft als auch überzeugt von der Notwendigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes in den Lebenswissenschaften.“¹⁵ Daraus entfalte sich ein eigenes Verständnis von Ganzheitlichkeit auf einer wissenschaftlichen Grundlage, nämlich der Ganzheit als Organisation. Mit einem generalisierten Systembegriff, Gesetzmäßigkeiten und Prinzipien im System konnte sich eine wissenschaftstheoretische Herangehensweise quer durch die Disziplinen bilden, die organisationale Gemeinsamkeiten erfass- und beschreibbar macht¹⁶. Die Autorin Boedeker nennt zehn Merkmale der Allgemeinen Systemtheorie, die sich auf die Sozialwissenschaften übertragen lassen¹⁷:

- Elemente: In einem System stehen Elemente/Objekte in einer Beziehung zueinander.
- Offenheit: Systeme grenzen sich zwar von ihrer Umwelt ab, sind aber grundsätzlich kommunikativ offen bzw. können gegenüber ihrer Umwelt nicht vollkommen hermetisch abgeschottet sein.
- Komplexität: Systeme zeichnen sich durch Komplexität aus - durchaus im ursprünglichen Sinne des Wortes durch Vernetzung ihrer Elemente/Objekte.
- Systemdifferenzierung bedeutet die Wiederholung der Systembildung in Systemen, es bilden sich also Subsysteme im System.
- Reziprozität, also Wechselseitigkeit, herrscht zwischen den Elementen/Objekten des Systems. Das Verhalten des einen löst ein Verhalten des anderen aus.
- Rekursion beschreibt die Auswirkungen des Verhaltens eines Elements auf ein oder mehrere weitere Elemente im System.
- Homoöstase: Systeme streben nach einem internen Gleichgewicht, der Homoöstase, das sich nach Konflikten wiederherstellt. Trotz des Gleichgewichtsstrebens sind Konflikte für die Transformation, das Weiterkommen des Systems, notwendig, um das Überleben des Systems nachhaltig zu sichern.

¹⁵ Diesner, 2015, S. 187

¹⁶ vgl. ebenda

¹⁷ vgl. Boedeker, 2012, S. 102ff.

- Selbstorganisation, Autopoiesis und Selbstreferenz beschreiben die Fähigkeit eines Systems, sich selbst zu organisieren, zu reproduzieren bzw. in der Lage zu sein, Informationen von außen als relevant oder irrelevant für die einzelnen Elemente des Systems einzustufen.
- Emergenz als Begriff führt zurück auf den Spruch von Aristoteles, wonach ein System in seiner Gesamtheit mehr hervorbringt als die Summierung seiner einzelnen Elemente.
- Strukturelle Koppelung bedeutet die Möglichkeit, dass sich zwei Einzelsysteme zu einem neuen System zusammenschließen (können).

2.1.2. Die Soziologische Systemtheorie

Boedeker unterteilt den Begriff „soziologische Systemtheorie“ in die „funktional-strukturelle Systemtheorie“ nach dem deutschen Soziologen Niklas Luhmann und der Weiterentwicklung dieser Theorie durch Helmut Willke¹⁸:

Luhmanns Ziel war es, mit seiner Systemtheorie, „eine umfassende Theorie menschlicher Gesellschaften zu entwickeln, auf deren Basis sich alle Phänomene abbilden lassen.“¹⁹ Die Bezeichnung „funktional-strukturell“ weist darauf hin, dass laut Luhmann die Strukturen den Prozessen folgen (und nicht wie bei Parsons „strukturell-funktionalen Systemtheorie“, deren zufolge sich die Prozesse und Funktionen im Rahmen gewisser mehr oder weniger fester Strukturen bewegen, also Prozesse Strukturen folgen).²⁰ Des weiteren umfasst Luhmanns funktional-strukturelle Systemtheorie vier Merkmale, nämlich²¹:

- die Definition eines Systems durch seine Grenze bzw. Unterscheidung zur Umwelt,
- die Annahme, dass die Elemente eines Systems die Kommunikationsereignisse sind,
- die Reduktion von (Außen-)Komplexität durch (Eigen-)Komplexität und
- die Annahme, dass – analog zur Allgemeinen Systemtheorie – Systeme autopoietisch bzw. selbstreferenziell sind.

¹⁸ vgl. Boedeker, 2012, S. 109ff.

¹⁹ ebenda, S. 109

²⁰ vgl. ebenda

²¹ vgl. ebenda, S. 110ff.

Willkes Weiterentwicklung baut auf den Luhmannschen Merkmalen auf und beinhaltet Grundsätze für die Intervention und Steuerung bzw. benennt als Basis dafür die organisierte Komplexität, die in fünf aufeinander aufbauenden Ebenen erfolgt, nämlich sachlich, sozial, zeitlich, operativ und kognitiv²²:

Die sachliche Komplexität ergibt sich aus der Anzahl der mitwirkenden Elemente und daraus entstehenden Relationen: je höher die Zahl der Elemente bzw. Relationen, desto größer die sachliche Komplexität. Die soziale Komplexität hängt eng mit der sachlichen zusammen und ergibt sich aus der Tatsache, dass in Systemen nicht von Beginn an alle Regeln, Aufgaben und Normen eindeutig sind, sondern sich deren Etablierung und Verteilung erst im Laufe der Zeit entwickeln. Aus unterschiedlichen sachlichen und sozialen Komplexitäten ergeben sich u.a. jeweilige gegenwärtige „Geschichten“, die aus verschiedenen Perspektiven der Elemente bzw. der damit einhergehenden zeitlichen Abfolge zeitliche Komplexitäten schaffen. Um ein System zum Subjekt werden zu lassen bzw. ihm eine Identität zu geben, braucht es die Fähigkeit, Ziele und Zwecke eigenständig zu setzen bzw. anzupassen. Das heißt, es kann operative Komplexität im Rahmen einer partiellen Autonomie von der Umwelt erzeugen und verarbeiten. Die kognitive Komplexität als oberste Ebene von Willkes Grundsätzen entsteht in hochkomplexen Sozialsystemen aus der Notwendigkeit, die operative Komplexität steuern und kontrollieren zu können. D.h., mit dem Komplexitätsgrad der vorangegangenen Ebenen wächst auch die Komplexität bei der Entscheidungsfindung für praktische Fragen und Probleme²³.

2.1.3. Die Personale Systemtheorie

Während Luhmann und Willke einen soziologischen Ansatz wählen, baut die von Eckhard König und Gerda Volmer nach dem systemischen Konzept der Kommunikation von Gregory Bateson skizzierte Personale Systemtheorie auf psychologischen und pädagogischen Grundlagen auf, wonach ein soziales System als System handelnder Personen definiert wird. Sechs Merkmale kennzeichnen das Wesen der Personalen Systemtheorie²⁴:

²² vgl. Boedeker, 2012, S. 116ff.

²³ vgl. Willke, 2006, 87ff., zitiert nach Boedeker, 2012, S. 117ff.

²⁴ vgl. ebenda, S. 124

- Die Menschen – und nicht wie bei Luhmann die Kommunikationseinheiten – bilden die Elemente des sozialen Systems.
- Subjektive Deutungen von Erlebtem, Gehörtem, Kommuniziertem etc. prägen und beeinflussen die Elemente eines sozialen Systems. Jedes Individuum konstruiert seine eigene Wirklichkeit.
- Soziale Regeln – sowohl expliziter als auch impliziter Natur – schaffen Orientierung im System, bieten aber gerade im impliziten Bereich Raum für Interpretations- und Deutungsunterschiede.
- Regelkreise dienen der Erhaltung der Homöostase, in dem sie sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben können.
- Die Systemumwelt meint andere soziale Systeme, mit denen das soziale System in einer Austauschbeziehung steht. Zwischen diesen Systemen gibt es durch die handelnden Individuen eine Beziehung.
- Die Entwicklung des Systems muss im Kontext der Zeit und damit verbundener subjektiver Deutungen betrachtet werden. Hierbei kann es bei anstehenden Folgeprozessen des Systems bei der Entwicklung zu Konflikten zwischen der angestrebten Homöostase und einer Transformation bzw. einer Weiterentwicklung kommen.

2.2. Zu den Begriffen „Führung“ und „Leadership“

Der Begriff „Führung“ bietet eine Vielzahl an Definitionsoptionen. Zur Erläuterung des Begriffs seien hier drei ausgewählt:

Die Autoren Grote, Jädtke und Hering orientieren sich an Rosenstiel²⁵:

„Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen.“

Scholz präzisiert aus der Sicht des Personalmanagements²⁶:

„Personalführung ist die Optimierung der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Hinblick auf eine weitgehende Integration von Unternehmens- und Individualzielen.“

²⁵ Rosenstiel, 2003a, zitiert nach Grote, Jädtke & Hering, 2021, S. 5

²⁶ Scholz, 2013, S. 893

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Führung als

„durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.“²⁷

Weiter führt das Gabler Wirtschaftslexikon neben der Zielerreichung auch die Motivation der Mitarbeiter*innen und den Zusammenhalt des/der Teams als Führungsfunktionen an. Hervorgehoben wird außerdem, dass Führung als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen verstanden wird²⁸.

Allen drei Definitionen gemein ist die Zielorientiertheit, nämlich dass Führung den Zweck hat, Ziele zu erreichen bzw. Mitglieder dazu zu bringen, Ziele – auf Unternehmens-, Team- oder Individualebene – anzustreben und sie zu erfüllen. Während bei Scholz und im Gabler Wirtschaftslexikon konkret von Interaktionen, die im Rahmen von Führung stattfinden, die Rede ist, nennt es Rosenstiel eine Einflussnahme, die bewusst stattfindet. Eine explizite Erwähnung der bewussten Interaktion fehlt bei den beiden anderen Definitionen, kann allerdings durch die Zielorientiertheit von Führung bzw. der Annahme, dass Führung etwas erreichen will, als gegeben angesehen werden. Eine Asymmetrie sozialer Beziehungen drückt bei Rosenstiel der Begriff der Einflussnahme aus, der besagt, dass ein Element eines sozialen Systems dirigierend bzw. durch das Hinzufügen des Adjektivs „bewusst“ auf jemanden ändernd einwirken will. Die bei Scholz verwendeten Begriffe „Führungskraft und Mitarbeiter“ drücken im allgemeinen Sprachgebrauch die Asymmetrie ebenso aus wie die Erwähnung von „Über-/Unterordnung“ in der Definition des Gabler Wirtschaftslexikons. Die an den Interaktionen beteiligten „Elemente“ werden bei Rosenstiel mit „Menschen“, bei Scholz als „Führungskraft und Mitarbeiter“ und im Gabler Wirtschaftslexikon als „Individuen und Gruppen“ bezeichnet. Bei allen drei Definitionen kann man also von „menschlichen Individuen“ sprechen, die auch in Verbänden oder Gruppen, agieren können. Daraus zusammengefasst kennzeichnen den Begriff „Führung“ folgende Merkmale:

- Es handelt sich bei Führung um soziale Interaktionen, die bewusst geführt werden.

²⁷ Gabler Wirtschaftslexikon, [o.D.], <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168>

²⁸ vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, [o.D.], <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168>

- Diese Interaktionen finden zwischen menschlichen Individuen (oder Gruppen) statt.
- Sie dienen der Erreichung/Erfüllung von Zielen.
- Eine Über-/Unterordnung, also eine Asymmetrie, kennzeichnet die Beziehungsebene der an den Interaktionen beteiligten Individuen.

Der Begriff „Leadership“ bietet v.a. in der Management-Literatur zahlreiche, teils semantisch unterschiedliche Definitionen. „Die Begriffe Führung und Leadership stammen aus unterschiedlichen Sprachräumen, die in den jeweiligen Übersetzungen als synonym angesehen werden“, konstatiert Böhmer²⁹. Diese Begriffsbestimmung wird auch für diese Arbeit angewandt, zumal „Leadership“ nach Prentice „the accomplishment of a goal through the direction of human assistants“³⁰ ist und damit auch semantisch mit den weiter oben aufgelisteten vier Komponenten von „Führung“ übereinstimmt.

2.3. Von der Systemtheorie und dem Begriff „Führung“ zur systemischen Führung

In dem folgenden Schritt sei versucht, die oben genannten Merkmale für die Allgemeine, die Soziologische, die Personale Systemtheorie sowie den Begriff „Führung“ gegenüberzustellen, zu vergleichen und zu sortieren, um sich dem Begriff der „Systemischen Führung“ auf diesem Wege zu nähern:

Während die Allgemeine Systemtheorie noch von „Elementen“ bzw. „Objekten“³¹ als „Playern“ des Systems spricht und die Soziologische Systemtheorie nach Luhmann von „Kommunikationsereignissen“³², handelt es sich in der Personalen Systemtheorie und den Definitionen von „Führung“ um „Menschen bzw. Individuen“³³. Ein weiteres Merkmal der Führung, nämlich die bewusst geführten Interaktionen³⁴, findet Parallelen in Willkes Weiterentwicklung der Luhmannschen Soziologischen Systemtheorie und seinen Grundsätzen für die Intervention und Steuerung von Systemen sowie der dafür als Basis

²⁹ Böhmer, 2014, S. 16

³⁰ Prentice, 1961, zitiert nach Harvard Business Review, 01/2004, <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership> (27.09.2022)

³¹ vgl. Kapitel 2.1.1.

³² vgl. Kapitel 2.1.2.

³³ vgl. Kapitel 2.1.3. bzw. 2.2.

³⁴ vgl. Kapitel 2.2.

benannten „organisierten Komplexität“ mit ihren fünf aufeinander aufbauenden Ebenen der Komplexität³⁵. Die Ebenen der sachlichen und sozialen Komplexität spiegeln die Relationen zwischen den Menschen im System wider, die auch bei einer Relation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen der Fall sind. Die operative und kognitive Komplexitätsebene nach Willke thematisiert Ziele, Zielsetzungen und die Steuerung derselben³⁶. Zielorientiertheit ist auch ein wesentliches Element bei den klassischen Definitionen von Führung³⁷. Willke kommt somit mit seinen fünf Ebenen der Komplexität einigen der oben zusammengefassten Merkmale klassischer Führung nahe.

Dem in den Merkmalen von Führung beschriebenen asymmetrischen Verhältnis³⁸ zwischen Führenden und Geführten ist insbesondere bei der Allgemeinen Systemtheorie die Vernetzung und die Komplexität³⁹ der im System handelnden Elemente gegenübergestellt. Der lateinische Ursprung des Wortes „komplex“, das so viel wie „verflochten“ bedeutet⁴⁰, drückt den Unterschied zwischen dem klassischen Führungsbegriff und dem Verständnis einer Führung auf Basis der Systemtheorie gut aus: Führung erfolgt nicht einzig und allein aus der Sichtweise einer Verbindung zwischen dem/der Führenden und den Geführten, sondern aus der eines Netzwerks verschiedener Akteure, die zueinander in Beziehung stehen. Durch den Blick auf das „Verflochtene“ kommen die in der Allgemeinen Systemtheorie angeführten Phänomene wie Reziprozität und Rekursion⁴¹ zwischen den Teilnehmern am System stärker zum Tragen als nur zwischen dem/der Führenden und den Geführten. In diesem Zusammenhang sind auch die in der Personalen Systemtheorie angeführten Merkmale wie „subjektive Deutungen“ oder das Entstehen „sozialer Regeln“⁴² für die Führung ins Kalkül zu ziehende Faktoren. Die Themen der Emergenz, Autopoiesis, Selbstreferenz und Selbstorganisation sind weitere Komponenten aus dem Bereich der Systemtheorie, die dem klassischen Führungsbegriff hinzuzufügen sind, um sich dem Begriff der „systemischen Führung“ weiter anzunähern. Der Begriff der Homöostase, also das Streben nach dem Gleichgewicht innerhalb eines Systems, kann mit dem Führungsbegriffspaar der „Kohäsion und Lokomotion“⁴³, dem Versuch, aus Bewegung

³⁵ vgl. Kapitel 2.1.2.

³⁶ vgl. ebenda

³⁷ vgl. Kapitel 2.2.

³⁸ vgl. ebenda

³⁹ vgl. Kapitel 2.1.1.

⁴⁰ vgl. „Der deutsche Wortschatz von 1600 bis heute“, [o.D.], <https://www.dwds.de/wb/komplex>

⁴¹ vgl. Kapitel 2.1.1.

⁴² vgl. Kapitel 2.1.3.

⁴³ vgl. Erhardt & Elbe, 2019, S. 88ff.

und Konsolidierung ein Gleichgewicht zu finden, verglichen und in Zusammenhang gesetzt werden.

Das Fazit aus dieser Gegenüberstellung von Merkmalen klassischer Führungsdefinitionen und der Systemtheorie(n) zeigt, dass es bei den Akteuren oder der intentionalen Kommunikation bzw. den Zielen durchaus Parallelen gibt, aber Führung im systemischen Sinne erst durch die Anreicherung mit Elementen der Systemtheorie(n) wie Komplexität, Emergenz und Autopoiesis ihre Alleinstellungsmerkmale erhält.

2.4. Modelle der systemischen Führung

In seinem Manuskript aus 2015 charakterisiert Orthey: „Systemisches Führen basiert auf systemischem Denken und Handeln, wie es seit einigen Jahren auf der Basis von Systemtheorie und Konstruktivismus in die professionelle Theoriebildung und Praxis Einzug gehalten hat.“⁴⁴ Orthey führt weiter aus, dass systemisches Denken und Handeln für ganzheitliches Handeln und Verstehen von Systemen und Systemteilnehmern stehe, es also um die Akzeptanz und die Erforschung der Eigenlogik und -dynamik von Systemen ginge. Dieses Denken führe zu „besonderen, maßgeschneiderten und nicht standardisierbaren Ansätzen“ (bei Führung). Besonders in der heutigen unvorhersehbaren, schnellen, dynamischen und hochkomplexen (Wirtschafts-)Welt wäre diese Haltung für die Überlebens- und Anpassungsfähigkeiten von Unternehmen und Organisationen besonders wichtig⁴⁵. Die Autoren Grote, Jädtke & Hering lösen sich ebenso von der Vorstellung, dass Führung ausschließlich eine Sache der Führungskraft, ihrer Persönlichkeit oder ihrem Verhalten sei. Komplexe, nicht-lineare Zusammenhänge und Verbindungen bestünden sowohl bei der Führungskraft als auch den Geführten⁴⁶. Allerdings gilt, bei allen Versuchen von Definitionen, Zu- und Beschreibungen systemischer Ansätze, insbesondere im Bereich Führung, dass es keine konsistente Ausarbeitung zur Begrifflichkeit gibt, viel mehr aber ein sehr heterogenes Gefüge unterschiedlicher Ansätze⁴⁷. Deswegen sei hier versucht, exemplarisch vier Modelle bzw. Ansätze systemischer Führung darzustellen, die sich dem Begriff weiter annähern und den Elementen der Systemtheorie folgend erklären.

⁴⁴ Orthey, 2015, S. 3

⁴⁵ vgl. Orthey, 2015, S. 4f.

⁴⁶ vgl. Grote, Jädtke & Hering, 2021, S. 37

⁴⁷ vgl. Achouri, 2011, S.11

2.4.1. Das SANTIAGO-Prinzip

Der Pädagoge Rolf Arnold fasst in dem von ihm entworfenen Akronym SANTIAGO die aus seiner Sicht wichtigsten Kernaussagen zum Thema systemischer Führung zusammen. Der Name SANTIAGO wurde von ihm bewusst gewählt, da der Jakobsweg mit seinem Zielort Santiago de Compostela vielen Pilgern als eine Zeit der sinnstiftenden Kontemplation dient. Diese sieht er vor allem in Zusammenhang mit lernenden Unternehmen, in denen Hierarchien und Konkurrenz hin zu Kompetenz und Kooperation überwunden werden sollen⁴⁸:

Stellvertretende Führung bedeutet Führung zur Selbstführung. Das heißt, die Führungskraft greift dort subsidiär ein, wo die Selbstführung allein nicht ausreicht.

Autopoiesis beschreibt als Begriff, der aus der Systemtheorie stammt, die Selbstorganisation des Systems bzw. dient als Empfehlung an die Führungskraft, nur dort einzugreifen, wo eine Intervention sinnvoll ist.

Nachhaltigkeit im ökonomischen Sinne soll durch Veränderung und Anpassung der Arbeitsplätze und deren Aufgaben ein langfristiges Bestehen des Unternehmens sichern.

Transformation von Deutungsmustern bedeutet, dass es für Führungskräfte eine wichtige Aufgabe ist, „gleiche Bilder“ in den Köpfen der Organisationsmitglieder herzustellen, d.h., dass im Rahmen von Veränderungen und Innovationen letztlich alle Beteiligten mehr oder weniger das Gleiche darunter verstehen müssen, um das Ziel bzw. die Aufgabe erfüllen zu können.

Interpretation bedeutet, dass Führungskräfte die unterschiedlichen Interpretationen, also Sichtweisen, ihrer Mitarbeiter*innen kennen, verstehen und deuten können, um ihnen zu einer gemeinsam geteilten Deutung bzw. Sinnorientierung zu verhelfen.

Arrangement bedeutet, dass Führungskräfte den Mitarbeiter*innen ermöglichen, weiter zu wachsen bzw. ihnen im Bewusstsein ihrer bisher erworbenen Erfahrungen Zugänge zu neuen Möglichkeiten des sinnstiftenden Fortkommens eröffnen.

⁴⁸ vgl. Arnold, 2009, zitiert nach Grote, Jädtke & Hering, 2021, S. 39

Gelassenheit steht für die Gabe einer Führungskraft, Dinge auch einfach mal laufen zu lassen und eigene Aktionen darauf zu beschränken, wo sie tatsächlich notwendig und sinnvoll sind.

Organisationales Lernen heißt, kollektive Wissensbestände für die Organisation aufzubauen und Mitarbeiter*innen im Sinne des „double-loop-learning“ das Lernen des Lernens zu ermöglichen, also nicht nur Fachwissen aufzubauen, sondern auch einschätzen zu lernen, was gelernt werden muss, um Ziele zu erreichen.

2.4.2. 30-Punkte-Plan systemischer Führung nach Achouri

Achouri kreiert in seinem „30-Punkte-Plan systemischer Führung“⁴⁹ eine handlungsanleitende Auflistung von 30 Empfehlungen, die Führungskräften seiner Ansicht nach helfen soll, „systemisch“ zu führen. Betrachtet man in Achouris Auflistung jene Punkte, die insbesondere den Mitarbeiter*innen zugeschrieben werden, so unterstreicht er die große Notwendigkeit, die Individualität ebenso wie die menschlich-biografischen Aspekte der handelnden Personen zu kennen und zu respektieren⁵⁰. Den Mitgliedern der Organisation bzw. der Teams wird ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation⁵¹ zugeschrieben, das durchaus mit den Anforderungen des kategorischen Imperativ Kants⁵² zu vergleichen ist. Eng damit verbunden ist das Thema der intrinsischen Motivation, denn nach Achouris Ansicht wären externe Anreize allein zu wenig⁵³. Diversität unter den Mitarbeiter*innen sieht Achouri als wertvolles Asset in der Teamarbeit⁵⁴. Eine weitere wichtige Empfehlung betrifft mit der Erwähnung von Weiterbildung und Nachwuchsförderung⁵⁵ das innerbetriebliche Lernen und die Personalentwicklung. Eine Vorbildfunktion und ein hohes Maß an Verbindlichkeit⁵⁶ schreibt Achouri der Führungskraft als wichtige Eigenschaften zu. Ebenso betont er das Thema der Komplexität, deren sich die Führungskraft bewusst sein muss und die sie in Form von Unsicherheiten und Instabilität auch zulassen können muss⁵⁷. Punkt 29 beschreibt die ideale Rolle einer Führungskraft

⁴⁹ vgl. Achouri, 2011, S. 275ff.

⁵⁰ vgl. ebenda, Punkte 1, 2, 19, 23, 25, 28

⁵¹ vgl. ebenda, Punkte, 2, 10, 24

⁵² Kant, [o.D.], zitiert nach Schroth, [o.D.], <http://www.ethikseite.de/prinzipien/zkatimp.html>

⁵³ Achouri, 2011, Punkt 15, S. 277

⁵⁴ ebenda, Punkt 12

⁵⁵ ebenda, Punkte 21, 22, S. 278

⁵⁶ ebenda, Punkt 3, S. 275

⁵⁷ ebenda, Punkte 4, 5

umfassend: „Werden Sie zum ‚Architekten von Leistungsräumen‘“⁵⁸, also zu jemandem, der Produktivität und Effizienz ermöglicht, Wege zur Lösungsfindung aufweist, schlicht zu jemandem, der seinen/ihren Mitarbeiter*innen „den Rücken freihält“, um eigenständig erfolgreiche Wege zu finden. Ähnlich verhält es sich mit der in Punkt 30 der Führungskraft zu geschriebenen „Moderatorenfunktion“⁵⁹. Die Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter*innen sieht er als Netzwerk. Eben diesem Netzwerk – und nicht der Führungskraft allein – wäre der Erfolg geschuldet. Der Netzwerkgedanke drückt sich auch in der klaren Forderung nach Dezentralität in den Punkten 7 bis 9⁶⁰ und im postulierten Erfolg von kollektiver Intelligenz⁶¹ aus. Auch die mehrfach betonte Notwendigkeit von Kooperation in den Teams und der Vermeidung eines Konkurrenzgedanken tragen den Gedanken des Netzwerks⁶². Schließlich empfiehlt Achouri als eine Form der Kommunikation zwischen den Netzwerkmitgliedern den regelmäßigen Austausch von Feedback⁶³.

2.4.3. Arnolds „29 Regeln für ein kluges Leadership“

Nach den Autoren Grote, Jädtke und Hering sind Arnolds 29 Regeln allgemeine Anforderungen und Empfehlungen für wirkungsvolles Führen. Sie sollen als „Schmierstoff“ für Führen gesehen werden. Die Anzahl der „Regeln“ wäre nicht abschließend gedacht und zumindest fünf von ihnen, nämlich 4, 8, 12, 15 und 29, trügen starke Merkmale der Systemtheorie⁶⁴.

Regel 4 fordert bewusste Auszeiten für die Führungskraft, in denen sie Ziele und Strategie reflektiert, präzisiert, visualisiert und sie den Mitgliedern der Organisation vermittelt. Diese Reflexionsphasen wären eine zentrale Funktion (strategischer) Führung.

Regel 8 besagt, dass man als Führungskraft Verständnis für die soziale Lebenswelt des Gegenübers entwickeln solle. Dies gelte insbesondere zur Vermeidung von „Messfehlern“ bei der Beurteilung der Situation. Zu wissen, was sein Gegenüber bewegt und erwartet, ist ein wesentlicher Faktor für die Bewertung bzw. Urteilsbildung.

⁵⁸ Achouri, 2011., Punkt 29, S. 279

⁵⁹ ebenda, Punkt 30

⁶⁰ ebenda, Punkte 7, 8, 9, S. 275f.

⁶¹ ebenda, Punkt 11, S. 277

⁶² ebenda, Punkt 13, 14, 17, S. 277ff.

⁶³ ebenda, Punkt 6, S. 275

⁶⁴ vgl. Arnold, zitiert nach Grote, Jädtke & Hering, 2021, S. 41ff.

Regel 12 betont die Wichtigkeit, sich als Führungskraft mit etwas bzw. dem Neuen auseinanderzusetzen, um zu Neugier und Offenheit zu motivieren, was wiederum Wandel und Unsicherheit leichter bewältigen lässt.

Regel 15 fordert die Gestaltung der lernenden Organisation, indem die Führungskraft u.a. Lernräume ermöglicht und dabei die individuelle Herangehensweise des/der Einzelnen bei den Themen Lernen bzw. Probleme lösen beachtet.

Regel 29 hinterfragt das Aufstellen von strikten Regeln und ermuntert die Führungskraft dazu, durch Beobachtung und Erfahrung selbst auf Regelmäßigkeiten zu kommen und diese im System zu verwenden.

2.4.4. Das „Sphären Modell“ der Systemischen Führung von Pinnow

Mit Sphären bezeichnet Daniel Pinnow netzwerkartig organisierte Systeme. Er sieht eine Kugel als stabilste Form. Ein soziales System solle sich wie die Oberfläche bzw. Hülle einer Kugel netzwerkartig formieren: Bei einer Kugel gebe es kein „oben“, kein „unten“, kein „links“ oder „rechts“. Pinnow sieht das Beziehungsgeflecht innerhalb eines Netzwerks als notwendige Variable von Führung. Er plädiert für eine konstruktivistische Sichtweise und die Akzeptanz der verschiedenen Sichtweisen bzw. Beobachtungsstandpunkte. In weiterer Folge spricht Pinnow von der Deontologisierung, also der Abkehr von einem Bild von „Führenden“ und „Geführten“. Vielmehr bestehe eine Organisation nicht aus handelnden Personen, sondern einem Netzwerk aus Beziehungen. Solche sozialen Beziehungen müssen nicht notwendigerweise zwischen Personen bestehen, sondern können auch zwischen einer Person und einem Objekt existieren. An die Stelle des ontologischen Bildes setzt Pinnow den Begriff der Relationalität: Die Energie bzw. der Energieaustausch befinde sich zwischen den Knotenpunkten des Netzwerks, den sogenannten „knots“. Wichtig für das Funktionieren der Organisationen seien allerdings die als „ties“ bezeichneten Verbindungen zwischen den „knots“. Ferner fordert er die Anerkennung der Nicht-Trivialität bzw. Komplexität von Systemen sowie die der Nicht-Linearität in netzförmigen Organisationen. Führungskräfte sollten sich als „knots“, also als ein Teil des Systems, verstehen⁶⁵.

⁶⁵ vgl. Pinnow, 2014, S. 9ff.

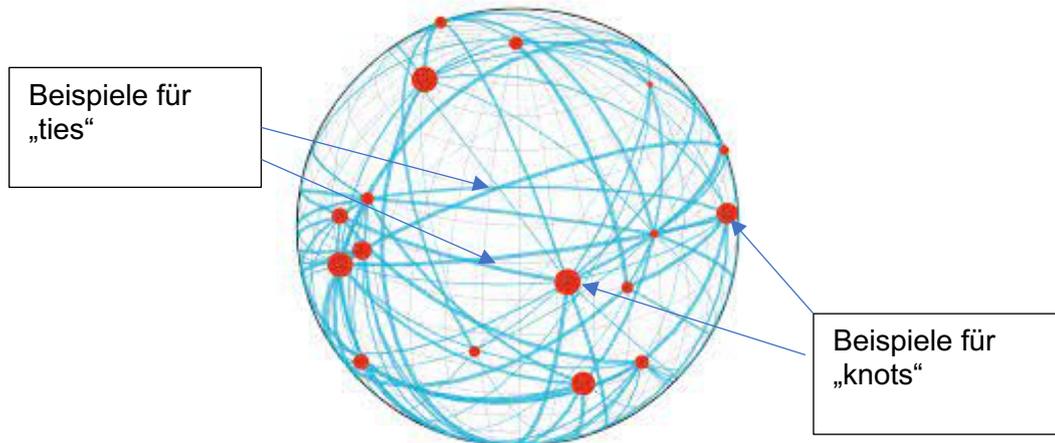


Abb. 1: Sphärenmodell nach Pinnow⁶⁶, 2014, erweitert um eigene Elemente

2.5. Kompetenzen und Eigenschaften systemischer Führungskräfte

Kompetenzen und menschliche Eigenschaften, die für systemische Führung nötig sind bzw. diese erleichtern, werden zum Teil schon in den oben erwähnten Modellen bzw. Handlungsanleitungen angesprochen. Dennoch präzisieren die folgenden Erkenntnisse aus Arnolds, Ortheys und Pinnows Arbeiten, wie eine mehr oder weniger idealtypische systemische Führungskraft aussehen kann, gleichwohl auch in diesem Falle Arnolds Titel eines Führungskräfteprogramms, nämlich „Rezepte zur Vermeidung von Rezepten bei der Umsetzung systemischer Führung“⁶⁷ sinngemäß ins Bewusstsein gerufen werden muss: Den endgültigen Kriterienkatalog, der darüber Auskunft gibt, welche Eigenschaften und Kompetenzen eine systemische Führungskraft haben soll, gibt es nicht. Es kann sich immer nur um eine Annäherung handeln.

Sowohl Arnold als auch Pinnow schreiben der systemischen Führungskraft die Notwendigkeit von Intelligenz zu. Arnold sieht die Stellvertretende Führung, also das „S“ aus seinem SANTIAGO-Akronym, als die „systemisch intelligentere Form von Führung“⁶⁸. Pinnow postuliert, dass eine systemische Führungskraft „notwendigerweise intelligent sein muss“ und fügt dem hinzu, dass ein humanistisches Wertesystem als Basis für eine erfolgreiche systemische Führung notwendig sei⁶⁹. Selbstbeherrschung⁷⁰ und Selbstregulation⁷¹ sind wesentliche Eigenschaften, um sich von der Rolle des

⁶⁶ Pinnow, 2014, S. 1

⁶⁷ Arnold, 2009, S. 27

⁶⁸ ebenda, S. 7

⁶⁹ vgl. Pinnow, 2014, S. 19

⁷⁰ vgl. Arnold, 2009, S. 7

⁷¹ vgl. Pinnow, 2014, S. 19f.

„Machers“, der alles im Griff hat und zu verstehen glaubt, zu lösen⁷², um unter Einbeziehung intensiver Selbstreflexion verstärkt zu versuchen, die Blickwinkel der Systemmitglieder wahrzunehmen, zu verstehen und somit eine beobachtende Rolle einzunehmen⁷³. Ähnlich fasst Orthey in punkto Wesenszüge von systemischen Führungskräften zusammen: „Sie sind keine Helden mehr.“⁷⁴ Das Thema des „Sich-Zurücknehmens“ spiegelt sich auch in der zweiten Eigenschaft für systemische Führungskräfte nach Pinnow wider: die „Tie-Orientierung“⁷⁵. Der Führungskraft wird unter dem Begriff „Tie-Orientierung“ klar, dass die Beziehungen („ties“) im Rahmen eines Netzwerkes alles bestimmen und es die Aufgabe der Führungskraft ist, Beziehungen zu stärken, neue zu schaffen und die Kommunikation innerhalb der Beziehungen zu fördern. Wenngleich Pinnow hier eher handlungsanleitend als eigenschafts- bzw. kompetenzbeschreibend ist, zeichnet sich daraus eine weitere Kompetenz einer systemischen Führungskraft ab: Sie muss fähig sein zu ermöglichen, zu „enablen“. Die Rolle des/der „Enabler*in“ bedeutet, dass die systemische Führungskraft einerseits ideale Rahmenbedingungen für das Individuum und das Team schafft, andererseits erst dort interveniert, wo ein Mitglied des Systems selbst nicht mehr weiterkommt. Die Führungskraft handelt somit nach dem Subsidiaritätsprinzip⁷⁶. Sie schafft die Möglichkeit zur Entfaltung ihrer Mitarbeiter*innen und stellt Raum, Zeit und Ressourcen zur Verfügung. Unterstützend und „ermöglichend“ intervenieren kann die systemische Führungskraft auch beim Thema Sinn und Sinnhaftigkeit der Arbeit. Dies gilt sowohl für das Suchen, das Finden als auch das Stiften des Sinnes⁷⁷. In diesem Zusammenhang ist das bereits oben erwähnte Maß an Intelligenz (und wohl auch Intellekt, da es um das Verstehen und Begreifen systemischer Ansätze geht) notwendig, um aus der Komplexität des Systems und der Arbeit den Sinn verstehen, weitergeben und vermitteln zu können.

Pinnow führt neben der Selbstregulation und der „Tie-Orientierung“ auch noch den angemessenen Umgang mit Unsicherheit sowie die explorative und analytische Kompetenz als wesentliche Eigenschaftsmerkmale systemischer Führungskräfte an. Der adäquate Umgang mit Unsicherheit beschreibt das Wissen der systemischen Führungskraft, nur einen limitierten Einfluss auf das System sowie die Mitglieder des Systems respektive die Geführten zu haben. Die Führungskraft weiß um die Relativität

⁷² vgl. Arnold, 2009, S. 7

⁷³ Vgl. Pinnow, 2014, S. 19f.

⁷⁴ Orthey, 2014, S. 8

⁷⁵ vgl. Pinnow, 2014, S. 20

⁷⁶ vgl. Arnold, 2009, S. 6

⁷⁷ vgl. Orthey, 2014, S. 7

und Beschränktheit ihrer Führung. Pinnow führt als eine Strategie im Umgang mit Unsicherheit das Prinzip der Achtsamkeit (engl. „mindfulness“) an, den „kontextsensitiven Umgang mit Beobachtungen und Informationen“. Analytische Kompetenzen helfen systemischen Führungskräften, Situationen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und daraus Alternativen des Handelns abzuleiten. In diesem Zusammenhang erkennt sie die heterarchische Organisationsstruktur des Systems, in der sie wirkt⁷⁸.

Die Bedeutung von Empathie und Emotionen hebt Orthey hervor: Die Konzeption auf emotionale Akzeptanz hin sieht er als zentralen Faktor für die Steigerung der Wahrscheinlichkeit, die beabsichtigte Wirkung (durch Führung) zu erzielen. Führung entstehe in der Kommunikation nicht nur auf einer rein sprachlichen, sondern zuallererst auf einer emotionalen Ebene. Letztlich empfiehlt Orthey als wichtige Leistung einer Führungskraft, die eigenen Gefühle zu achten und beachten, da sie wesentliche Informationen für die emotionale Wirksamkeit einer Führungskraft (ver)bergen. Er schließt daraus, dass Empathie Vertrauen schafft und Vertrauen die Basis für wirksame Führung ist⁷⁹.

Zusammengefasst ist ein gewisses Maß an Intelligenz und Intellekt im Wissen um systemische Theorien Voraussetzung für eine systemische Führungskraft. Dies ist gepaart mit der persönlichen Fähigkeit der Selbstregulation und dem Bewusstsein, Teil eines (Kommunikations-)Systems zu sein. In diesem Kontext zurückhaltend sein zu können und nur subsidiär in Aktion zu treten, nötigt einer systemischen Führungskraft eben diese Urteilskraft ab zu entscheiden, wo ein Auftreten notwendig ist oder aber eine natürliche, selbstregulierende Bewegung im System herrscht. Wenn Führung eine zielgerichtete Form der Kommunikation ist⁸⁰, ist die Fähigkeit, je nach Situation angemessen und stimmig kommunikativ zu reagieren oder intervenieren ein weiteres wesentliches Asset, das eine systemische Führungskraft in sich vereinen muss. Für den Umgang mit Unsicherheiten liegt das Talent zu Gelassenheit und einer persönlichen Festigung nahe. Fähigkeit zu Empathie ist die notwendige Basis für die kommunikativen Herausforderungen, aus denen bei gutem Gelingen Vertrauen als wichtige Grundlage für die entsprechende Wirksamkeit von Führung entstehen kann.

⁷⁸ vgl. Pinnow, 2014, S. 20ff.

⁷⁹ vgl. Orthey, 2014, S. 35f.

⁸⁰ vgl. ebenda, 2014, S. 11

3. Führung auf Distanz

In diesem Abschnitt geht es um eine Bestimmung des Begriffs „Führung auf Distanz“ sowie um die Vorstellung der Typologien von „Führung auf Distanz“ nach Antonakis & Atwater. Die Besprechung möglicher Erfolgskriterien sowie der Anforderungen an die Führungskraft bei „Führung auf Distanz“ bilden die zweite Hälfte des dritten Kapitels.

3.1. Zum Begriff „Führung auf Distanz“

Der Ausdruck „Führung auf Distanz“ drückt per se aus, dass zwischen Menschen, in diesem Fall zwischen Führenden und Geführten, offenbar eine Distanz besteht, sie also durch welchen Grund auch immer nicht nahe beieinander bzw. getrennt sind. Im gleichen Zusammenhang werden in Fachpublikationen häufig englische Begriffe wie „Distance Leadership“ und „Remote Leadership“ verwendet, die - ins Deutsche übersetzt - dem Begriff „Führung auf Distanz“ entsprechen.

Die Wirtschaftspsychologische Gesellschaft definiert „Führung auf Distanz“ folgendermaßen: „Die Kommunikation mit und Führung der Mitarbeiter erfolgt hier ausschließlich ohne direkten persönlichen Kontakt.“⁸¹ Im Gegensatz dazu stehe „Führung in Präsenz“, bei der ein direkter Kontakt und persönliche Kommunikation zwischen den Führenden und Geführten bestehen. „Hybride Führung“ werde als Mischform von „Führung auf Distanz“ und „Führung in Präsenz“ verstanden. Hierbei wird zum Teil über digitale Medien geführt und zum Teil in persönlicher Kommunikation bzw. in direktem physischem Kontakt. Der Begriff „Virtuelle Führung“ wird in diesem Zusammenhang als eine Form der „Führung auf Distanz“ definiert, bei der über digitale Medien geführt wird - ohne persönlichen physischen Kontakt zwischen den Mitarbeiter*innen und den Führungskräften⁸².

Während in den genannten Definitionen von „Führung auf Distanz“ hauptsächlich auf die räumliche und allenfalls zeitliche Distanz, also einer Asynchronität der Handlungen und Kontakte von Führenden und Geführten, eingegangen wird, unterscheiden Antonakis & Atwater zwischen drei verschiedenen, voneinander unabhängigen Dimensionen der

⁸¹ <https://wpgs.de/fachtexte/fuehren-auf-distanz/> , [o.D.]

⁸² vgl. ebenda

Führung auf Distanz⁸³: Neben der bereits erwähnten physischen Distanz zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen führen sie die wahrgenommene soziale oder psychologische Distanz zwischen den handelnden Personen sowie die wahrgenommene Interaktionsfrequenz im Zuge der zugeteilten Arbeitsaufgaben ins Feld. Die physische Distanz definieren Antonakis & Atwater als räumliche Entfernung zwischen Führenden und Geführten. Als soziale Distanz können Status, Rang, Autorität, soziales Ansehen und Macht wahrgenommen werden. Diese Faktoren haben Einfluss auf die Nähe und die sozialen Kontakte, die sich zwischen Führenden und Geführten entwickeln. Die dritte Dimension, die Interaktionsfrequenz im Zuge der Arbeit, gibt Aufschluss darüber, wie häufig Führende und Geführte interagieren bzw. sich kommunikativ austauschen. Hier kann es zu dem Fall kommen, dass die physische bzw. räumliche Distanz gering oder gar nicht vorhanden ist, aber durch mangelnde Kommunikation Distanz wahrgenommen wird. Umgekehrt kann große räumliche Distanz durch häufige Interaktion als „gering“ wahrgenommen werden. Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass die Häufigkeit der Interaktion nichts über die wahrgenommene Qualität der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen aussagt. Antonakis & Atwater schließen mit der These, dass die drei voneinander unabhängigen Dimensionen physische Distanz, wahrgenommene soziale Distanz und wahrgenommene Interaktionsdistanz messbare Kriterien sind, die jeweilige Führungsdistanz zu beschreiben⁸⁴.

Bau & Altepost⁸⁵ unterscheiden bei dem Begriff „Führung auf Distanz“ zwischen translokaler Arbeit und lokaler Arbeit: Bei dem ersten Begriff erfolgt Führung auf Distanz, bei dem zweiten von Angesicht zu Angesicht. Neben der räumlichen und geografischen Distanz attestieren sie den aktuellen Entwicklungen auch das Auseinanderfallen von sozialen Raumbezügen und somit dem Begriff der Virtualität für die Gestaltung der Arbeit tatsächliche Sinnhaftigkeit: Virtuelle Teams arbeiten real und erfüllen Aufgaben und Ziele. Neben den Dimensionen der räumlichen Distanz und des Auseinanderdriftens sozialer Räume benennen auch Bau & Altepost die Interaktionsquantität und -qualität zwischen Führenden und Geführten als wesentliches Erfolgskriterium bei Führung auf Distanz.

⁸³ vgl. Antonakis & Atwater, 2002, S. 674 und S. 680ff.

⁸⁴ vgl. ebenda, 2002, S. 687

⁸⁵ vgl. Bau & Altepost, 2020, S. 3

Neben den drei Dimensionen der physischen, sozialen und Interaktionsdistanz sei hier auch die in Kapitel 4.2. zu diskutierende interkulturelle Dimension Hofstedes der Machtdistanz explizit angeführt, da diese – gleichwohl bei Antonakis & Atwater unter der Dimension „Soziale Distanz“ als Beispiel angeführt⁸⁶ - im Rahmen der Arbeit interkultureller Teams bzw. der Beziehung zwischen Führenden und Geführten in einem interkulturellen Kontext eine Rolle spielt. In unterschiedlichen Kulturen wird die Distanz zur Macht, beispielhaft zwischen Führenden und Geführten, unterschiedlich wahrgenommen. In Kulturen mit einer höheren Distanz zur Macht wird Führung „autokratischer“ interpretiert bzw. wahrgenommen als in Kulturen mit geringerer Machtdistanz, wo das Verhältnis zwischen Führenden und Geführten „egalitärer“ ist⁸⁷.

Gleichwohl die Sichtweise auf den bzw. Beschreibungen des Begriff(s) „Führung auf Distanz“ in der Literatur heterogen ist und es zu Überschneidungen und Vermischungen kommt, seien in diesem Kapitel die Aspekte von „Führung auf Distanz“ nach den Dimensionen der physischen, wahrgenommenen sozialen und Distanz im Zuge der Interaktionsfrequenz nach Antonakis & Atwater festgelegt.

3.2. Typologien von „Führung auf Distanz“ nach Antonakis & Atwater

Antonakis & Atwater haben die verschiedenen Arten von „Führung auf Distanz“ geclustert und acht verschiedene Typen, abhängig von jeweils hoher oder niedriger physischer, wahrgenommener sozialer und Interaktionsdistanz, klassifiziert und dazu – wo möglich - Beispiele von bekannten Führungspersonen aus der Geschichte bzw. Praxis benannt⁸⁸:

„Proximal leadership“, was ins Deutsche übersetzt so viel wie „nahe Führung“ bedeutet, zeichnet sich durch geringe physische und soziale sowie hohe Distanz bei der Interaktionsfrequenz aus. Als Beispiel nennen die Autoren Alexander den Großen, der sich durch die stete Anwesenheit bei seinem Heer während der Feldzüge auszeichnete, seine Soldaten als Gleichgesinnte ansah und mit ihnen Seite an Seite kämpfte sowie seine Botschaften durch regelmäßige Ansprachen an die Mitglieder seiner Armee vermittelte⁸⁹.

⁸⁶ vgl. Antonakis & Atwater, 2002, S. 684

⁸⁷ vgl. Hofstede, 2001, zitiert nach Lehner-Telic, 2021, S. 5f.

⁸⁸ vgl. Antonakis & Atwater, 2002, S. 687ff.

⁸⁹ vgl. ebenda, S. 688

„Hands-off leadership“ bezeichnen Antonakis & Atwater als jenen Typus, bei dem alle drei Dimensionen niedrig ausgeprägt sind. Die Führungskraft ist nahe an seiner Organisationseinheit, hebt sich nur wenig durch soziale Aspekte vom Team ab, kommuniziert auch regelmäßig informell mit ihm, allerdings nur in niedriger Frequenz zu aufgaben- bzw. arbeitsbezogenen Themen⁹⁰.

„Virtually close leadership“, also „enge virtuelle Führung“, mit hoher physischer, niedriger sozialer Distanz und hoher Frequenz bei der Interaktion kann auch als „e-leadership“ bezeichnet werden. Als Beispiel für diese Art der Führung nennen die Autoren trotz seiner damals geringen technischen Möglichkeiten Ulysses S. Grant, den 18. amerikanischen Präsidenten und siegreichen General im amerikanischen Bürgerkrieg. Er agierte weit hinter der Front, also mit hoher physischer Distanz, wahrte allerdings durch sein empathisches Auftreten und die häufigen Ansprachen eine geringe soziale bzw. hohe Interaktionsfrequenz⁹¹.

„Socially distant leadership“, also „sozial distanzierte Führung“, mit niedriger physischer Distanz, aber hohem sozialen Abstand sowie hoher Frequenz bei der Interaktion wurde den Autoren zufolge vom Duke of Wellington repräsentiert, der zwar nahe am Geschehen und in häufiger Kommunikation mit seinem Heer agierte, aber als kalt und eisig galt und kaum die Namen seiner unmittelbaren Mitstreiter kannte⁹².

„Virtually distant leadership“, was im Deutschen so viel wie „virtuell distanzierte Führung“ bedeutet, zeichnet sich durch große Distanz in allen drei Dimensionen aus. Dieser Typus wird von den Autoren als Prototyp eines digitalen Managers, einer tendenziell „kalten technischen“ Führungskraft, gesehen, die soziale und humane Elemente der Führung „ent-empathisiert“ („to de-emphazise“)⁹³.

„Avuncular leadership“, wörtlich übersetzt „onkelhafte Führung“, ist durch eine hohe physische sowie durch jeweils niedrige soziale Distanz bzw. niedrige Interaktionsfrequenz gekennzeichnet. Als Beispiel wird in diesem Zusammenhang der US-amerikanische Präsident Franklin D. Roosevelt, der Amerika durch den Zweiten Weltkrieg führte, genannt. Gleichwohl er kraft seines Amtes physisch nicht nahe an

⁹⁰ vgl. Antonakis & Atwater, 2002, S. 688f.

⁹¹ vgl. ebenda, S. 689

⁹² vgl. ebenda

⁹³ vgl. ebenda

seinem Volke war und auch nur in unregelmäßigen Rundfunkauftritten (einseitig) mit ihm kommunizierte, vermittelte er den Eindruck eines warmherzigen Leaders, der für soziale Gerechtigkeit eintrat⁹⁴.

„Manor house leadership“, frei übersetzt „Führung nach Gutsherrenart“, ordnen Antonakis & Atwater zwar eine niedrige physische Distanz zu, allerdings auch eine hohe soziale Distanz und eine niedrige Interaktionsfrequenz. Sie ziehen den Vergleich zu einem typischen CEO eines Konzerns, der zwar physisch nahe an seiner Organisation ist, aber eine hohe soziale Distanz zu ihr aufweist. Zudem tritt diese Führungskraft nicht oft in direkte Kommunikation mit den Mitgliedern ihrer Organisation⁹⁵.

„Distal leadership“ oder „Führung aus der Ferne“ ist gekennzeichnet durch eine große physische und soziale Distanz und eine geringe Frequenz an „direkter Ansprache“. Antonakis & Atwater nennen als Beispiel für „Distal leadership“ Adolf Hitler, der fern seiner Truppen und ohne soziale Bindung sowie mit sehr geringer direkter Kommunikationfrequenz zu bzw. mit ihnen herrschte⁹⁶.

Antonakis & Atwater relativieren die Typologisierung insofern, als sie unterstreichen, dass der wahrgenommene Typus von Führung von der Perspektive, Position in der Organisation oder unmittelbaren Situation des/der Geführten abhängt⁹⁷. Die Typologisierung entlang der unterschiedlichen Ausprägungen der drei Dimension gibt grundsätzlich eine gute Übersicht über die unterschiedlichen Ausprägungen und Möglichkeiten von Führung und hilft dementsprechend an Stellschrauben in der Praxis zu drehen. Dennoch ist auch dieses Modell kein definitiv und uneingeschränkt gültiges. Vor allem hinsichtlich der Vergleiche mit historischen Personen, vorrangig aus dem politischen und militärischen Bereich, ist eine vertiefende geschichtswissenschaftliche Prüfung notwendig, um sie auf ihre Gültigkeit zu prüfen.

3.3. Erfolgskriterien bei „Führung auf Distanz“

Wenngleich das Thema „Führung auf Distanz“, wie Antonakis & Atwater in ihren Beispielen anführen, nicht ausschließlich ein rezentes ist, so gewinnt es in der aktuellen

⁹⁴ vgl. Antonakis & Atwater, 2002, S. 689

⁹⁵ vgl. ebenda, S. 689f.

⁹⁶ vgl. ebenda, S. 690

⁹⁷ vgl. ebenda

Arbeits- und Managementwelt weiter an Bedeutung. Auch Berblinger & Knörzer konzedieren diesem Thema bereits eine gewisse Vergangenheit, wenn sie postulieren, dass „New Work“ bereits seit Jahrzehnten diskutiert wird, aber nur langsam in der Unternehmenspraxis ankommt⁹⁸. Obwohl Studien zur Zukunft von Arbeit sehr heterogen sind, so erkennen die Autoren durch die Corona-Pandemie einen historischen Einschnitt⁹⁹, der die Entwicklung und Notwendigkeit von „Führung auf Distanz“ verstärkt. Das Unternehmen Facebook rechnet künftig mit 50% „Remote Work“, der Allianz-Konzern mit 40%, die Deutsche Telekom reduzierte ihre Büroflächen in Erwartung ähnlicher Entwicklungen um 40%¹⁰⁰. Auch die Bedürfnisse von Vertreter*innen der Generationen Y und Z nach mehr Flexibilität in punkto Arbeitszeiten und -ort unterstreichen dies¹⁰¹. „Virtually close leadership“ nach Antonakis & Atwater, die durch eine hohe physische Distanz der handelnden Personen, eine enge soziale Bindung und eine hohe Interaktionsfrequenz charakterisiert ist¹⁰², beschreibt Rahmenbedingungen und Notwendigkeiten einer zeitgemäßen „Führung auf Distanz“ bzw. Führungsweise und -situation, mit denen Führungskräfte aktuell konfrontiert sind. Im Folgenden seien exemplarisch zentrale Erfolgskriterien dafür besprochen.

3.3.1. Vertrauen und Aufbau von Vertrauen

Vertrauen als Begriff erscheint in zahlreichen, auch alltäglichen, Zusammenhängen. Im Kontext der Psychologie bezieht er sich auf die Zukunft, beruht aber zugleich auf Erfahrungen aus der Vergangenheit. Vagheit, eingeschränkte Antizipierbarkeit der Praxis und des Verhaltens anderer sowie Verzicht auf Kontrolle sind Parameter, die Vertrauen in einem psychologischen Kontext u.a. determinieren¹⁰³.

„Führung ist eine kraftvolle Mischung aus Strategie und Vertrauen. Aber wenn du ohne eines von beiden auskommen musst, verzichte auf die Strategie“¹⁰⁴, äußerte sich der amerikanische Irak-Krieg-General Norman Schwarzkopf und unterstreicht damit die große Bedeutung von Vertrauen im Rahmen von Führung. „Remote work“ - und damit verbunden „Führung auf Distanz“ – braucht Vertrauen zwischen den Teammitgliedern und zwischen den Führenden und Geführten, umso mehr, da die Akteure räumlich getrennt sind und die Kommunikation, Leistungsfortschritt und -kontrolle nur durch

⁹⁸ vgl. Berblinger & Knörzer, 2021, S. 11

⁹⁹ vgl. ebenda, S. 10

¹⁰⁰ vgl. Berblinger & Knörzer, 2021, S. 8

¹⁰¹ vgl. ebenda, S. 12

¹⁰² vgl. Antonakis & Atwater, 2002, vgl. Kap. 3.2.

¹⁰³ vgl. Clases & Wehner, 2000, <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/vertrauen/16374>

¹⁰⁴ Schwarzkopf, o.D., zitiert nach Sprenger, 2006, S. 77

(technische) Hilfsmittel erfahrbar bzw. möglich sind¹⁰⁵. Vertrauen bedingt Wechselseitigkeit: Die Geführten müssen in eine Vertrauenskultur eingebettet sein, die es ermöglicht, sich trotz räumlicher Distanz jederzeit an die Führungskraft wenden zu können¹⁰⁶. Ein positiv gestimmtes Menschenbild ist vor allem aufseiten der Führenden notwendig, um davon ausgehen zu können, dass Mitarbeiter*innen grundsätzlich leistungswillig sind, gemeinsame Ziele realisieren wollen, sich dafür einbringen und letztlich die Führungskräfte informieren, wenn sie Unterstützung oder Hilfe benötigen¹⁰⁷.

Vertrauen ist also „Schmiermittel, Klebstoff, Nährboden“¹⁰⁸ für das Miteinander zwischen Führenden und Geführten und ein wesentlicher Faktor für die Überwindung der bei „Virtual close leadership“ vorhandenen hohen physischen Distanz hin zu einer geringen sozialen Distanz. Untermauert wird dies durch die Autoren Nickel & Keil, die den erfolgreichen (sozialen) Kontakt als einziges Mittel sehen, um Vertrauen zu schaffen und es zu fördern. Dabei führen sie fünf Schritte an, um Vertrauen in der organisationalen Praxis entstehen zu lassen bzw. zu unterstützen¹⁰⁹:

- Alle am Kontakt beteiligten Personen treten zu Beginn miteinander von Mensch zu Mensch in Beziehung.
- Ein für den Kontakt adäquater Rahmen, also eine ansprechende Umgebung sowie ein passender Zeitpunkt für den Kontakt, wird gewählt.
- Im dritten Schritt werden Inhalte vermittelt, um ein gemeinsames Bild von Vorhaben und Zielen zu schaffen.
- Verbindliche Vereinbarungen werden getroffen.
- Auch im virtuellen Kontext werden abschließend Erfolge gemeinsam gefeiert.

Vor allem unter virtuellen Voraussetzungen kommen aber zudem einem Vorschuss an Vertrauen, einem coachenden statt eines kontrollierenden Verständnisses von Führung und tendenziell häufigen und kurzen kommunikativen Interaktionen anstelle von langen und seltenen eine starke Bedeutung zu¹¹⁰.

Ebenso können positive subjektive Wahrnehmungen Vertrauen begünstigen: Organisationsmitglieder nehmen das Engagement zur Zielerreichung und die fachliche

¹⁰⁵ vgl. Nickel & Keil, 2021, S. 20

¹⁰⁶ vgl. ebenda

¹⁰⁷ vgl. Herrmann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 37f.

¹⁰⁸ Nickel & Keil, 2021, S.22

¹⁰⁹ vgl. ebenda, S. 22ff.

¹¹⁰ vgl. ebenda, S. 29f.

Kompetenz ihrer Mitstreiter*innen wahr. Je höher sie sich durch Engagement und fachliche Kompetenz auszeichnen, umso mehr wird das Vertrauen gestärkt. Gleiches gilt für positive Vorerfahrungen mit Kooperationen. Tugenden wie Berechenbarkeit, Zuverlässigkeit und Transparenz zählen ebenso zu Katalysatoren von Vertrauen wie der wahrgenommene Rückhalt in der Gesamtorganisation¹¹¹.

3.3.2. Selbstführung und Selbstorganisation

Die Fähigkeit, sich selbst zu führen, ist Grundlage dafür, andere führen zu können¹¹². Dies gilt umso mehr in einem virtuellen Umfeld, in denen Führende und Geführte physisch zum Teil auf sich allein gestellt sind¹¹³. Eigenschaften wie Durchhaltevermögen, Disziplin, Fokus und Konzentration sind in einer schnelllebigen Zeit, in der regelmäßig unzählige Informationen und Reize auf die Organisationsmitglieder eingehen und die Volatilität von Rahmenbedingungen, rasche Entscheidungen oder plötzliches Umdenken notwendig machen, essenziell. Als erster Schritt dazu steht die Übernahme von Eigenverantwortung, also Verantwortung für sein eigenes Tun und Handeln¹¹⁴, aber ebenso Verantwortungen und Rollen innerhalb der Organisation respektive deren Mitgliedern klar zu definieren¹¹⁵.

Als Schlüsselemente erfolgreicher Selbstführung führen Nickel & Keil Selbstdisziplin, Selbsterkenntnis, Selbstvertrauen und Selbstfürsorge an¹¹⁶. „Selbstdisziplin bedeutet durch stetiges selbstkontrollierendes Verhalten, Anstrengungen aufzuwenden, um seine Ziele zu erreichen,“¹¹⁷ so Nickel & Keil. Dies heißt, sich an Zielen zu orientieren und einen angemessenen Fokus auf das, was man erreichen möchte, zu legen. Selbstreflexion, also das persönliche Reflektieren seines Tuns und Handelns einschließlich der Fähigkeit, eigene Fehler wahrzunehmen und zu evaluieren, fördert Selbsterkenntnis. Dabei hilft Feedback von anderen Organisationsmitgliedern, um Selbst- und Fremdbild abgleichen und daraus entsprechende Ableitungen treffen zu können¹¹⁸. Dem im vorangegangenen Kapitel bereits diskutierten Begriff des zwischenmenschlichen Vertrauens wird das Selbstvertrauen, das Vertrauen in sein eigenes Tun und Handeln und der Glaube an die Fähigkeit, Aufgaben positiv zum

¹¹¹ vgl. Herrmann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 104ff.

¹¹² vgl. Nickel & Keil, 2021, S. 31

¹¹³ vgl. Herrmann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 29

¹¹⁴ vgl. Nickel & Keil, 2021, S. 31

¹¹⁵ vgl. Zirkler, Scheidegger & Bargetzi, 2020, S. 36

¹¹⁶ vgl. Nickel & Keil, 2021, S. 34ff.

¹¹⁷ ebenda, S. 35

¹¹⁸ vgl. ebenda, S. 36

Abschluss bringen zu können, als wesentliches Element der Selbstführung hinzugefügt. Der vierte Aspekt, Selbstfürsorge, bezieht sich auf das eigene physische und psychische Wohl, welches eine im wahrsten Sinne des Wortes „gesunde“ Basis für gelungene Führung – und auch für alle weiteren Lebensbereiche - darstellt¹¹⁹.

Der Begriff der für „Führung auf Distanz“ notwendigen Selbstorganisation nimmt im Kontext der Selbstführung Bezug auf die Organisation der Arbeit in zeitlicher und örtlicher Hinsicht und auf die Wahl der Arbeits- und Kommunikationsmittel sowie Tools und Methoden. Ein hoher Grad an Selbstorganisation ermöglicht eine effizientere Gestaltung der virtuellen Führung und ist ein Faktor für das Gelingen virtueller Teamarbeit¹²⁰.

Als größter wahrgenommener Vorteil von Selbstführung gilt nach einer Studie des Instituts für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften der erweiterte Handlungs- und Gestaltungsspielraum der beteiligten Akteure. Gemeint ist damit eine gesteigerte dezentrale Entscheidungskompetenz, die den Führenden, aber auch Mitarbeiter*innen, zuteilwird. Dadurch wird die Einbindung der Organisationsmitglieder in Entscheidungsprozesse und -findungen gefordert, wodurch wiederum eine aktive Mitgestaltung bei der Entwicklung der Organisation ermöglicht wird. Motivation, Sinnhaftigkeit und Identifikation mit der Organisation bzw. den Aufgaben sind ebenfalls häufig genannte positive Aspekte von Selbstführung. Ein Mehr an Flexibilität fördert unter einigen Befragten der Studie das persönliche Wohlbefinden sowie ihre Kreativität im Arbeitsalltag¹²¹.

3.3.3. Teamaufbau und Teamgestaltung

Die Aufgabe einer Führungskraft ist sowohl bei physischen, virtuellen als auch hybriden Teams, die Mitglieder eines Teams anzuleiten und zu unterstützen, damit gemeinsame Ziele erreicht und Strategien verfolgt werden können. Dabei kann es zu unterschiedlichen Konstellationen kommen:

Wie während der Corona-Pandemie häufig geschehen, wechselten Teams von einem auf den anderen Tag aus einer Form physischer Präsenz-Teams in die Virtualität. Auf der anderen Seite kann es bei international agierenden Unternehmen dazu kommen,

¹¹⁹ vgl. Nickel & Keil, 2021, S. 37

¹²⁰ vgl. Herrmann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 29ff.

¹²¹ vgl. Majkovic A.L., Gundrum E. et al 2020, S. 11

dass Führungskräfte aufgrund geografisch verstreuter Niederlassungen von Beginn an damit konfrontiert sind, virtuell zu arbeiten. Ebenso kann es sein, dass sich Führungskräfte Teammitglieder selbst aussuchen können, um ein Team aufzubauen. Andererseits kann es vorkommen, dass eine Führungskraft zu einem bereits bestehenden Team dazu stößt, ohne einen Einfluss auf die personelle Ausgestaltung des Teams zu haben.

Teams, die sich neu konstituieren oder zu denen neue Mitglieder stoßen, durchlaufen in der Regel mehrere Phasen, in denen sie sich zu einer funktionsfähigen Einheit entwickeln. Das Modell von Bruce W. Tuckman kennt dabei vier aufeinanderfolgende Phasen: forming – storming – norming - performing¹²²:

In der „forming“-Phase kommt es zu einem Testlauf der unterschiedlichen Gruppenmitglieder, der eine erste Orientierung gibt. Jede Person hat ihren eigenen Charakter, ihre eigenen Sichtweisen, Wahrnehmungen und Empfindungen. Durch ein erstes gegenseitiges Herantasten zwischen den Gruppenmitgliedern versucht jede Person, mehr über die anderen herauszufinden und somit ihren Platz bzw. ihre Rolle in diesem System zu finden. Auf einer sozioemotionalen Ebene versuchen die handelnden Personen zu eruieren, welches Verhalten in der Gruppe möglich, akzeptabel oder gewünscht ist. Auf einer aufgabenbezogenen Ebene stehen das Herausfinden der Rahmenbedingungen der gestellten Aufgaben bzw. die Evaluation der zur Verfügung stehenden Ressourcen im Vordergrund. Obwohl noch ein oberflächliches Verhältnis zwischen den Gruppenmitgliedern besteht, bewegt sich die Gruppe durch Etablierung von kollegialen Beziehungen vorwärts¹²³.

Es folgt die „storming“-Phase, in der die Gruppe entscheidet, wie sie zusammenarbeiten will. Die Frage, wer Macht und Einfluss sowie wer die Kontrollfunktion auf welche Art und Weise ausübt, steht in diesem Abschnitt im Vordergrund. Auch die Position und Akzeptanz der Führungskraft sowie mögliche Sanktionen gegen Verstöße von formellen und informellen Gruppenregeln werden zu dieser Zeit geklärt. Für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Teams sind Antworten auf diese Fragen bzw. Lösungen essenziell. Erhardt & Breul bezeichnen diesen Abschnitt als „Nahkampfphase“¹²⁴.

¹²² vgl. Tuckman, 1965, zitiert nach Erhardt & Breul, 2019, S. 57ff.

¹²³ vgl. Erhardt & Breul, 2019, S. 57f.

¹²⁴ vgl. ebenda, S. 58f.

Die „norming“-Phase setzt voraus, dass in der „storming“-Phase die Frage der Kontrolle gelöst wurde. In diesem Abschnitt beginnt das Team zu arbeiten und seinen Aufgaben nachzugehen. Dabei steht das gemeinsame Erreichen der gesteckten Ziele im Vordergrund. Die durch die einzelnen Teilnehmer*innen erbrachte Leistung wird bewertet. Das wechselseitige Verständnis wächst und ein Zusammenhalt der Gruppe entsteht. Das Team organisiert sich vermehrt selbst. Durch die Verquickung von für die Zielerreichung notwendigen Einzelbeiträge entsteht Kooperation. Diese Phase ist in der Regel geprägt von konstruktiver Zusammenarbeit sowie Effizienz und Energie bei der Ausführung der Arbeit¹²⁵.

Die „performing“-Phase - Breul & Erhardt nennen sie „Verschmelzungsphase“¹²⁶, Hermann, Hüneke & Rohrberg „Hochleistungsphase“¹²⁷ - ist davon gekennzeichnet, dass die Einzelleistungen zugunsten der Teamleistung in den Hintergrund rücken. Die Teammitglieder kennen sich nun ausreichend, um gegenseitig Stärken und Schwächen wahrzunehmen, diese einzusetzen bzw. zu kompensieren. Das Team hat die Kompetenz und Struktur, Lösungen zu finden. Trotz seiner Geschlossenheit und Hochleistung, die einen erheblichen Beitrag zum Fortkommen der Gesamtorganisation leisten können, schottet sich das Team nach außen hin nicht ab, sondern hält Kontakt zu anderen Teams der Gesamtorganisation¹²⁸.

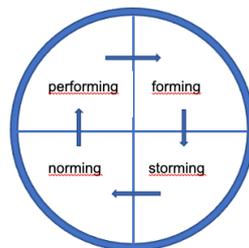


Abb. 2: Phasenmodell nach Tuckman, 1965, eigene Darstellung

Später wurde mit der „adjourning“-Phase durch Tuckman noch eine fünfte Phase hinzugefügt. In dieser Phase geht es um die Auflösung des Teams, das Abschiednehmen sowie die Evaluierung der „lessons learned“¹²⁹.

¹²⁵ vgl. Erhardt & Breul, 2019, S. 59

¹²⁶ ebenda, S. 60

¹²⁷ Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 87

¹²⁸ vgl. Erhardt & Breul, 2019, S. 60ff und Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 87f.

¹²⁹ vgl. Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 88

Die Aufgaben der Führungskraft in der „forming“-Phase bestehen vornehmlich im „Ermöglichen“ und „Fördern“. Sie schafft Raum, Zeit und Möglichkeit, damit sich die Teammitglieder kennenlernen und wahrnehmen können bzw. Meinungen ausgetauscht sowie relevante Themen identifiziert werden. Auch für die Festlegung der Ziele und eine gemeinsame Interpretation derselben werden durch die Führungskraft Anstöße geliefert, ebenso für eine erste Zuteilung von Verantwortlichkeiten bzw. Rollenfindung der Teammitglieder¹³⁰.

Eine frühzeitige Konflikterkennung sowie das Ansprechen von möglichen Spannungen obliegt der Führungskraft beim „Storming“. Dies gelingt durch Moderation und eine gewisse Notwendigkeit zur Gelassenheit, wenn während dieser Phase auch die Führungskraft Kritik und Konflikten ausgesetzt ist. Neben Entscheidungsfreude bedarf es auch eines sensiblen und egalitären Umgangs mit allen Teammitgliedern, da „in stürmischen Zeiten“ die Empfindsamkeit der Teammitglieder erhöht ist und es zu Missverständnissen und Missinterpretationen kommen kann¹³¹.

Wenn sich in der „norming“-Phase Strukturen und Abläufe festigen, gilt es für die Führungskraft, moderierend aktiv zu werden und dort zu unterstützen, wo es notwendig ist bzw. wo es ohne sie zu Problemen kommen kann. Gleichzeitig kommt es auf die richtige Dosis der Unterstützung an, da das Team durch Selbstorganisation weiter lernen und adäquate Abläufe selbst gestalten kann. Dem Faktor ausreichender Zeit kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Um bei räumlicher Distanz zu vermeiden, dass viele Teammitglieder in Einzelarbeiten verfallen, ist es wesentlich, Aufgaben vernetzt zu erteilen, um somit eine entsprechende Frequenz an kommunikativer Interaktion zu gewährleisten¹³².

Die Führungskraft tritt in der „performing“-Phase noch stärker in den Hintergrund und übt sich in Zurückhaltung, um die Selbststeuerung des Teams anzuregen. Das bedeutet, dass sie weiterhin alles unternimmt, um Rahmenbedingungen zu schaffen, die dem Team dabei helfen. Gleichzeitig ist ein Blick nach außen notwendig, um Entwicklungen des Gesamtunternehmens und drohende externe Störungen im Auge zu behalten¹³³.

¹³⁰ vgl. Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 89

¹³¹ vgl. ebenda, S. 90

¹³² vgl. ebenda, S. 92f.

¹³³ vgl. ebenda, S. 93

Da die Phasen nicht abrupt von einer in die nächste übergehen, sondern die Grenzen zwischen ihnen fließend sind, ist es für die Führungskraft notwendig, den Fortgang regelmäßig zu evaluieren, um Bewusstsein darüber zu erlangen, in welcher Phase sich das Team überhaupt befindet.

In allen Phasen ist die Führungskraft Hüterin der Teamentwicklung. Sie ermöglicht und unterstützt subsidiär. Ziel ist es, für Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Selbststeuerung und organisationales Lernen größtmöglichen Raum zu schaffen. Führung kommt also nicht allein vom/von der Vorgesetzten, sondern passiert demzufolge auch lateral bzw. in einem Wechselspiel zwischen Team und Führungskraft.

3.3.4. Kommunikation und Kommunikationsmittel

Der Unterschied zwischen der Führung von traditionellen Teams und virtuellen Teams, also bei Führung auf Distanz, besteht darin, dass virtuelle Teams an verschiedenen Standorten arbeiten, die Führenden und Geführten sich nie oder selten persönlich treffen und somit die Kommunikation über technische Hilfsmittel wie E-Mail, Telefon, Videotelefonie und andere Online-Tools erfolgt. Die zentrale Gemeinsamkeit von traditionellen und virtuellen Teams besteht in der Zweckgebundenheit der Teams, also der Absicht, gemeinsame Ziele in den Diensten einer Organisation zu verfolgen¹³⁴.

Dass Kommunikation ein zentraler Aspekt für eine gelungene Führung (auf Distanz) ist, bestätigt neben Nickel & Keil¹³⁵ auch Pinnows Sphärenmodell¹³⁶, das mit den „ties“ die kommunikativen Handlungen zwischen den „knots“, also den Akteuren, in ihrer Bedeutung besonders hervorhebt. Auch Antonakis & Atwater konzedieren der Frequenz der kommunikativen Interaktionen das Potenzial, fehlende räumliche Nähe zu kompensieren¹³⁷.

Beim Sender-Empfänger-Kommunikationsmodell nach Shannon und Weaver codiert ein(e) Sender*in seine/ihre Botschaft (z.B. über Worte oder Schrift) und sendet sie über ein Medium (z.B. Sprache) an eine(n) Empfänger*in. Diese(r) hört oder liest die Botschaft, decodiert sie in der Folge und gibt ihr dadurch eine Bedeutung¹³⁸. In diesem

¹³⁴ vgl. Nickel & Keil, 2021, S. 13f.

¹³⁵ vgl. ebenda, S. 63

¹³⁶ vgl. Kap. 2.4.4.

¹³⁷ vgl. Kap. 3.2.

¹³⁸ vgl. Shannon & Weaver, zitiert nach Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 48

Prozess kann es zu Störungen oder Irritationen kommen. Das gilt für Kommunikation von Angesicht zu Angesicht, aber in noch stärkerem Maße bei Kommunikation auf Distanz und über technische Hilfsmittel, bei der ganz oder teilweise nonverbale Kommunikation wie beispielsweise Gestik, Mimik oder Stimmlage fehlen, welche aber vor allem in punkto vertrauensbildender Kommunikation als besonders relevant gelten¹³⁹. Zudem basiert die Kommunikation bei Führung auf Distanz in der Regel auf Technik, was sowohl in der Handhabung durch die Anwender*innen als auch in der Funktionalität zu weiteren Störungen im Prozess der Nachrichtenübermittlung beitragen kann. In diesem Zusammenhang verweisen Zirkler, Scheidegger & Bargetzi auf die Notwendigkeit eines sicheren Umgangs mit digitalen Werkzeugen, welcher erlernt und elaboriert werden müsse. Dies gelte sowohl hinsichtlich der (technischen) Handhabung der Tools als auch in Bezug auf das Verhalten der Technikanwender*innen während eines kommunikativen Austauschs. Sie schreiben der Führungskraft in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit eines hohen Professionalitätsgrades zu, der sich ebenfalls sowohl auf technische Belange als auch auf die Fähigkeit, digitale Kommunikation zu ermöglichen und zu moderieren, bezieht¹⁴⁰.

Friedemann Schulz von Thuns Kommunikationsquadrat¹⁴¹ besteht neben der Seite der Sachinformation, die in einer Äußerung kommuniziert wird, aus den Seiten einer Selbstkundgabe, eines Beziehungshinweises und eines Appells. Eine Äußerung besteht demnach aus vier Botschaften:

Bei der Sachebene steht die Sachinformation, die der/die Sender*in mitteilen will, im Vordergrund. Diese Information kann wahr oder falsch, relevant oder irrelevant bzw. ausreichend oder unzureichend sein. Auf der Seite der Selbstkundgabe schwingen nolens volens Informationen der sendenden Person mit, welche dem/der Empfänger*in etwas (Gefühle, Werte, Stimmungslagen etc.) über den/die Sender*in verrät. Über die Beziehungsseite teilt der/die Sender*in seinem/ihrer Kommunikationspartner mit, wie er/sie zu ihm/ihr steht. Der/die Sender*in gibt dem/der Empfänger*in implizit oder explizit durch Formulierung, Gestik, Mimik etc. Informationen darüber. Der/die Empfänger*in reagiert darauf mit entsprechenden Gefühlen der Wertschätzung, Ablehnung etc. Einfluss auf den/die Empfänger*in nimmt der/die Sender*in auf der Appellseite. Appelle können Wünsche, Anregungen, Handlungsempfehlungen beinhalten. Oft werden diese

¹³⁹ vgl. Nickel & Keil, 2021, S. 64

¹⁴⁰ vgl. Zirkler, Scheidegger & Bargetzi, 2020, S. 35f.

¹⁴¹ vgl. Schulz von Thun, 1981, <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>

verdeckt gesandt, sodass der/die Empfänger*in nicht immer sichergehen kann, was von ihm/ihr nun erwartet wird.

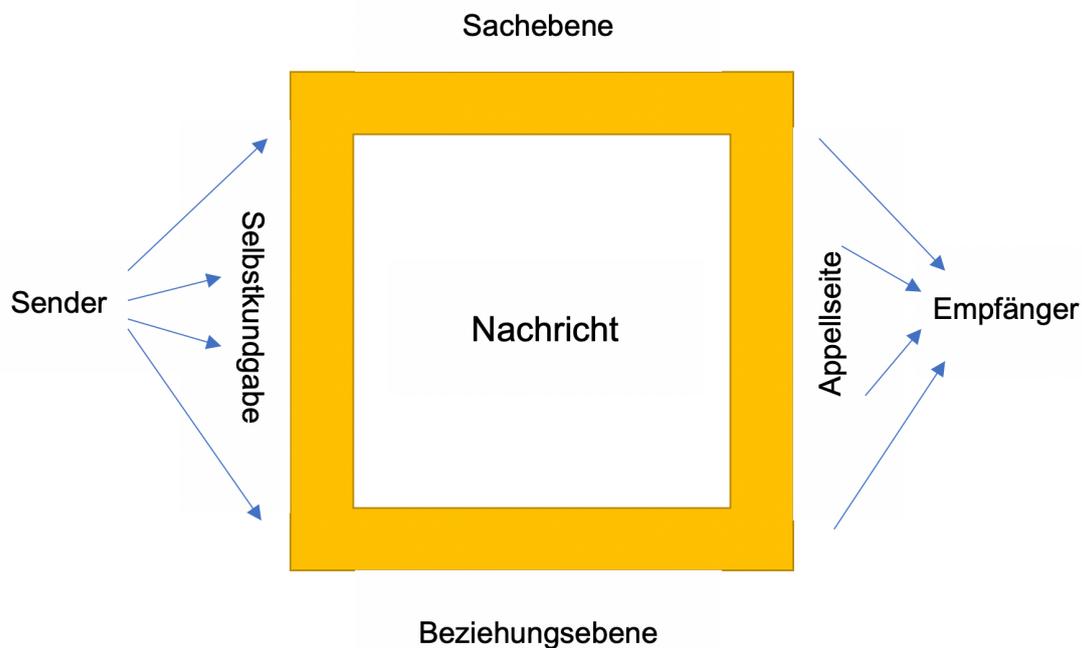


Abb. 3: Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun, 1981, eigene Darstellung

Im Rahmen von Führung auf Distanz ist es für die Führungskraft notwendig, in den Arbeitsprozessen auf der Sachebene möglichst präzise zu kommunizieren, d.h. nach Schulz von Thun möglichst wahre und relevante Informationen zu übermitteln und diese zum guten Verständnis ausreichend zu gestalten. Auf der informellen Ebene, die bei Führung auf Distanz ein Mittel für Vertrauens- und Teambildung darstellt, können aber auch irrelevante Informationen dienlich sein (z.B. in Check-ins bei Video- oder Telefonkonferenzen), um eine lockere und angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Da in virtuellen Teams nonverbale Kommunikation nicht, verzögert oder verzerrt wahrgenommen werden kann, kommt dem Aspekt der Selbstkundgabe eine besondere Bedeutung zu. Die Führungskraft kann in diesem Bewusstsein selbststeuernd eingreifen, um die Selbstkundgabe angesichts der kommunikativen Situation und ihres Gegenübers angemessen zu gestalten. Ähnliches gilt für die Beziehungsseite, bei der durch die Vermittlung von Wertschätzung positive Resonanz hergestellt werden kann, die einer positiven Entwicklung des Teams zugute kommt¹⁴². Das Bewusstsein um die

¹⁴² vgl. Nickel & Keil, 2021, S. 46

Notwendigkeit von Offenheit bei den Appellen ist für Führende auf Distanz unerlässlich, um durch mangelnde physische Nähe Missverständnisse zu vermeiden.

Nickel & Keil schlagen Führungskräften auf Distanz daher vor, Kommunikationsregeln für virtuelles Arbeiten zu erstellen¹⁴³: Ein Regelwerk schaffe Verbindlichkeit und stärke das gegenseitige Vertrauen. Regelmäßige kurze Kontakte über Video, Kurz- bzw. Instantnachrichten in den Chatfunktionen gängiger Programme (z.B. Teams), Check-ins und Check-outs per Chat oder das Verwenden von digitalen Whiteboards. Der Kommunikationsplan wird mit den Teammitgliedern gemeinsam erstellt. Dabei werden die Kommunikationskanäle festgelegt und welche Art von Information in welcher Frequenz kommuniziert wird. Ebenso erachten sie das Festlegen von Regeln für digitale Meetings, um Struktur und Effizienz für deren Ablauf zu schaffen, für zweckmäßig.

Exkurs zu Feedback auf Distanz:

Das Wesen virtuellen Arbeitens ist mangelnde persönliche Nähe. Die kommunikative Interaktion fokussiert oft sehr stark auf Arbeitsaufgaben. Umso mehr kommen der Beziehungsebene und der Vermittlung von Wertschätzung Bedeutung zu¹⁴⁴. Feedback ermöglicht der Führungskraft, ihre persönlichen Wahrnehmungen zu vermitteln und so in eine Beziehungsebene zu treten, auf der sie den Geführten Orientierung geben kann. Um Störungen oder Irritationen auf der Beziehungsebene zu vermeiden, gilt es für die Führungskraft, einige Prinzipien zu beachten¹⁴⁵: So sollte Feedback stets angekündigt werden und nach Einwilligung des Gegenübers geschehen, da Feedback auf freiwilliger Basis eine breitere Wirkung entfaltet. Die Sachebene muss bei Feedback präzise und konkret sein, um seine Nachvollziehbarkeit sicherzustellen. Die Appellebene soll keine moralische Wertung oder Verurteilung beinhalten, sondern wahrgenommene Beobachtungen in den Vordergrund stellen, um Missinterpretationen durch den/die Empfänger*in zu vermeiden. Als Sender*in des Feedbacks tritt immer das „Ich“ der Führungskraft auf, d.h. „Ich-Botschaften“ sind adäquate Mittel, um Feedback zu überbringen. Zeitlich gesehen liegt zwischen dem Ereignis, auf das sich das Feedback bezieht, und dem Feedback selbst idealerweise nur eine kurze Spanne, um das Wahrgenommene durch eine größere zeitliche Distanz nicht zu „verwässern“.

¹⁴³ vgl. Nickel & Keil, 2021, S. 71ff.

¹⁴⁴ vgl. ebenda, S. 90f.

¹⁴⁵ vgl. ebenda, S. 92

3.3.5. Konflikte und Konfliktlösung auf Distanz

Auch bei möglichen Konflikten auf Distanz werden die fehlende räumliche Nähe und dadurch oftmals nicht vorhandene nonverbale Kommunikation sowie der starke Fokus auf Arbeitsaufgaben und das damit einhergehende partielle Fehlen zwischenmenschlicher Beziehungen als mögliches Potenzial angesehen. Als Folge dieser Gründe entsteht ein Mangel an Vertrauen zwischen den Akteuren. Konflikte gelten allerdings als Indikatoren, an welchen Stellen Problemquellen bestehen und noch Schärfungen notwendig sind. Sie geben zudem Aufschluss über die „Fliehkräfte“ und Kräfteverhältnisse innerhalb eines organisationalen Systems¹⁴⁶. Ein Konflikt liegt nach Hermann, Hüneke & Rohrberg vor, „wenn zwei oder mehrere entgegengesetzte oder widersprüchliche Interessen oder Handlungsimpulse aufeinandertreffen“ oder „Konfliktparteien unter Einigungszwang“¹⁴⁷ stehen. „Die bloße Existenz unterschiedlicher Gefühle, Einstellungen oder Interessen“¹⁴⁸ bedeuten noch keinen Konflikt, was ein positiver Aspekt für virtuelle Teams sein kann, da derlei Aspekte durch die physische Distanz möglicherweise weniger stark zum Ausdruck kommen.

Wenn sich Konflikte durch Diskussionen nicht lösen lassen, gerät ein Konflikt außer Kontrolle und verläuft typischerweise in verschiedenen Phasen. Das Modell der Konflikteskalation nach Doppler & Lauterburg kennt vier Stufen der Eskalation¹⁴⁹:

Scheitert die Diskussion, in der die Konflikteilnehmer*innen in engagierten Gesprächen noch von einer Lösung ausgehen, kommt es in Phase 2 zu einer emotionalen Überlagerung, in der die Sachebene zusehends in den Hintergrund und Fragen der persönlichen Beziehung, moralische Werte, Eigeninteressen, taktische Überlegungen und Emotionen in den Vordergrund treten. In der dritten Phase, geprägt durch starke Emotionen und viel Energie, eskaliert die Situation symmetrisch, indem gegenseitig Vorwürfe vorgetragen werden und die Sachfrage vollends aus dem Blickfeld gerät. In Phase 4, der so genannten Verhärtung, kühlt zwar der Kampf ab – es kann zu einer Pattstellung gekommen sein, eine Seite kann „gewonnen“ haben, ein Urteil von höherer Instanz kann gefällt worden sein -, dennoch schwelen weiterhin negative Emotionen.

¹⁴⁶ vgl. Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 159f.

¹⁴⁷ ebenda

¹⁴⁸ ebenda

¹⁴⁹ vgl. Doppler & Lauterburg, 2002, zitiert nach Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 162ff.

Konflikte binden in jederlei Hinsicht Ressourcen und lenken von den eigentlichen Zielen ab.

Zwei Besonderheiten ergeben sich bei virtuellen Teams bzw. Führung auf Distanz¹⁵⁰: Zum einen eröffnet die Nutzung digitaler Hilfsmittel Potenzial für Konflikte durch spätes oder zeitverzögertes Erkennen (Beispiel E-Mailschriftverkehr, in dem es leicht zu Missverständnissen kommen kann, da Beziehungsebene, Selbstkundgabe und Appell leicht missverstanden werden können), zum anderen sind die Möglichkeiten der Prävention aufgrund der physischen Distanz weniger stark ausgeprägt als bei Treffen von Angesicht zu Angesicht. Hermann, Hüneke & Rohrberg bieten sechs Vorschläge im Umgang mit Konflikten auf Distanz¹⁵¹: Vier davon (Konflikten vorbeugen, Konflikte früh abfangen, Konflikte ansprechen und Interessen in den Mittelpunkt stellen) lassen sich ohne weiteres auch im Rahmen „klassischer“ Führung bzw. physisch präsenter Teams anwenden. Als besonders relevant für Führung auf Distanz erweisen sich Tipp 5 und 6:

- Eine bewusste Medienwahl zur Konfliktklärung ist essenziell. Informationsreiche Medien, in denen unmittelbare Reaktionen von den Konfliktparteien und der Transport nonverbaler Kommunikationsinhalte möglich ist, werden vorgeschlagen (z.B. Videotelefonie), um sich einer face-to-face-Situation anzunähern. Es kann sich aber auch eine Verlangsamung der Kommunikation als sinnvoll erweisen, in dem die Konfliktparteien etwa nur ein E-Mail pro Tag senden, um die Eskalation des Konfliktes abzubremsen.
- Die Begrenzung der Öffentlichkeit und Reduzierung der Beteiligung auf die vermeintlichen Hauptakteure helfen auch bei der Konfliktlösung in einem Präsenzumfeld, zielen hier aber auf den schriftlichen E-Mailverkehr als Kommunikationskanal, bei dem zum Beispiel das Einkopieren eines zu großen Teilnehmerkreises vermieden werden soll, um die Eskalation nicht weiter zu streuen.

3.4. Anforderungen an eine Führungskraft auf Distanz

Ausgehend von Antonakis' & Atwaters Modell der „virtual close leadership“¹⁵² legen die Anforderungen an eine Führungskraft auf Distanz in erster Linie eine Basis, um soziale

¹⁵⁰ vgl. Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 164ff.

¹⁵¹ vgl. ebenda, S. 174ff.

¹⁵² vgl. Kapitel 3.2.

Nähe und eine hohe Kommunikationsfrequenz zur Kompensation fehlender räumlicher Nähe zu schaffen. Neben „traditionellen“ Eigenschaften einer im Sinne der Produktivität und Menschlichkeit guten Führungskraft braucht es zusätzliche Fähigkeiten, um auch in der Distanz als Führungskraft zu reüssieren.

Scholz fügt in einer Matrix den klassischen Führungsteilaufgaben Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Selbstentwicklung drei Virtualisierungsdimensionen hinzu¹⁵³: die Kernkompetenzdifferenzierung, „weiche“ Integration und Technisierung. Die Differenzierung der Kernkompetenzen hat neben dem Kompetenzmanagement zum Ziel, die Entwicklung der Mitarbeiter*innen dahingehend zu fördern, dass sie selbst ihre Kernkompetenzen erkennen, entwickeln und so einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten. Dabei wird die völlige Eigenverantwortung der Mitarbeiter*innen in den Mittelpunkt gestellt, da sie abgesehen von den Zeiten, an denen es zu kommunikativem Austausch innerhalb des Teams oder zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskraft kommt, (räumlich) auf sich allein gestellt sind. In ihrer Selbstentwicklung achtet die Führungskraft darauf, eine Laufbahn der für die Zielerreichung notwendigen Kompetenzen zu schaffen. In der Dimension der „weichen“ Integration übernimmt die Führungskraft die Aufgabe, die Vertrauenskultur innerhalb des Teams und zwischen den Geführten und Führenden zu managen. Die regelmäßige Vermittlung der Unternehmensvision und -kultur ist im Rahmen der Virtualisierung von Teams eine Kernkomponente der Personalentwicklung. Auf die Führungskraft selbst kommt die Rolle des Netzwerkmanagers zu, also die Fähigkeit zu besitzen, die „ties“ zwischen den „knots“ sicherzustellen und einen Blick außerhalb des Teams und der Organisation zu haben, um externe Einflussfaktoren zu erkennen und antizipieren. Die dritte Dimension, die Technisierung, umfasst das Technologiemanagement innerhalb der Organisation und die Vermittlung von Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter*innen gegenüber technischen Hilfsmitteln sowie die Förderung der Anwendungskompetenzen. Die Führungskraft wird somit zum „www-Intrapreneur“¹⁵⁴.

„Gute Führungskräfte verfügen über ein umfangreiches fachliches Wissen sowie über Prozess- und Methodenkompetenzen. Sie können andere integrieren, sind sozial kompetent und empathisch,“¹⁵⁵ fassen Nickel & Keil zusammen, fügen aber gleichzeitig

¹⁵³ vgl. Scholz, 2013, S. 463ff.

¹⁵⁴ Scholz, 2013, S. 463

¹⁵⁵ Nickel & Keil, 2021, S. 43

hinzu, dass zudem hohe soziale und integrative Kompetenzen für Führungskräfte auf Distanz unerlässlich sind, um den räumlichen Graben zwischen Führenden und Geführten ausgleichen zu können. Auch sie betonen die Notwendigkeit einer gewissen technischen und Anwenderkompetenz im Umgang mit den Kommunikationskanälen. Und sie verweisen auf eine ansprechende „virtuelle Präsenz“¹⁵⁶ der Führungskraft, die dazu dient, dass die Führungskraft durch die Mitarbeiter*innen positiv wahrgenommen und ihr dadurch „gerne zugeschaut und zugehört wird“¹⁵⁷.

Ein Blick auf die Erfolgskriterien für „Führung auf Distanz“ in Kapitel 3.3. und die Anforderungen an Führungskräfte virtueller Teams nach Scholz bzw. Nickel & Keil veranschaulicht das sehr breite Anforderungsprofil an „virtually close leaders“ – ohne hier noch auf die interkulturellen Kompetenzen einzugehen, denen sich das vierte Kapitel widmet. Zusammenfassend lässt sich feststellen:

- Führungskräfte auf Distanz brauchen ein hohes Maß an kommunikativen Fähigkeiten, gepaart mit sozialer Empathie, um einerseits die für die Überbrückung räumlicher Distanz notwendige soziale Nähe und entsprechende Frequenz des kommunikativen Austauschs sicherzustellen und andererseits die Basis der Zusammenarbeit, das wechselseitige Vertrauen, zu schaffen und fördern.
- Führungskräfte auf Distanz treten vielfach als „enabler“, als „Ermöglicher*in“, auf – sie schaffen Raum, Zeit, Rahmenbedingungen und Umstände, damit die von ihnen geführten Teams ihre Arbeit und Ziele möglichst eigenständig erfüllen können. Dabei machen sie sich die Distanz zunutze und unterstützen ihre Teams subsidiär.
- Führungskräfte auf Distanz brauchen die Fähigkeit zur Selbstführung, Selbstorganisation und letztlich Selbstreflexion sowie die Gabe, diese Komponenten an die Mitglieder des Teams zu weiterzugeben.
- Führungskräfte auf Distanz benötigen ein Grundverständnis für digitale Kommunikationsmittel, ihre Anwendung und ihre persönliche Wirkung in den jeweiligen Kanälen.
- Führungskräfte auf Distanz brauchen ein Maß an Intelligenz und Intellekt, das sie die umfassenden Komponenten für eine erfolgreiche Führung auf Distanz verstehbar, begreifbar und anwendbar machen lässt.

¹⁵⁶ Nickel & Keil, 2021, S. 45

¹⁵⁷ ebenda

4. Interkulturelle Kommunikation

Die dritte Säule dieser Arbeit widmet sich der interkulturellen Kommunikation, insbesondere der Studie eines ihrer Doyens, Geert Hofstede, und seinen Kulturdimensionen. Darüber hinaus werden Erfolgskriterien und Herausforderungen bei der Zusammenarbeit unter interkulturellen Rahmenbedingungen besprochen.

4.1. Zum Begriff der „interkulturellen Kommunikation“

Das Institut für Interkulturelle Kommunikation der Münchener Ludwig-Maximilians-Universität definiert seine Studienrichtung als „ein junges, interdisziplinäres Fach. Es beschäftigt sich mit dem Handeln von Menschen in interkulturellen Situationen, mit den Auswirkungen kultureller Verschiedenheit auf das Handeln sowie mit den Prozessen der Konstruktion von kultureller Differenz.“¹⁵⁸ Schugk nähert sich dem Begriff der „interkulturellen Kommunikation“ über eine Beleuchtung des Kommunikationsbegriffes und einer Abgrenzung des Kulturbegriffes¹⁵⁹. Ausgehend von der lateinischen Ursprungsbedeutung der Wörter „communis“ und „communicare“, nämlich „gemeinsam“ und „gemeinschaftlich tun“, benennt Schugk vier Bereiche an Gemeinsamkeiten zwischen Kommunizierenden¹⁶⁰:

- Es besteht eine materielle oder energetische Verbindung zur Übertragung von Zeichen.
- Es handelt sich um eine durch bestimmte Erwartungen gekennzeichnete Beziehung, aus der Information entsteht.
- Es liegen bestimmte Übereinstimmungen von Kognitionen vor, aus denen sich Erwartungen ableiten lassen und wodurch die Zeichen erst eine Bedeutung erlangen.
- In der Kommunikation liegen bestimmte Absichten oder Elemente, die Folgen auslösen sollen, vor, die einen Einfluss auf den Zustand oder das Verhalten der Kommunizierenden haben sollen.

¹⁵⁸ LMU, Institut für Interkulturelle Kommunikation, [o.D.], <https://www.ikk.uni-muenchen.de/index.html>

¹⁵⁹ vgl. Schugk, 2004, 3ff. und 23ff.

¹⁶⁰ vgl. ebenda, S. 3

Der Kommunikationsbegriff nach Schugk bezieht sich also auf die Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Menschen. Diese Gemeinsamkeiten bilden die Grundlage jedweder interpersonalen Kommunikation und sind gleichzeitig als Resultat von Kommunikation zu betrachten, wenn bereits bestehende Gemeinsamkeiten um weitere gemeinsame Erfahrungen oder Verständnis bereichert werden¹⁶¹. Obwohl Schugk anführt, dass es eine Fülle an Definitionen des Begriffes Kommunikation gebe¹⁶², sind seine Ausführungen gerade im Themenbereich der interkulturellen Kommunikation aufgrund der Abgrenzung durch die Gemeinsamkeiten als sehr praktikabel zu bewerten.

Ebenso für den Begriff Kultur sieht Schugk eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen¹⁶³. In drei Kategorien versucht er, den Großteil der Definitionen zu clustern¹⁶⁴:

- Normativer bzw. behavioristischer Begriff: Dieser – auch als eng bezeichneter – Kulturbegriff entstammt dem deutschen Sprachgebrauch des 18. Jahrhunderts und umfasst all jene Produkte, die man landläufig der Hochkultur zuordnen würde (z.B. Theater, Musik, Literatur, Kunst etc.). Der normative Kulturbegriff wird auch dafür verwendet, um Artefakte oder Verhaltensweisen zu beschreiben, die für manche Personengruppen als typisch gelten. Die Zuschreibung „behavioristisch“ erfolgt deswegen, weil es sich dabei ausschließlich um von außen direkt wahrnehmbare Ereignisse und Phänomene handelt.
- Kulturbegriff der kognitiven Anthropologie: Hier gilt das gemeinsame Wissen als Basis dafür, Sachverhalte wahrzunehmen und in Beziehung zueinander zusetzen. Auf Basis dieses Wissens kann das Verhalten anderer Kulturmitglieder wahrgenommen und interpretiert werden. Kultur ist demzufolge als ein System aus Wertvorstellungen, Regeln, Mustern und Normen zu verstehen. Einer der Vertreter dieses Ansatzes, der amerikanische Anthropologe Ward Goodenough, sieht den gemeinsamen Wissensbestand als Grundlage für das Handeln und die Reaktionen von Personen, woraus ein Unterscheidungsmerkmal zu anderen Personengruppen bzw. Kulturen entsteht.

¹⁶¹ vgl. Schugk, 2004, S. 4f.

¹⁶² vgl. ebenda

¹⁶³ vgl. ebenda, S. 28

¹⁶⁴ vgl. ebenda, S. 28ff.

- Symbolischer Kulturbegriff: Dieser Begriff gilt als Weiterentwicklung des Kulturbegriffs der kognitiven Anthropologie und trägt auch der Veränderbarkeit von Kultur Rechnung. Das kulturelle Wissen zeigt sich erst in der interpersonalen Interaktion. Durch die personale Anwendung des kulturellen Wissens kommt es zu persönlichen Interpretationen und Facetten und so zu einer Weiterentwicklung von Kultur. Dabei weisen die Menschen ihrer Umwelt Bedeutung zu und schaffen auf diesem Wege Symbole, woraus Kultur bzw. das Symbolsystem einer bestimmten Gruppe von Menschen entsteht.

Der niederländische Soziologe Geert Hofstede, dessen Kulturdimensionen im folgenden Kapitel noch abzuhandeln sind, findet mit seiner Definition des Kulturbegriffs im Rahmen der interkulturellen Forschung nach wie vor große Beachtung¹⁶⁵. Seiner Definition zufolge ist Kultur „die kollektive mentale Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet.“¹⁶⁶ Hofstede spricht in diesem Zusammenhang von „software of the mind“¹⁶⁷. Er sieht darin also eine gewisse Vorhersehbarkeit menschlichen Verhaltens. Gleichwohl sich Hofstede hier auf die „Programmierung“ von Gruppen bezieht, erkennt er aber ebenso eine individuelle „Programmierung“ an¹⁶⁸. Hofstede hält sich bei der Definition von Kultur an Kluckhohn¹⁶⁹:

„Culture consists in patterned ways of thinking, feeling and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values.“

Das Institut „Hofstede Insights“, ein Netzwerk von Berater*innen, welches das wissenschaftliche Vermächtnis Hofstedes weiterführt, verwendet bei der Definition von Kultur das Bild einer Zwiebel, deren Häute von außen nach innen „Symbole, Helden und Rituale“, also Praktiken, darstellen und in deren Kern sich die „Werte“ befinden¹⁷⁰.

¹⁶⁵ vgl. Schugk, 2004, S. 32

¹⁶⁶ Hofstede, 2001, zitiert nach Schugk, 2004, S. 32

¹⁶⁷ ebenda

¹⁶⁸ vgl. Schugk, 2004, S. 32

¹⁶⁹ Hofstede, 2001, S. 5

¹⁷⁰ vgl. <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture> [o.D.], zitiert nach Lehner-Telic, 2021, S. 4

Eine einheitliche Definition des Begriffs „interkulturelle Kommunikation“ gibt es bis dato nicht¹⁷¹. Grundsätzlich besteht bei „interkultureller Kommunikation“ kommunikative Interaktion zwischen Vertreter*innen zweier oder mehrerer Kulturen. Diese Kulturen müssen sich nicht notwendigerweise in unterschiedlichen Ländern befinden, es kann sich dabei auch um Vertreter*innen zweier oder mehrerer Ethnien handeln, die in ein und demselben Land ansässig sind. Der Begriff „interkulturell“ ist daher nicht gleichzusetzen mit dem Begriff „international“, bei dem es tatsächlich um Kommunikation von Menschen in unterschiedlichen Ländern geht – diese müssen allerdings nicht zwangsläufig unterschiedlichen Kulturen angehören. Interkulturelle Kommunikation geht der Frage nach, welchen Sichtweisen, Konventionen, Werthaltungen und kulturbedingten Einflüssen Kommunizierende aus unterschiedlichen Kulturkreisen folgen und welchen Einfluss sie auf die Kommunikation haben¹⁷².

4.2. Die Kulturdimensionen nach Hofstede

Geert Hofstede führte zwischen 1967 und 1972 in dem multinationalen Konzern IBM eine groß angelegte Befragung durch (Sample: 116.000). Die Teilnehmer*innen kamen aus 72 Ländern, die Fragen wurden in 20 Sprachen formuliert und richteten sich an Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen, die sich auf Grundprobleme von Gesellschaften beziehen. Die unterschiedlichen Antworten zu den jeweils gleichen Grundproblemen wurden geclustert und nach Ländern bzw. nationalen Kulturen sortiert¹⁷³. Bei den fünf Kategorien, von Hofstede als Kulturdimensionen tituliert, handelt es sich um:

- Machtdistanz („Power distance“)
- Unsicherheitsvermeidung („Uncertainty avoidance“)
- Individualismus versus Kollektivismus („Individualism vs. collectivism“)
- Maskulinität versus Femeninität („Masculinity vs. femininity“)
- Lang- versus kurzfristige Ausrichtung („Long-term vs. short-term orientation“)¹⁷⁴.

Die folgenden Unterkapitel setzen sich näher mit den 5 Kulturdimensionen Hofstedes auseinander.

¹⁷¹ vgl. Schugk, 2004 S. 53

¹⁷² vgl. ebenda, S. 53f.

¹⁷³ vgl. Hofstede, 2001, S. 41

¹⁷⁴ vgl. ebenda, S. 29

4.2.1. Machtdistanz („Power distance“)

Als Machtdistanz beschreibt Hofstede das Verhältnis und den Umgang von Mitgliedern einer Kultur mit Macht sowie die Verteilung von Macht innerhalb einer Kultur. Insbesondere analysiert Hofstede den Umgang mit Macht von Menschen, die nominell wenig Macht haben. Dies spiegelt sich zum Beispiel im Verhältnis zwischen Lehrern/Schülern, Vorgesetzten/Untergebenen oder Erwachsenen/Kindern wider¹⁷⁵. Bei einer hohen Machtdistanz ist die Akzeptanz von Ungleichheit bei der Verteilung von Macht größer als in Gesellschaften mit niedriger Machtdistanz¹⁷⁶. Die Fragen Hofstedes an die Beteiligten der Umfrage richteten sich nach deren Involvierung in Entscheidungsfindungsprozesse sowie deren Mut und Motivation, Vorgesetzten zu widersprechen bzw. eine persönliche Meinung zu sagen¹⁷⁷. Westlich orientierte Länder wie Deutschland, Österreich, Dänemark, Neuseeland oder Israel wiesen in der Studie einen geringen Wert der Machtdistanz aus. Länder, die zum damaligen Zeitpunkt (oder teilweise heute noch) autokratisch oder diktatorisch geführt wurden, einen hohen Wert (Beispiel: Philippinen, Panama, Guatemala, China)¹⁷⁸.

Teammitglieder aus Kulturen mit großer Machtdistanz sind es weniger gewohnt, ihre Meinung frei zu äußern, umso weniger gegenüber hierarchisch höher gestellten Mitgliedern des Teams. Dieses Phänomen kann in virtuellen Meetings aufgrund teilweise fehlender non-verbaler Kommunikationsmöglichkeiten noch stärker zu Tage treten und veranlasst diese Mitarbeiter*innen, sich weiter in den Hintergrund zu stellen und im Austausch passiv zu bleiben. Möglichkeiten, dies zu kompensieren, bestehen für die Führungskraft in einer expliziten (kollegialen) Ansprache dieser Mitarbeiter*innen oder in separaten bilateralen Gesprächen, in denen um ihre Meinung bzw. Feedback gefragt wird. Auch das Kommunizieren von Mitgliedern der Organisation, die sich auf derselben Hierarchieebene befinden wird im Austausch mit Menschen aus Gesellschaften höherer Machtdistanz notwendig sein, um die gewünschten Informationen zu erhalten. Hierarchisch Niedrigergestellte haben oftmals Scheu, auf digitalem Wege (z.B. E-Mail) Fragen von hierarchisch Höhergestellten überhaupt zu beantworten. Ähnlich gelagert ist der Wunsch von Organisationsmitgliedern, die durch eine größere Machtdistanz geprägt

¹⁷⁵ vgl. Hofstede, 2001, S. 79f.

¹⁷⁶ vgl. Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 188ff.

¹⁷⁷ vgl. Hofstede, 2001, S. 85

¹⁷⁸ vgl. ebenda, S. 87

sind, nach klarer Erkennbarkeit und Sichtbarkeit von hierarchisch Höheren. Sie benötigen Zeichen und Symbole des Status zu ihrer Orientierung¹⁷⁹.

Durch die ungleiche Ausprägung von Machtdistanz in interkulturellen Teams ist eine unterschiedliche Nuancierung der Kommunikation notwendig¹⁸⁰. Dies gilt für virtuelle Teams umso mehr als wichtige Elemente der Kommunikation (z.B. non-verbale Kommunikation, Erkennen von Rang und Status etc.) aufgrund der räumlichen Distanz abgeschwächt oder nicht erkennbar sind.

4.2.2. Unsicherheitsvermeidung („Uncertainty avoidance“)

Der Index zur Unsicherheitsvermeidung drückt den Umgang von Einzelnen einer Gesellschaft mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit aus bzw. wie es eine Kultur schafft, mit den Unwägbarkeiten der nicht vorhersagbaren Zukunft umzugehen¹⁸¹. Eine zentrale Frage dieser Dimension ist, ob eine Kultur daran glaubt, Zukunft beeinflussen zu können oder sie einfach „geschehen“ lässt¹⁸². Gesellschaften mit einem niedrigen Wert der Unsicherheitsvermeidung sind neuen Methoden gegenüber aufgeschlossener, tendieren bis hin zu einer gewissen Risikofreude. Jene mit einem hohen Wert orientieren sich stärker an bekannten und althergebrachten Ansätzen. In der Anfang der 1970er-Jahre durchgeführten Umfrage Hofstedes wurden dabei die Regelorientiertheit der Mitarbeiter*innen sowie ihre Belastbarkeit im beruflichen Alltag thematisiert. Deutschland kam in diesem Ranking auf einen mittleren Platz. Einen niedrigen Wert erzielten skandinavische Länder wie Dänemark oder Schweden sowie zum Beispiel Singapur oder Jamaika. Am anderen Ende der Skala – also mit Tendenz zur Vermeidung von Unsicherheit – lagen Länder wie Griechenland, Portugal oder Guatemala¹⁸³.

Für die Arbeitswelt fand Hofstede heraus, dass in Kulturen mit einem hohen Unsicherheitsvermeidungswert bei Problemlösungen mehr Vertrauen in technische bzw. technologische Lösungen gesetzt wird. Ebenso fällt in diesen Kulturen eine Tendenz zu einem strukturierterem Arbeitsaufbau auf. In einem Arbeitsumfeld mit einer tendenziell höheren Unsicherheitsvermeidung fällt es allerdings kreativen und innovativen Menschen schwerer, sich zu entfalten. Dass jedoch Kulturen mit einer geringen

¹⁷⁹ vgl. Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 189ff.

¹⁸⁰ vgl. ebenda, S. 192

¹⁸¹ vgl. Hofstede, 2001, S. 145

¹⁸² vgl. Hofstede Insights [o.D.] <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

¹⁸³ vgl. Hofstede, 2001, S. 149f.

Unsicherheitsvermeidung innovationsfreudiger seien, relativiert Hofstede, indem er Japan als Beispiel für ein Land vieler technischer Innovationen, aber mit einem Hang zur Unsicherheitsvermeidung nennt. Zwar brauchten hier Innovationen länger, sich durchzusetzen, dafür wäre dann aber die breite Akzeptanz der Innovation nachhaltiger als in Kulturen mit einem niedrigen Wert an Unsicherheitsvermeidung. Bei Führungsaufgaben ist in Kulturen mit Tendenz zu einer hohen Unsicherheitsvermeidung eine präzisere Kompetenzzuschreibung bzw. Jobprofil der Mitarbeiter*innen notwendiger als in Ländern mit einem niedrigen Wert. Als Beispiel werden Matrixorganisationen angeführt, in denen Mitarbeiter*innen zwei oder drei Vorgesetzte haben können. Dies führe bei Tendenz zu Unsicherheitsvermeidung zu weiterer Unsicherheit¹⁸⁴.

Hermann, Hüneke & Rohrberg erwähnen in diesem Zusammenhang bei virtuellen Teams weniger kulturell-gesellschaftliche Aspekte hervor, sondern erwähnen die Scheu und Angst Einzelner, neue technische Tools zu verwenden bzw. bei der Anwendung zu scheitern, dies umso mehr, da man in virtueller Kommunikation oftmals einer größeren Öffentlichkeit ausgesetzt ist als in der Face-to-face-Kommunikation. Durch diverse digitale Kanäle und die erleichterte Speicherbarkeit sowie Vervielfältigungsmöglichkeiten von Informationen sehen Hermann, Hüneke & Rohrberg eine Tendenz zu mehr Absicherung durch Dokumentation und so einen Trend zu mehr Vermeidung von Unsicherheiten¹⁸⁵. Ob allerdings die These von der Scheu Einzelner in einer eher zur Unsicherheitsvermeidung neigenden chinesischen Gesellschaft angesichts ihrer hohen Affinität zu digitalen Kommunikationsmitteln hält, muss stark in Frage gestellt werden. Vielmehr dürfte aber das „erleichterte Speichern“ von Daten und Informationen tatsächlich einen Trend zur Dokumentation und „digitalen Nachweisbarkeit“ ein unaufhaltbares Phänomen darstellen.

4.2.3. Individualismus versus Kollektivismus (“Individualism vs. Collectivism”)

Diese Dimension wirft einen Blick darauf, wie individualistisch bzw. kollektivistisch eine Gesellschaft veranlagt ist und ob in ihr das „Ich“ oder das „Wir“ stärker im Vordergrund steht. Das obere Ende der Skala steht für Individualismus, das untere für Kollektivismus. Der Individualismus einer Kultur zeichnet sich durch ein eher loses soziales Netzwerk aus, der Kollektivismus durch ein engmaschigeres. Als Beispiel gilt hierfür die familiäre

¹⁸⁴ vgl. Hofstede, 2001, S. 165ff.

¹⁸⁵ vgl. Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 197f.

Struktur und ob etwa in größeren, generationsübergreifenden Familienverbänden oder Kleinfamilien bzw. eher allein gelebt wird. Bezogen auf die Arbeitswelt analysiert Hofstede, inwieweit in Kulturen Ziele wie Selbstverwirklichung, Vorankommen im Job (Tendenz: individualistisch) oder aber Zusammenhalt im Team und Jobgarantie (Tendenz: kollektivistisch) im Vordergrund stehen. Länder der anglophonen Welt (USA, Vereinigtes Königreich, Australien, Kanada) stehen am oberen – individualistischen – Ende der Skala, einige lateinamerikanische Nationen am unteren – kollektivistischen – Ende. Deutschland befindet sich im Mittelfeld¹⁸⁶.

In Teams mit interkultureller Zusammensetzung kommen diesbezüglich unterschiedliche Anforderungen auf die Führungskraft zu: Teammitglieder, die individualistischer geprägt sind, erwarten beispielsweise rasche Entscheidungsfindungen, während kollektivistisch geprägte Teammitglieder mehr integrative Handlungen oder Begleitung von Teamprozessen erhoffen¹⁸⁷. Ein weiterer Unterschied besteht in der Erfolgsmessung: Vertreter*innen kollektivistisch geprägter Kulturen gehen – sowohl im positiven als auch negativen Sinne – von einer Bewertung im „Kollektiv“ aus, während hingegen Teammitglieder einer eher individualistisch geformten Gesellschaft individuelle Formen des Lobes und Tadels bevorzugen¹⁸⁸. Unterschiede zwischen beiden Polen zeigen sich auch beim Thema Vertrauen bzw. Aufbau des Vertrauens: Generell wird in eher kollektivistischen Kulturen Vertrauen in persönlichen Gesprächen vor dem gemeinsamen Projekt bzw. einer Geschäftsbeziehung aufgebaut¹⁸⁹. Hingegen handelt es sich bei Jobs und Aufträgen in individualistisch geprägten Gesellschaften oftmals um eine „Geschäftstransaktion“ („business transaction“)¹⁹⁰, wo ein vorgelagerter Vertrauensaufbau nicht erwartet wird, sondern Vertrauen durch die erfolgreiche Abwicklung des „Jobs“ entsteht.

In der virtuellen Kommunikation verweisen Hermann, Hüneke & Rohrberg auf die unterschiedlichen Erwartungshaltungen von individualistisch bzw. kollektivistisch geprägten Teammitgliedern¹⁹¹: Die eingeschränkte non-verbale Kommunikation und die teilweise asynchrone Ausprägung digitaler Kommunikation würden Vertreter*innen kollektivistischer Kulturen ebenso hemmen wie die vermehrte Dokumentation individueller Aussagen, die im Rahmen digitaler Kommunikation stattfinden. Die daraus

¹⁸⁶ vgl. Hofstede, 2001, S. 209ff. & Hofstede Insights [o.D.] <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

¹⁸⁷ vgl. Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 193

¹⁸⁸ vgl. Hofstede, 2001, S. 238

¹⁸⁹ vgl. ebenda, S. 239

¹⁹⁰ ebenda, S. 237

¹⁹¹ vgl. Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 193ff.

resultierende Zurückhaltung bei kommunikativen Interaktionen von „kollektivistischer Seite“ könne mangels Offenheit und klarer, direkter Ansprache zu Frustration bei Vertreter*innen der „individualistischen Seite“ führen. Der These eines eher zögerlichen Umgangs in der digitalen Kommunikation vonseiten kollektivistisch geprägter Gesellschaften sei eine Studie des „European Center for Digital Competitiveness“¹⁹² aus dem Jahre 2021 entgegengehalten, aus der hervorgeht, dass das stark kollektivistisch geprägte China und das eher kollektivistische Saudi-Arabien in digitaler Hinsicht weltweit am kompetitivsten sind – weit vor den eher individualistischen Gesellschaften der USA oder des Vereinigten Königreichs. Diese Studie analysiert nicht nur politische und infrastrukturelle Rahmenbedingungen im Zuge der digitalen Transformation, sondern auch das „Mindset“ der jeweiligen Gesellschaft. Diese Auswertung legt bei China nahe, dass die kollektivistisch geprägte chinesische Gesellschaft bei der Digitalisierung und der Anwendung digitaler Tools sehr aufgeschlossen und fortgeschritten ist. Daraus kann im Gegensatz zu Hermann, Hüneke & Rohrberg geschlossen werden, dass in der virtuellen Teamarbeit nicht die Verwendung virtueller Tools per se einen Hemmschuh darstellen, sondern eine mögliche Zurückhaltung auf andere Faktoren - wie zum Beispiel Machtdistanz - der jeweiligen Teilnehmer*innen zurückzuführen ist.

4.2.4. Maskulinität versus Feminität („Masculinity vs. Femininity“)

Hofstede postuliert in seinem Werk „Culture's Consequences“, dass der biologische Unterschied zwischen Mann und Frau auch Unterschiede im sozialen und emotionalen Verhalten der beiden Geschlechter nach sich zieht. Er begründet dies damit, dass fast überall auf der Welt Frauen mehr Wert auf soziale Ziele und zwischenmenschliche Beziehungen legen und Männer stärker auf „ich-bezogene“ Ziele wie Karriere oder Verdienst. Maskulinen Charakteren werden mehr Wettbewerbsorientierung, femininen mehr Konsensorientierung zugeschrieben. Gleichzeitig schränkt Hofstede aber ein, dass diese Verhaltenszüge angelernt wären und Männer nicht notwendigerweise immer maskulines und Frauen nicht immer feminines Verhalten an den Tag legen müssten. Eine besonders maskuline Ausprägung weisen Länder wie Japan, Österreich oder Venezuela auf. Am femininen Ende finden sich die skandinavischen Länder und Niederlande wieder. Deutschland nimmt auf dieser Skala einen hinteren Top-10-Platz ein¹⁹³.

¹⁹² vgl. ESCP, 2021, S. 6

¹⁹³ vgl. Hofstede, 2001, S. 279ff.

In Bezug auf Job und Arbeitswelt zitiert Hofstede aus einer Studie von Kettinging und unterteilt in Menschen „living in order to work“ und jene „working in order to live“. Maskuline Kulturen tendieren der Studie zufolge eher zum ersten Pol, feminine Kulturen eher zum zweiten. Eine Re-Evaluierung der Studie durch Hofstede ergab, dass feminine Kulturen eher zu der Priorisierung der physischen Arbeitsbedingungen und sozialen Beziehungen im Job neigen und in maskulinen Gesellschaften der Fokus tendenziell eher auf Bezahlung und Jobsicherheit liegt¹⁹⁴. Ein weiterer Aspekt dieser Dimension ist die stereotype Zuordnung mancher Berufsgruppen zu „Mann“ oder „Frau“ wie zum Beispiel „Soldat“ (eher maskulin) oder „nurse“ (eher feminin; der englische Begriff wird hier bewusst gewählt, da er im Gegensatz zum deutschen Wort „Krankenschwester“ nicht bereits durch das grammatische Genus des Wortes determiniert ist)¹⁹⁵. Hofstede bezieht sich zudem auf die – auch kulturell bedingten - unterschiedlichen Ausprägungen maskuliner und femininer Managementstile und konstatiert, dass die Anwendung von Elementen sowohl eines eher maskulinen Managementstils als auch eines femininen in der Führung am ehesten zum Erfolg führen, wobei er betont, dass die femininen Eigenschaften nach wie vor zu kurz kämen¹⁹⁶.

Für Führung auf Distanz besteht hier die Notwendigkeit, über die möglichen Unterschiede in verschiedenen Kulturen grundsätzlich Bescheid zu wissen und sich möglicher unterschiedlicher Wahrnehmungen bewusst zu sein. Hinsichtlich einer ausgewogenen „Work-Life-Balance“ und der Mottos „living in order to work“ und „working in order to live“ kommt der Führungskraft auf Distanz die Verantwortung zu, Mitarbeiter*innen verstärkt zu Selbstführung und der damit verbundenen Selbstfürsorge anzuleiten. Die Förderung und Anerkennung von Diversität bei der Teamzusammenstellung obliegt ebenfalls der auf Distanz führenden Person und bringt Hofstedes Auswertungen zufolge Vorteile in der Arbeit und Akzeptanz des Managements¹⁹⁷.

4.2.5. Lang- versus kurzfristige Ausrichtung („Long-term vs. short-term orientation“)

Die Frage der langfristigen oder eher kurzfristigen Orientierung einer Kultur wurde erst 1985 und vor allem in Blickrichtung der ostasiatischen Länder, insbesondere der VR

¹⁹⁴ vgl. Hofstede, 2001, S. 312f.

¹⁹⁵ vgl. ebenda, S. 313

¹⁹⁶ vgl. ebenda

¹⁹⁷ vgl. Zirkler, Scheidegger & Bargetzi, 2020, S. 34

China, auf Anregung asiatischer Wissenschaftler durch Hofstede als fünfte Dimension hinzugefügt und nimmt Bezug auf die Lehren Konfuzius¹⁹⁸. Werte und Verhalten wie Hierarchie- und Traditionsbewusstsein, Familienverbundenheit, Konkurrenzvermeidung, Sparsamkeit, Pragmatismus, Arbeitsmoral und Wahrung des Gesichts fallen in diese Dimension. Sie alle dienen einem langfristigen guten Auskommen im Miteinander¹⁹⁹. Ostasiatische Kulturen wie die chinesische, japanische und koreanische führen das Ranking der Langfristigkeit an. Am stärksten ist die Kurzfristigkeit in Pakistan ausgeprägt, Deutschland liegt in dieser Tabelle im Mittelfeld²⁰⁰.

Als Merkmale der Lang- bzw. Kurzfristigkeit, die für das Arbeitsumfeld relevant sein können, listet Hofstede folgende Aspekte auf²⁰¹: Bei einer niedrigen Orientierung nach Langfristigkeit werden rasche Resultate erwartet, während hingegen bei einer hohen Orientierung Ausdauer („persistence“) im Vordergrund steht. Der Status des Gegenübers ist bei den „Kurzfristigen“ von geringerer Bedeutung, im langfristigen Sinne werden Beziehungen nach Status „geordnet“ und Bewegungen bei der Statusentwicklung genau beobachtet. Als positiv bei Anhängern der Kurzfristigkeit gilt ein gewisser Hang zum Spendablen, hingegen werden aufseiten der Langfristigkeit Sparsamkeit und kontrollierte Ausgaben positiv bewertet. Scham und die Sorge vor Gesichtsverlust sind Kurzfristig-Orientierten tendenziell weniger bekannt als jenen, die sich langfristiger orientieren. Anpassungsfähigkeit versus persönliche Beständigkeit und Stabilität sind ebenso ein Merkmalspaar, das für „short-term-“ respektive „long-term-orientation“ stehen.

Die hier besprochene Dimension Hofstedes zeigt Ähnlichkeit mit der Frage nach „Hoher vs. geringer Kontextabhängigkeit“ nach Hall²⁰², vor allem die Ausprägung in Bezug auf Entscheidungsfreude und -schnelligkeit. Demnach legen Gruppen mit hoher Kontextabhängigkeit mehr Wert auf tradierte Regeln und Werte. Menschen mit mehr Bedarf an kontextueller Information brauchen demzufolge etwas mehr Zeit zur Entscheidungsfindung. Da die Informationseinholung in manchen Fällen auch auf non-verbaler Kommunikation basiert, ist es für Teammitglieder mit einer höheren Kontextabhängigkeit in virtueller Kommunikation schwieriger, alle für sie relevanten Informationen einholen bzw. bewerten zu können.

¹⁹⁸ vgl. Hofstede, 2001, S. 351

¹⁹⁹ vgl. Leifeld & Wieland, 2020, S. 56

²⁰⁰ vgl. Hofstede, 2001, S. 356

²⁰¹ vgl. ebenda, S. 360

²⁰² vgl. Hall, 1976, zitiert nach Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 198f.

4.2.6. Kritische Würdigung der Arbeiten Hofstedes

Hofstedes Studie in dem Konzern IBM ist mittlerweile ein halbes Jahrhundert alt. Vieles davon scheint aufgrund politischer, wirtschaftlicher und technologischer Entwicklungen überholt (vgl. beispielhaft die Ergebnisse zur Unsicherheitsvermeidung in Griechenland und Guatemala, die sicherlich anders ausgefallen wären, hätte es zur Zeit der Umfrage in diesen Ländern keine Militärdiktatur gegeben.)²⁰³. Kritik gibt es vor allem daran, dass Hofstede kulturelle Prägungen mit der Programmierung eines Computers verglich und er die Umfrage in einem Konzern wie IBM durchführte, in dem möglicherweise die Unternehmenskultur stärker zu Tage tritt als die einer kulturellen Gesellschaft²⁰⁴. Die Gefahr einer generellen Stereotypisierung ist durch die Clusterung der Ergebnisse nach Ländern auf alle Fälle gegeben. Dennoch bleibt seine Studie aus den frühen 1970er-Jahren in solchen Dimensionen unwiederholt und einzigartig. Hofstede gilt seitdem als Pionier der interkulturellen Forschung²⁰⁵. Seine umfassende Studie ermöglicht grundsätzliche Einordnungen und Kategorisierungen. Sie schafft bei Menschen, die in einem interkulturellen Umfeld arbeiten, das Bewusstsein, dass Unterschiede bestehen bzw. diese wiederum unterschiedliche Ursachen und Auswirkungen haben können. Die in den 1990er-Jahren durchgeführte GLOBE-Studien bestätigte Hofstede in vielerlei Hinsicht²⁰⁶.

4.3. Herausforderungen und Erfolgskriterien für Führungskräfte interkultureller Teams

Bell & Kozlowski definieren grundsätzlich drei Führungsaufgaben²⁰⁷:

- Koordination mit Zielsetzung, Planung, Aufgabenverteilung, zeitlicher und räumlicher Rahmenbedingungen etc.,
- Kontrolle mit Überprüfung des Leistungsstandes und Grad der Zielerreichung, Problemidentifikation und -lösung,
- Teamentwicklung mit Formung einer sich einem Ziel widmenden Aufgabe.

²⁰³ vgl. Lehner-Telic, 2021, S. 9f.

²⁰⁴ vgl. Leifeld & Wieland, 2020, S. 54

²⁰⁵ vgl. Westerhoff, 2008, Kap. 5

²⁰⁶ vgl. <https://www.ikud.de/glossar/kulturdimensionen-geert-hofstede.html> [o.D.]

²⁰⁷ vgl. Bell & Kozlowski, 2002, zitiert nach Köppel P., 2009, Kap. 6

Nach einer Studie von Köppel aus 2007²⁰⁸ wachsen Aufgabe und Bedeutung der Koordination bei geographischer Distanz. Ebenso bindet kulturelle Diversität mehr Ressourcen zur Prävention und Lösung von Konflikten sowie dem Erkennen und Realisieren von Synergien. Koordination ersetzt vermehrt Kontrolle, die aufgrund der physischen Distanz erschwert wird bzw. teilweise gar nicht möglich ist. Stattdessen erlangt Führung durch die Definition von Zielen eine verstärkte Bedeutung. Definition und Aufsetzen der Ziele bedürfen mehr Koordination. Auch prozessorientiertes Arbeiten gibt Klarheit und schafft für die Teilnehmer*innen Orientierung. Eine Definition klarer Prozesse und Regeln eignet sich ebenso, Direktiven und Anordnungen weitgehend zu ersetzen. Die Führungskraft ist nun ein „Architekt für Prozesse“²⁰⁹. Köppel betont die wachsende Bedeutung von Selbstführung und Selbststeuerung der Teammitglieder in diesem Kontext und unterstreicht die Unerlässlichkeit von Vertrauen in die Mitarbeiter*innen. Dabei verwendet sie Begriffe wie „partnerschaftliche“ oder „lose Führung“²¹⁰. Gleichzeitig wird die direkte – teilweise durch Dienstreisen ermöglichte face-to-face-Kommunikation – in virtuellen und/oder kulturell diversen Teams vermehrt notwendig, um die physische Distanz zu kompensieren und die Entwicklung des Teams voranzubringen. Abschließend folgert Köppel, dass für die Führung virtueller Teams, die sie in ihren Ausführungen weitgehend mit interkulturellen Teams gleichsetzt, folgende drei Kriterien von besonderer Bedeutung sind²¹¹:

- Prozessgestaltung
- Selbstführung
- Teamentwicklung.

Gellert & Nowak sehen bei der Führung interkultureller Teams vier Kompetenzen als essenziell an²¹²:

- Sachkompetenz
- Selbstkompetenz
- Sozialkompetenz
- Handlungskompetenz.

²⁰⁸ vgl. Köppel, 2007, zitiert nach Köppel P., 2009, Kap. 6

²⁰⁹ Picot et al, 2003, zitiert nach Köppel P., 2009, Kap. 6

²¹⁰ vgl. Köppel P., 2009, Kap. 6

²¹¹ vgl. ebenda

²¹² vgl. Gellert & Nowak, 2014, zitiert nach Rossegger, 2019, S. 37f.

Sachkompetenz umfasst das Wissen um andere Kulturen, deren Werte und Einstellungen sowie Unterschiede zwischen der eigenen und anderen Kulturen. Das Bewusstsein um globale Verflechtungen und damit verbunden ein Bewusstsein um interkulturelle Abhängigkeiten hilft, die Sachkompetenz zu stärken. Selbstkompetenz bedeutet die Fähigkeit, seine eigenen kulturellen Prägungen und Verhaltensweisen zu reflektieren und diese in einen Zusammenhang mit Team- und Kommunikationspartner*innen zu stellen. Sozialkompetenz im Rahmen interkultureller Kommunikation bedeutet, in der Lage zu sein, in kommunikativen Interaktionen Empathie zu entwickeln und mögliche Widersprüche und Konflikte während der Kommunikation angemessen aufzulösen. Handlungskompetenz beschreibt die Fähigkeit, eine Begegnung mit Vertreter*innen anderer Kulturen auf Basis der Sach- und Sozialkompetenz zu gestalten.

Als Querschnittskompetenz, die alle bisher genannten Kompetenzen betrifft, gilt die Sprache. Als Mittel der Kommunikation ist sie zugleich Quelle von Verständigung und Missverständnissen. Selbst eine gemeinsame Sprache ist nicht Garant für friktionsfreie Kommunikation, wenn man das österreichische und deutsche Deutsch als Beispiel heranzieht: So heißt es in einem Zitat unbekanntes Ursprungs sinngemäß, dass das Einzige, was Österreicher und Deutsche trenne, die gemeinsame Sprache sei²¹³. Dennoch gilt eine gemeinsam, von allen Mitgliedern gesprochene Sprache in einem interkulturellen Team als Schlüssel zu einer erfolgreichen Verständigung. Eine „neutrale“ Sprache wie zum Beispiel Englisch, die von vielen Teammitgliedern als Zweitsprache erlernt wurde, schafft ähnliche Voraussetzungen für alle. Alle Teilnehmer*innen – abgesehen davon, er/sie ist englische(r) Muttersprachler*in – haben daher eine gleiche sprachliche Ausgangslage. Als Wertschätzung den Vertreter*innen des Gastlandes gegenüber kann es in interkulturellen Teams (empathische) Vorteile bringen, zumindest Basiskenntnisse der dort gesprochenen Sprache mitzubringen²¹⁴.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die grundlegenden Führungskompetenzen in einem interkulturellen Kontext zu jenen in einem monokulturellen auf den ersten Blick äußerst ähnlich sind, geht es doch um soziale, sachlich/fachliche, prozessuale und Kompetenzen der Teamentwicklung sowie

²¹³ „Was Karl Kraus so wohl nicht gesagt hat“, 20.09.2004, <https://www.derstandard.at/story/1794877/was-karl-kraus-so-wohl-nicht-gesagt-hat>

²¹⁴ vgl. Hermann, Hüneke & Rohrberg, 2006, S. 207ff.

Selbstführung. Die Herausforderung für die Führungskraft in einem interkulturellen Umfeld besteht darin, diese Kompetenzen um die Aspekte des Interkulturellen zu erweitern: Fachlich bedeutet dies beispielhaft, die Unterschiede und Aspekte der verschiedenen interkulturellen Dimensionen zu kennen. Im Bereich der Selbstführung werden Komponenten des Interkulturellen selbstreflexiv miteinbezogen. Die Prozesse und Teamentwicklung werden nach den Bedürfnissen der Vertreter*innen justiert und dort berücksichtigt, wo es möglich bzw. zur Zielerreichung sinnvoll ist.

5. Closing the gap – das Zusammenspiel von systemischer Führung, Führung auf Distanz und Interkulturalität

Das fünfte und abschließende Kapitel dieser Schrift widmet sich einer Annäherung an die Antwort auf die Frage, ob und wie systemische Führungsansätze Führung auf Distanz in einem interkulturellen Kontext erleichtern und inwieweit sie zu mehr Produktivität und Menschlichkeit in Organisationen beitragen. Am Ende des Kapitels finden sich – als Essenz dieser Arbeit – 18 Ideen für Führungskräfte für ihre Führungsarbeit auf Distanz mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen.

5.1. Produktivität und Menschlichkeit

Welchen Einfluss haben systemische Führungsansätze nun auf die Produktivität und Menschlichkeit in einer Organisation? Vor allem in interkulturellen virtuellen Teams? Becker & Langosch gehen in ihrer Arbeitshypothese der Organisationsentwicklung davon aus, dass ein Mehr an Produktivität oder Leistungsoptimierung und ein Mehr an Menschlichkeit oder Humanisierung der Arbeit einander nicht ausschließen, sondern sich einander in einem Kontext der permanenten gesamtgesellschaftlichen Veränderungen wechselseitig bedingen²¹⁵. Ziel ist es, die Vorhaben der Arbeit effektiver zu erreichen und durch Motivation, Kooperation innerhalb der Organisation, Qualifizierung der Mitarbeiter*innen und Steigerung der Arbeitszufriedenheit zur Entfaltung der Organisationsmitglieder beizutragen²¹⁶. Das Leitbild der Organisationsentwicklung orientiert sich an der „Theorie Y“²¹⁷, wonach ein Großteil der Menschen – zumindest in der westlichen Welt – ein Bedürfnis nach Entwicklung bzw. Selbstverwirklichung haben und sich dabei mehr Verantwortung wünschen, um einen größeren Beitrag zur Zielerreichung einer Gesamtorganisation zu leisten. Es herrscht also in der Organisationsentwicklung grundsätzlich ein positives Menschenbild vor, ähnlich wie bei Pinnow mit seinem Ruf nach einem „humanistischen Wertesystem“²¹⁸ im Zuge seiner systemischen Führungsansätze. Für ihn ist ein positiver, wertschätzender und empathischer Zugang im gegenseitigen Umgang miteinander die Grundlage der systemischen Führung. Systemische Führung trägt in ihrem Konzept und den vorgestellten Modellen der Tatsache Rechnung, dass die meisten Menschen einen

²¹⁵ vgl. Becker & Langosch, 2002, S. 13

²¹⁶ vgl. ebenda

²¹⁷ vgl. McGregor, 1960, zitiert nach Becker & Langosch, 2002, S. 19f.

²¹⁸ vgl. Pinnow, 2014, S. 19

eigenverantwortlichen, adäquaten Anteil zum Erreichen eines größeren Ganzen beitragen wollen, und schlägt dafür Mittel und Wege vor.

Ob Führung auf Distanz bzw. virtuelle Teams einen Mehrwert für die Produktivität einer Organisation bedeuten, ist wissenschaftlich nicht abschließend geklärt. Mit dem Boom des Homeoffices zu Beginn der Corona-Pandemie erschienen vermehrt Studien zu diesem Thema. Sie geben aber keine klare Antwort darüber, ob die Produktivität bei virtuellen Teams, die aus der Distanz geführt werden, steigt oder nicht. Eine noch vor der Pandemie erschienene Studie²¹⁹ des Stanford-Wissenschaftlers Nicholas Bloom aus 2013 bescheinigte chinesischen Callcenter-Angestellten bei Arbeit von zuhause eine höhere Produktivität, da ihnen zuhause mehr Ruhe in der Arbeitsumgebung zuteilwurde und sie mehr Zeit in ihre Arbeit investierten sowie weniger Abwesenheiten durch Krankheit verzeichneten. Zugleich erhöhte sich ihre Arbeitszufriedenheit. Allerdings wollten viele nach einer gewissen Zeit wieder zurück ins Büro, weil sie sich einsam fühlten und den Austausch unter Kolleg*innen vermissten. Der Führungskraft auf Distanz kommt dabei die Aufgabe des „Ermöglichers“ zu, indem sie eine Balance zwischen innovativen Ansätzen, Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen und Förderung des kommunikativen Austausches findet²²⁰. Zu einem ähnlich positiven Ergebnis in punkto Produktivität kam Emanuels & Harringtons Studie²²¹, die v.a. zu Beginn der Pandemie eine höhere Produktivität bei virtuellen Teams bzw. Arbeit von zuhause konstatierte. Auch ihre Studie untersuchte die Arbeit von Callcenter-Mitarbeiter*innen, schließt aber daraus, dass auch in anderen Sektoren bei „remote work“ eine höhere Produktivität wahrscheinlich wäre. Die Mitarbeiter*innen wären der Studie zufolge verlässlicher und engagierter. Dies legt den Schluss nahe, dass mehr Eigenverantwortung und Vertrauen zu mehr Motivation und Engagement führen. Aus einer weiteren Studie²²², die auch den Beginn der Pandemie umfasst und in einem großen Technologiekonzern durchgeführt wurde, geht hervor, dass die Mitarbeiter*innen, die in virtuellen Teams in Eigenverantwortung überlassen wurden, zwar engagierter arbeiteten und sich mehr Stunden als gewöhnlich in die Arbeit investierten, aber die Produktivität durch die verlängerte Arbeitszeit nicht stieg. Zurückzuführen war dies auf ein Übermaß an Meetings, welche die Führungskräfte ansetzten, um ihre Kontrollfunktion auszuüben. Daraus abgeleitet, zeigt sich, dass ein Element der systemischen Führung, nämlich die

²¹⁹ vgl. Bloom, Liang et al, 2013, S. 2ff.

²²⁰ vgl. „Covid-19 has forced a radical shift in working habits“, 12. September 2020, The Economist

²²¹ vgl. Emanuel & Harrington, 2020, zitiert nach „Does working from home make employees more productive?“. The Economist, 27. Dezember 2020

²²² vgl. „Remote workers work longer, but not more efficiently“, 10. Juni 2021, The Economist

grundsätzlich erhöhte Eigenverantwortung zu positiven Effekten führt, aber die Führungskräfte ihr Vertrauen in diesem Fall noch nicht vollends entwickelt und durch Meetings zu stark steuernd eingegriffen haben. Bei mehr Zurückhaltung der Führungskräfte kämen demzufolge die positiven Effekte durch das größere Engagement stärker zu tragen.

Nie war das Engagement sogenannter „knowledge-worker“ höher als zu Beginn der Corona-Pandemie, als auf „remote work“ bzw. virtuelle Teams umgestellt werden musste. Für Führungskräfte auf Distanz bedeutete dies, die Kommunikation zwischen ihnen und den Mitarbeiter*innen neu zu bewerten und intensiver zu gestalten, v.a. durch den Gebrauch neuer Kommunikationstechnologien wie Videokonferenzen²²³. Mehrere Studien und Umfragen zusammenfassend, stellte „The Economist Group“ im Februar 2022 bezüglich virtueller Teams und „remote work“ fest²²⁴:

„Economist Impact Study shows remote working in the first 18 months of the pandemic boosted work-life balance and productivity for senior business leaders, but not for lower-level employees.“

Als Fazit lässt sich feststellen, dass sich Führung auf Distanz bzw. das Modell des „remote work“ oder „virtueller Teams“ positiv auf Produktivität und Menschlichkeit gewisser Gruppen auswirken kann. Elemente systemischer Führung, wie sie zum Beispiel durch Arnold in seinem SANTIAGO-Akronym genannt werden, sind eine notwendige „Zutat“ für das Gelingen der Führung auf Distanz. Ob von den Führungskräften bewusst oder unbewusst eingesetzt: Ohne Elemente wie Vertrauen in die Mitarbeiter*innen, Anleitung zur Selbstführung, eine enge wertschätzende kommunikative Bindung, einen ständigen Abgleich von Zielen und Vorhaben oder das Bewusstsein, Teil eines Netzwerkes zu sein, das gemeinsame Ziele verfolgt, ist Führung auf Distanz als Schlussfolgerung der rezent erschienenen Studien nicht von Erfolg gekrönt. Dies führt zur Conclusio, dass sich systemische Führungselemente positiv auf Produktivität und Menschlichkeit bei der Führung virtueller Teams auswirken.

²²³ vgl. „The rise of working from home“, 8. April 2021, The Economist

²²⁴ „New research reveals business leaders and employees hold different views on how the pandemic has affected work-life balance and productivity“, 2. Februar 2022, The Economist Group

5.2. Fazit: Positive Einflüsse systemischer Führung und interkulturellen Know-hows auf Führung auf Distanz

Nach Antonakis & Atwater liegen bei „virtually close leadership“, also der „engen virtuellen Führung“, die im Zuge von Führung auf Distanz angestrebt wird, eine hohe physische, eine niedrige soziale Distanz und eine hohe Frequenz bei der Interaktion vor²²⁵. Da die räumliche Distanz aufgrund der Rahmenbedingungen bei virtuellen Teams als gegeben gilt, bleiben mit der sozialen Distanz und der Kommunikationsinteraktion zwei Stellschrauben, die für eine gelungene Führung auf Distanz niedrig- bzw. hochgehalten werden sollen.

Faktoren wie Status, Rang, Autorität, soziales Ansehen und Macht haben Einfluss auf die soziale Distanz bzw. die soziale Beziehung zwischen der Führungskraft und seinen Mitarbeiter*innen²²⁶. Den gängigen Definitionen von Führung zufolge handelt es sich dabei um bewusst geführte soziale Interaktionen zwischen Individuen (oder Gruppen), die einem Ziel gewidmet und durch eine Über-/Unterordnung, also einer Asymmetrie, zwischen Führenden und Geführten gekennzeichnet sind²²⁷. Eine Asymmetrie zwischen der führenden und der geführten Person hat demzufolge – sei es beispielsweise durch formalisierten Status oder gelebte Autorität - einen Einfluss auf die soziale Beziehung zwischen den beiden und trägt nicht dazu bei, soziale Distanzen zu überbrücken oder – Antonakis & Atwater folgend – einen Beitrag zur Überwindung der räumlichen Distanz zu leisten. Der Komplexitäts- oder Netzwerkgedanke der systemischen Führung ermöglicht allerdings, Asymmetrien auszugleichen, indem sich die Führungskraft nicht grundsätzlich als übergeordnet, sondern als Teil des Beziehungsgeflechts der Organisationsmitglieder sieht. Arnolds SANTIAGO-Prinzip²²⁸ gibt dazu einige Anhaltspunkte:

Die „stellvertretende Führung“, also die Anleitung zur Selbstführung, ermöglicht durch ihren transformationalen Charakter, Asymmetrien zu verringern, indem die Führungskraft sich nicht von einer „allwissenden und allbestimmenden“ Seite zeigt, was eine Über-/Unterordnung impliziert, sondern im Hintergrund beobachtend im Stile eines Coaches subsidiär eingreift. Auch das Wissen der Führungskraft um die Fähigkeit der Selbstorganisation unterstützt ihre Rolle dabei, nur dort einzugreifen, wo es notwendig

²²⁵ vgl. Antonakis & Atwater, 2002, S. 689

²²⁶ vgl. ebenda, S. 684

²²⁷ vgl. Kap. 2.2., S. 13f.

²²⁸ vgl. Arnold, 2009, zitiert nach Grote, Jädtke & Hering, 2021, S. 39

ist. Die Punkte Transformation und Interpretation aus dem SANTIAGO-Akronym schaffen eine gewisse Gleichheit an Information und Verständnis unter den Organisationsmitgliedern, indem sie weitestgehend dieselben Bilder von Aufgaben, Herangehensweisen und Lösungsmöglichkeiten haben und dadurch den Sinn ihres Tuns erfassen. Auch der Aspekt der Gelassenheit verhilft der Führungskraft dazu, von einer Eigenschaft des „Heldentums“²²⁹ wegzukommen und somit Asymmetrien zu vermeiden.

Achouri skizziert in seinem 30-Punkte-Plan systemischer Führung ebenfalls einige Anhaltspunkte dafür, dass das Verhältnis zwischen den Führenden und Geführten egalitärer ist als in Form der klassischen Führung, indem er Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeiter*innen betont²³⁰. Seine Punkte 29 und 30 weisen der Führungskraft eine zurückhaltende Rolle zu, die in der Funktion eines Moderators bzw. „Ermöglichers“ zum Ausdruck kommt²³¹.

Besonders deutlich wird die Abkehr von Über-/Unterordnung und dem Bild von „Führenden“ und „Geführten“ in Pinnows Sphärenmodell²³²: Das Bild von der Organisation als Netzwerk, das sich als Sphäre über eine Kugel erstreckt, hebt das „Oben und Unten“ auf und verortet alle handelnden Personen einer Organisation als Teil eines Netzwerks. Eine Führungskraft wird dabei – wie alle anderen Mitglieder – zu einem „knot“, einem Knotenpunkt, von dem aus sich „ties“ erstrecken, also die Bande von kommunikativen Beziehungen zwischen den Knotenpunkten. Der Führungskraft kommt dabei die Aufgabe zu, die Bande zu stärken und den Kommunikationsfluss zu ermöglichen und sicherzustellen.

Die zweite Stellschraube, die nach Antonakis & Atwater dazu beiträgt, räumliche Entfernung zu überwinden, ist die Interaktionsfrequenz zwischen Führenden und Geführten. Je höher die Frequenz ist, umso eher kann das Fehlen einer Kommunikation von Angesicht zu Angesicht ausgeglichen werden. Auch in diesem Zusammenhang sei auf Pinnows Modell der „ties“ and „knots“ verwiesen: Es zeigt auf, dass die Energie der „ties“ aus Kommunikation, also aus Information, Mitteilung und Verstehen, besteht. Kommunikation ist dabei nicht auf verbalen Austausch beschränkt, sondern umfasst jeglichen Austausch und Austauschversuch, gleich ob synchron oder zeitversetzt²³³. Kommunikation ist der Kraftstoff systemischer Führung nach Pinnow. Sein Verständnis

²²⁹ vgl. Orthey, 2014, S. 8

²³⁰ vgl. Achouri, S. 275ff, Punkte 2, 10, 24

²³¹ vgl. ebenda, 279, Punkte 29 und 30

²³² vgl. Pinnow, 2014, S. 9ff.

²³³ vgl. ebenda, S. 17

von systemischer Führung deckt sich in hohem Maße mit den Anforderungen einer Führungskraft auf Distanz, die es zum Ziel haben muss, räumliche Distanz mithilfe von sozialer Nähe und intensiver Kommunikation zu überwinden. Zwar finden die Begriffe „Kommunikation“ und „Interaktion“ in Arnolds Akronym SANTIAGO keine explizite Erwähnung, doch ist für Selbstführung, Transformation, Interpretation oder organisationales Lernen vonseiten der Führungskraft intensiver Austausch mit ihren Mitarbeiter*innen notwendig, um diese Parameter zu etablieren und beizubehalten. Auch Achouris „30-Punkte-Plan systemischer Führung“²³⁴ weist in vielen Punkten daraufhin, dass die Kommunikationsbande zwischen Führenden und Geführten eng sein müssen, um den gewünschten Zustand zu erreichen: Eine Führungskraft, die sich als Teil des Systems sieht, muss notwendigerweise in einem engen Austausch mit den Organisationsmitgliedern stehen, um die nötigen Informationen für ihre Steuerung zu erlangen.

Die im dritten Kapitel genannten Erfolgskriterien von Führung auf Distanz und Anforderungen an die Führungskraft legen ebenfalls den Schluss nahe, dass sich systemische Elemente in diesem Zusammenhang positiv auf die Führung auswirken: Vertrauen in das System und seine Mitglieder ist für systemisches Führen gleichermaßen Grundlage wie das Vertrauen zwischen Führungskraft und Teammitgliedern bei virtuellen Teams. Bruce W. Tuckmans Phasenmodell von Teamarbeit bzw. -aufbau nimmt eine starke systemische Perspektive ein, v.a. was die Rolle der Führungskraft und die Verortung eines Teams vor dem Hintergrund der Gesamtorganisation anbelangt. Die besprochenen Themen wie Selbstführung und Selbstorganisation sind in punkto Begrifflichkeit und Bedeutung Elemente, die bei systemischen Führungsmodellen ebenfalls starken Widerhall finden. Kommunikation ist bei Führung auf Distanz – gleich ob systemisch oder traditionell beeinflusst - eine *conditio sine qua non*, wobei der systemische Ansatz, intensive wechselseitige, wertschätzende und gleichberechtigte Kommunikation anzuwenden, zweifelsohne vielversprechender scheint als ein (asymmetrisches) traditionelles Verständnis.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die zitierten Modelle systemischer Führung zahlreiche Elemente aufweisen, die eine Führung auf Distanz erleichtern bzw. ihr zugutekommen und dazu beitragen, auf fehlende räumliche Nähe durch Schaffung sozialer Nähe und eines regen kommunikativen Austausches ausgleichend zu wirken.

²³⁴ vgl. Achouri, 2011, S. 275ff.

Zur Frage, ob systemische Ansätze einen positiven Einfluss auf Zusammenarbeit in einem interkulturellen Kontext haben, stellt Lange eingangs fest, dass dies möglicherweise gar nicht der Fall ist, da sie nur das leisten, was sie immer leisten, nämlich Unterschiede festzustellen und Unterscheidungen zu treffen²³⁵. Es mache daher keinen Unterschied, ob die Teilnehmer*innen aus unterschiedlichen Kulturen stammen oder nicht bzw. es sich um kulturelle Unterschiede oder Differenzen anderer Art handelt. Auch ob eine etwas eingeschränkte Kommunikation in virtuellen Teams interkulturelle Kommunikation tendenziell erleichtert oder erschwert, ist nicht abschließend geklärt²³⁶. Allerdings können interkulturelle Eindrücke für die Führungskraft neue Erfahrungen und Wahrnehmungen bedeuten. Die Kenntnis von interkulturellen Unterschieden bzw. unterschiedlichen kulturellen Verhaltens- und Denkmustern verhilft der Führungskraft zu erweiterten, neuen Interpretationsmöglichkeiten und bereichert ihr Wissensportfolio²³⁷. Für Führungskräfte virtueller Teams ist es ein entscheidender Vorteil zu wissen, dass der Umgang mit Mitarbeiter*innen aus Kulturen mit großer Machtdistanz ein anderer sein muss als mit Menschen, die einen egalitären Umgang mit Macht pflegen. Auch in punkto Unsicherheit macht es einen Unterschied, ob Teammitglieder rasche Änderungen schnell verarbeiten können oder eher abwartend und zurückhaltend auf Veränderungen reagieren. Ob – wie Lange zur Diskussion stellt – hier einfach ein systemischer Blick reicht, um Unterschiede festzustellen, darf bezweifelt werden. Ohne profunde Kenntnisse der Kulturen und damit verbundenen Verhaltensmuster haben es Führungskräfte in der Regel schwer, Teams mit Mitgliedern unterschiedlicher kultureller Provenienz erfolgreich zu führen. Mit interkulturellen Kompetenzen ist es ihnen möglich, ihre systemischen Ansätze an die kulturellen Gegebenheiten anzupassen: Beispielsweise sind chinesische Mitarbeiter*innen an eine etwas straffere Führung gewöhnt und erwarten mehr Guidance als Kolleg*innen aus Westeuropa. So kann das „G“ aus SANTIAGO, nämlich Gelassenheit, im chinesischen Kulturraum rasch als Teilnahmslosigkeit oder Desinteresse am kollektiven Zusammenhalt des Teams interpretiert werden. Umgekehrt kann im kulturellen Westen zu viel Engagement der Führungskraft als Überbeanspruchung der Kontrollfunktion oder gar als „Überwachung“ empfunden werden. Auch das Thema Selbstführung wird in verschiedenen Kulturkreisen unterschiedlich gehandhabt bzw. aufgenommen: Kulturen mit einer geringen Distanz zur

²³⁵ vgl. Lange, 2017, S. 16

²³⁶ vgl. Genkova, Gajda & Wörmann, 2012, S. 351f.

²³⁷ vgl. Lange, 2017, S. 24

Macht oder einer individualistischen Tendenz werden sich in diesem Falle leichter tun als Kulturen, die kollektiv geprägt sind oder eine hohe Machtdistanz wahrnehmen.

Es herrscht hier also eine Wechselwirkung zwischen systemischen Führungsansätzen und der interkulturellen Kommunikation in virtuellen Teams: Neben dem Einsatz systemischer Elemente in der interkulturellen Führung auf Distanz sind es (inter)kulturelle Verhaltensmuster, die Einfluss auf die systemischen Führungselemente haben und entsprechend gesteuert werden müssen, um den Erfolg des Teams und der Führung sicherzustellen. Je stärker die interkulturelle Kompetenz ausgeprägt ist, desto besser wird Führung auf Distanz gelingen.

5.3. 18 Ideen für eine erfolgreiche Führung auf Distanz in einem interkulturellen Umfeld

Zum Abschluss dieser Arbeit sei hier versucht, Führungskräften, die auf Distanz führen und mit interkulturellen Teams zu tun haben, einige Ideen zu geben, die ihnen helfen ihre Arbeit erfolgreich zu gestalten. Diese Liste ist nicht abschließend und endgültig. Sie ist eine verknappende Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte und Erkenntnisse der Monate, während denen dieses Papier geschrieben wurde.

Hier abschließend die 18 systemisch geprägten Ideen für eine erfolgreiche Führung auf Distanz in einem interkulturellen Umfeld:

- I. Sei immer verbindlich und verlässlich.
- II. Setze Dich mit den theoretischen Grundlagen von systemischer Führung, Führung auf Distanz und interkultureller Kommunikation auseinander.
- III. Sieh Dich immer als ein Teil eines Netzwerks.
- IV. Nimm Dir Zeit zu beobachten und zu reflektieren.
- V. Lerne die Mitglieder Deines Teams kennen.
- VI. Vergiss nicht, dass jede Deiner Handlungen eine Reaktion auslöst.

- VII. Gleiche Deine „Bilder“ mit denen Deiner Mitstreiter*innen ab.
- VIII. Halte Deinem Netzwerk den Rücken frei und schaffe Rahmenbedingungen für ein gelungenes Arbeitsumfeld und Zusammenarbeit auf Distanz.
- IX. Ermöglice es Deinem Netzwerk, eigenverantwortlich und selbstführend zu arbeiten und Ziele zu erreichen.
- X. Stifte Sinn und erkläre den Nutzen der Arbeit.
- XI. Überwinde räumliche Distanz durch Schaffung sozialer Nähe und ausreichend Kommunikation.
- XII. Fördere die Kommunikation und sei ein starker Knotenpunkt im Netzwerk, der Verbindungen und Austausch im System fördert.
- XIII. Kommuniziere achtsam und präzise.
- XIV. Beherrsche die technischen Tools für Kommunikation auf Distanz.
- XV. Vertraue Dir selbst sowie Deinem Team und schaffe Vertrauen untereinander.
- XVI. Habe Vertrauen in Netzwerk und System.
- XVII. Sei Dir bewusst, dass Kulturen Menschen prägen und Kulturen stark unterschiedlich sein können.
- XVIII. Unterstütze dort, wo es notwendig ist, und nimm Dich nicht zu wichtig.

Literaturverzeichnis

- Achouri C. (2011): Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung: Systemisches Management im 21. Jahrhundert (Dein Business). Gabal Verlag. Offenbach am Main.
- Antonakis J. & Atwater L. (2002): Leader distance: a review and a proposed theory. In: The Leadership Quarterly. Volume 13, Issue 6. S. 673 – 704.
- Armstrong D.J. & Cole P. (1995): Managing distances and differences in geographically distributed work groups. In: Jackson S.E. & Ruderman M.N. (Hrsg.): Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace. American Psychological Association. Washington DC. S. 187 – 215.
- Arnold R. (2009): Das Santiago-Prinzip: Systemische Führung im lernenden Unternehmen. wbv Media. Bielefeld.
- Becker H. & Langosch I. (2002): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Lucius & Lucius. Stuttgart.
- Berblinger S. & Knörzer M. (2021): Remote Work Strategy. So gestalten Unternehmen die Zukunft der Arbeit erfolgreich. Eine Apriori Studie. In: https://www.apriori.de/wp-content/uploads/2021/03/APRIORI_RemoteWorkStrategy.pdf (29.09.2022)
- Bloom N., Liang J., Roberts J. & Ying Z.J. (2013): Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. In: NBER Working Paper Series. Working Paper 18871. Cambridge, MA.
- Boedeker S. (2012): Arbeit in interkulturellen Teams. Erfolgsfaktoren mexikanisch-deutscher Konstellationen. Springer Fachmedien. Wiesbaden.
- Böhmer M. (2014): Die Form(en) von Führung, Leadership und Management. Eine differenztheoretische Explizierung. Carl-Auer-Verlag. Heidelberg.

Clases C. & Wehner T. (2000): Vertrauen. Essay. Spektrum Akademischer Verlag. Heidelberg. <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/vertrauen/16374> (19.09.2022)

„Covid-19 has forced a radical shift in working habits“, 12. September 2020, in: The Economist. <https://www.economist.com/briefing/2020/09/12/covid-19-has-forced-a-radical-shift-in-working-habits> (01.10.2022)

Cwik M. (2012): Genderrolle, Konfuzianismus und Frauenstellung in der Gesellschaft. Bachelorarbeit an der Universität Zürich. Grin, www.grin.com (Kindle).

Diesner T. (2015): Die Allgemeine Systemtheorie bei Ludwig von Bertalanffy. Eine Begründung interdisziplinärer Wissenschaftspraxis. In: Wessel K.-F. (Hrsg.): Berliner Studien zur Wissenschaftsphilosophie und Humanontogenetik. Bd. 31. Logos Verlag. Berlin.

„Does working from home make employees more productive?“, 27. Dezember 2020, in: The Economist. <https://www.economist.com/graphic-detail/2020/12/27/does-working-from-home-make-employees-more-productive> (01.10.2022)

Emanuel N. & Harrington E. (2021): „Working“ remotely? Selection, Treatment, and the Market Provision of Remote Work. Harvard University. Cambridge, MA.

Erhardt U. & Breul J. (2019): Teamentwicklung: von der Arbeitsgruppe zum Team. Studienbrief OE410 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern.

Erhardt U. & Elbe M. (2018): Einführung in die Organisationsentwicklung. Studienbrief OE110 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern.

ESCP Business School. European Center for Digital Competitiveness (2021): Digital Riser Report 2021. ESCP. Berlin. <https://digital-competitiveness.eu/wp-content/uploads/Study-Summary-German.pdf> (02.10.2022)

- Gellert M. & Nowak C. (2010): Teamarbeit – Teamentwicklung – Teamarbeit. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Limmer Verlag. Meezen.
- Genkova P., Gajda A. & Wörmann S. (2012): Ist Kultur virtuell erkennbar? Einflussvariablen der interkulturellen Kommunikation bei interkulturellen Teams. In: Reutner U. (Hrsg.): Von der digitalen zur interkulturellen Revolution. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden.
- Grote S., Jädtke K., Hering V.W. (2021): Führung in der Gezeitenwende. Studienbrief OE530 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern.
- Herrmann D., Hüneke K., Rohrberg A. (2006): Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler. Wiesbaden.
- Hofstede G. (2001): Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations. Sage Publications. Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010): Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw Hill. New York et al. (Kindle)
- „HR-Management Deutschland – China: Interkulturelle Herausforderungen und Lösungsansätze“. In: <https://china-kommunikation.de/hr-management-deutschland-china-interkulturelle-herausforderungen-loesungsansaezte/> (19.08.2022)
- Jacobs M. (2007): Personal Mastery: The First Discipline of Learning Organizations. In: Vermont Business Magazine, Oktober 2007.
- Klare J. (2010): Kommunikationsmanagement deutscher Unternehmen in China. Eine strukturtheoretische Analyse internationaler PR. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- König E. & Volmer G. (2004): Systemisch denken und handeln: Personale

Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung (System und Organisation). Beltz Verlag. Weinheim.

Köppel P. (2009): Virtuelle Teams: Die Rolle der Führung. In: Barmeyer C. & Bolten J. (Hrsg.): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Verlag Wissenschaft & Praxis. Sternenfels.
https://www.synergyconsult.de/fileadmin/downloads/Virtuelle_Teams_Die_Rolle_der_Fuehrung.pdf (02.10.2022)

Kneer G., Nassehi A. (2009): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung. Fink. Paderborn.

Kugler M. (21.05.2011): Wort der Woche. In: Die Presse
<https://www.diepresse.com/664108/wort-der-woche> (20.09.2022)

Lange K. (2017): Interkulturelle systemische Beratung im Kontext reflexiver Verflüssigung kultureller Stereotype. Masterarbeit. Grin Verlag.
<https://www.grin.com/document/374388> (01.10.2022)

Lehner-Telic E. (2021): Analyse der Bedeutung von Hofstedes Kulturdimensionen für die Österreich Werbung Peking. Hausarbeit im Rahmen des Masterstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern.

Leifeld U. & Wieland C. (2020): Interkulturelle Kommunikation, Studienbrief OE WP-B10 im Rahmen des Fernstudiengangs Organisationsentwicklung, TU Kaiserslautern.

Lippold D. (2019): Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung. Springer Gabler. Wiesbaden.

Lu F. (01.10.2019): Das anpassungsfähigste autoritäre Regime der Welt. In: Die Zeit.
<https://www.zeit.de/kultur/2019-09/70-jahre-volksrepublik-china-mythos-erfolg-autokratie-nationalismus/komplettansicht> (29.08.2022)

Ma X.J. (2007): Personalführung in China. Motivationsinstrumente und Anreize. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.

Majkovic A.L., Gundrum E. (2020): IAP Studie 2020. Trendstudie zum Verständnis, Relevanz und Anwendung einer wirksamen Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten. IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Zürich.

Mallory K.R. (2008): Senge's Learning Organization: Democratic Transformation or Neoliberal Practice? Identifying the Contradictions and Conflicts. A Thesis submitted to the Faculty of Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Education. Department of Education, Mount Saint Vincent University. Halifax.

“New research reveals business leaders and employees hold different views on how the pandemic has affected work-life balance and productivity”, 2. Februar 2022, in: The Economist Group. <https://www.economistgroup.com/group-news/economist-impact/new-research-reveals-business-leaders-and-employees-hold-differing-views-on> (01.10.2022)

Nickel S. & Keil G. (2021): Führen auf Distanz. Haufe. Freiburg.

Oberndorfer E. & Liu X.-H. (2011): Teamentwicklung in China. Voraussetzungen, die zum Erfolg führen. In: <https://de.slideshare.net/USPD/teamentwicklung-in-china> (27.08.2022)

Orthey F.M. (2015): Alles eine Frage des Stils. Praxis systemischer Führung: Führungsstile im Fünfeck nutzen. In: Laske S., Orthey A., Schmid M.J. (Hrsg.): PersonalEntwickeln. Loseblattwerke Deutscher Wirtschaftsdienst. Wolters Kluwer. Alphen.

Pasterk S. (2021): Welche Veränderung braucht virtuelle Führung aus heutiger Sicht der Mitarbeiter und der Führungskraft, um im Sinne des Unternehmens zu handeln? Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Professional MBA in Change Management im Rahmen des Universitätslehrganges Change Management. Karl-Franzens-Universität Graz.

Pinnow D.F. (2014): Das „Sphären Modell“ der Systemischen Führung. In:

https://dp-akademie.de/ckeditor_assets/attachments/3/sphaerenmodell_2014.pdf (30.09.2022)

Prentice W.C.H. (2004): Understanding Leadership. In: Harvard Business Review (01/2004): <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership> (25.09.2022)

„Remote workers work longer, but not more efficiently“, 10. Juni 2021, in: The Economist. <https://www.economist.com/business/2021/06/10/remote-workers-work-longer-not-more-efficiently> (02.10.2022)

Reutner U. (Hrsg.) (2012): Von der digitalen zur interkulturellen Revolution. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden.

Rossegger K. (2019): Interkulturelle Projektteams: die Bedeutung projektorientierter Organisation und Herausforderungen bei der Führung interkultureller Teams. Masterarbeit. Karl-Franzens-Universität. Graz.

Rupold H. (2020): China – Die chinesische Weltmacht aus Asien verstehen: Geschichte, Politik, Bildung, Wirtschaft und Militär. Expertengruppe Verlag.

Scholl A. (20.07.2021): Systemtheorie. In: Journalistikon. Das Wörterbuch der Journalistik. <https://journalistikon.de/systemtheorie/> (20.09.2022)

Scholz C. (2013): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. Verlag Franz Vahlen. München.

Scholz C. & Stein V. (2003): Internationale Virtuelle Teams: „Against all odds!“: In: Holtbrügge D. (Hrsg.): Management Multinationaler Unternehmungen. Physica-Verlag. Heidelberg. S. 233 – 246.

Schugk M. (2004): Interkulturelle Kommunikation. Kulturbedingte Unterschiede in Verkauf und Werbung. Verlag Franz Vahlen. München.

Senge P. (1990): The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization. Currency Doubleday. New York, London et al.

- Sprenger R.K. (2006): Vertrauen: wichtiger als Strategie! In: Bruch H., Krummacker S., Vogel B. (Hrsg.): Leadership – Best Practices and Trends. Springer Gabler. Wiesbaden. S. 77 – 86.
- Stark M. (2016): Führung interkultureller Teams. Herausforderungen und Gestaltungsempfehlungen. Masterarbeit. Grin. www.grin.com (Kindle)
- Steele M. & Lynch S. (2012): The Pursuit of Happiness in China: Individualism, Collectivism, and Subjective Well-Being during China's Economic and Social Transformation. In: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3839668/> (30.09.2022)
- Steinkellner P. (2006): Systemische Führung. In: https://www.systemmagazin.de/bibliothek/texte/steinkellner_syst_fuehrung.pdf (30.09.2022)
- Steinkellner P. (2012): Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung. Carl-Auer Verlag. Heidelberg.
- Strittmatter K. (2018): Die Neuerfindung der Diktatur. Wie China den digitalen Überwachungsstaat aufbaut und uns damit herausfordert. Piper. München.
- „The rise of working from home“, 8. April 2021, in: The Economist. <https://www.economist.com/special-report/2021/04/08/the-rise-of-working-from-home> (02.10.2022)
- Vahs D. (2005): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- von Bertalanffy L. (2014): Problems of Life: An Evaluation of Modern Biological Thought. Martino Fine Books. Eastford.
- von Saldern M. (1991): Erziehungswissenschaften und Neue Systemtheorie. (Erfahrung und Denken; ED 73). Duncker und Humblot. Berlin.
- Wahlmichrath K. & Kuhlmann C. (12.03.2021): Zwischen neuen Freiheiten und

bewährtem Miteinander. In: https://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehren-auf-distanz-neue-freiheiten-und-bewaehrtes-miteinander_80_538370.html (01.09.2022)

Waldkirch K. (2018): Erfolgreiches Personalmanagement in China. Rekrutierung, Mitarbeiterführung, Verhandlung. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Springer Gabler. Wiesbaden.

Wang X. & Yang B. (2007): The culture of learning organizations in Chinese state-owned and privately enterprises: An empirical study. Higher Education Press and Springer-Verlag. In: <https://fbr.springeropen.com/track/pdf/10.1007/s11782-007-0016-x.pdf> (20.08.2022)

“Was Karl Kraus so wohl nicht gesagt hat“, 20.09.2004, in: <https://www.derstandard.at/story/1794877/was-karl-kraus-so-wohl-nicht-gesagt-hat> (21.09.2022)

Wenderoth M.C. (16.05.2018): How A Better Understanding Of Guanxi Can Improve Your Business In China, In: Forbes. <https://www.forbes.com/sites/michaelcwenderoth/2018/05/16/how-a-better-understanding-of-guanxi-can-improve-your-business-in-china/?sh=6f1875425d85> (19.08.2022)

Westerhoff M. (2008): Kulturdimensionen nach Geert Hofstede und deren Bedeutung für Lehren und Lernen. Bachelorarbeit. Grin. www.grin.com. (Kindle)

Willke H. (2006): Systemtheorie I: Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. Utb. Stuttgart.

Yan Y. (2009): The Individualization of Chinese Society. Routledge. London und New York.

Zirkler M., Scheidegger N., Bargetzi A. (2020): Führung auf Distanz. Eine Untersuchung zur Distanzführung während des coronabedingten Lockdowns 2020 an der ZHAW. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Zürich.

Webseiten:

Der deutsche Wortschatz von 1600 bis heute: <https://www.dwds.de/> (27.09.2022)

Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/> (23.09.2022)

<http://www.ethikseite.de/prinzipien/zkatimp.html> (15.09.2022)

<https://geerthofstede.com/landing-page/> (17.09.2022)

<https://www.hofstede-insights.com> (28.09.2022)

<https://www.ikud.de/glossar/kulturdimensionen-geert-hofstede.html> (28.09.2022)

<https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat> (20.09.2022)

Ludwig-Maximilians-Universität, Institut für Interkulturelle Kommunikation,

<https://www.ikk.uni-muenchen.de/index.html> (20.09.2022)

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Ort, Datum Unterschrift

Signiert von: Emanuel Lehner-Telic	
Datum:	16.10.2022 10:27:41
<p>Dieses mit einer qualifizierten elektronischen Signatur versehene Dokument hat gemäß Art. 25 Abs. 2 der Verordnung (EU) Nr. 910/2014 vom 23. Juli 2014 ("eIDAS-VO") die gleiche Rechtswirkung wie ein handschriftlich unterschriebenes Dokument.</p> <p>Dieses Dokument ist digital signiert!</p> <p>Prüfinformation: Informationen zur Prüfung der elektronischen Signatur finden Sie unter: www.handy-signatur.at</p>	
<p><small>www.a-trust.at</small></p>  	