

## **Distanzleadership - Richtige Kommunikation bei der Führung aus der Distanz**

Gustav Kichler, Juni 2015

Im Zuge der Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmungen ist ein Führungsphänomen festzuhalten, das sich durch die länderübergreifende Führung von Mitarbeitern ergibt. Eine solche Führung auf Distanz kommt zustande, wenn ein Mitarbeiter in ein anderes Land entsandt wird (Expatriate) und so eine räumliche Distanz zwischen Führungskraft und Geführten entsteht, oder wenn ein Führungsverhältnis zwischen bereits räumlich entfernten Personen etabliert wird. Auf der anderen Seite begegnen wir einer immer häufigeren Führungskonstellation, wo Distanzführung per se nicht mehr aus einer hierarchischen Rolle heraus als „Chef/Chefin“ stattfindet, sondern in Projekten, als fachlicher Vorgesetzter, als Themenverantwortlicher, oder aus einer Stabsstelle (z.B. Shared Service Center) heraus. Wie Sie diesen neuen Formen der Führung mit den richtigen Mittel der Kommunikation gerecht werden, möge Ihnen dieser Artikel vermitteln.

### **Die Bedeutung mediengestützter Kommunikation**

Eine Führung ohne Kommunikation kann es nicht geben. Laut empirischen Studien verwenden Führungskräfte durchschnittlich 70% ihrer Arbeitszeit für Kommunikation (1). Das zeigt, welcher enormer Stellenwert der digitalunterstützten Kommunikation bei einem Distanzverhältnis einzuräumen ist. Das Media Richness Modell (siehe Abbildung 1) kann als Handlungsleitfaden dem Distanzführenden dienen, das richtige Kommunikationsmedium situationsangemessen auszuwählen. Um zu entscheiden, ob ein Medium für eine spezifische Situation geeignet ist, setzt das Modell zwei Dimensionen miteinander in Bezug:

- Informationsreichtum des verwendeten Kommunikationsmediums und
- Komplexität der in dieser Situation zu bewältigenden Aufgabe

Der Informationsreichtum eines Mediums basiert auf der Vielzahl der Wahrnehmungskanäle eines Menschen, die bei der Kommunikation über das jeweilige Medium angesprochen werden. Damit beschreibt Informationsreichtum zugleich die unterschiedliche Kapazität eines Mediums zur authentischen Übertragung analoger und digitaler Informationen. Die Face-to-face Kommunikation in der persönlichen Begegnung ist daher eine „reiche“ Kommunikationsform. Sie bietet eine Vielzahl paralleler Kanäle (Gestik, Stimme etc.), ermöglicht unmit-

telbares Feedback und erlaubt auch die Vermittlung persönlicher Stimmungslagen und Emotionen.

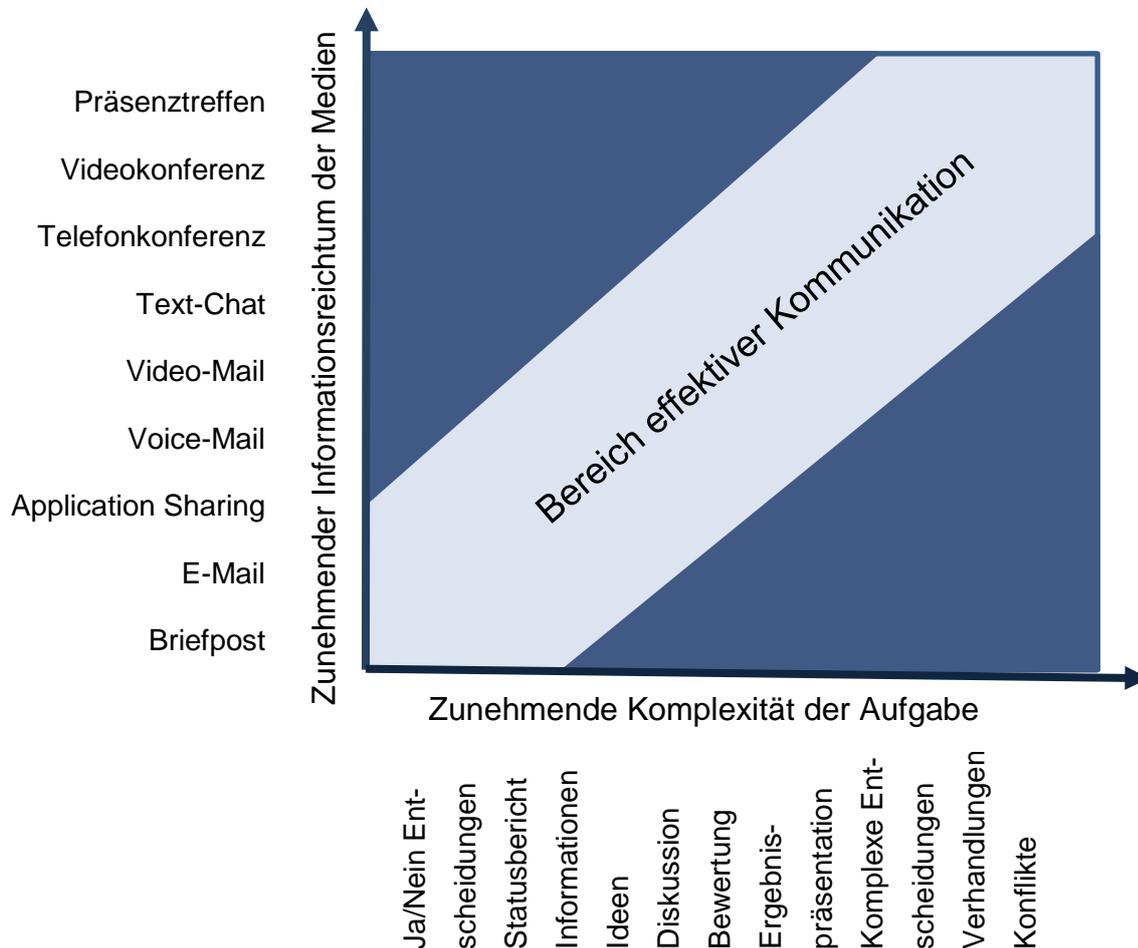


Abbildung 1: Media Richness Modell (in Anlehnung an Picot et.al. 2001)

Dagegen stellt ein Austausch von Informationen per E-Mail eine „arme“ Kommunikationsform mit sehr niedrigem Media-Richness-Grad dar. „Reiche“ Medien sind nicht automatisch bessere und „arme“ Medien per se schlechter. Der Bereich *effektiver Kommunikation* liegt gerade in der richtigen Wahl des Mediums. Einfach strukturierte Aufgaben werden gut mit „ärmeren“ Medien bewältigt, komplexe Aufgaben mit „reicheren“ Medien. Um den nächsten Besprechungstermin zu finden, ist beispielsweise ein Austausch über ein webbasiertes Tool zur gemeinsamen Terminfindung ausreichend. Für die Führung aus der Distanz ist nun das reichhaltigste Medium, das persönliche Treffen, für die Führungskommunikation nahezu

ausgeschlossen. Das fördert naturgemäß einen virtuellen Kommunikationsstil, der die Aufgabenorientierung fördert, während die Beziehungsorientiertheit abnimmt. Problemfelder zeigen sich hier durch den Wegfall der nonverbalen Kommunikationskomponente in der E-Mail Kommunikation, welches sich nicht zuletzt in einer E-Mail-Flut und -Flucht äußert. Distanzfürer, die den Einsatz der Medien anlassbezogen richtig wählen können, sind erfolgreicher.

### **Eine funktionierende Technik ist eine unabdingbare Voraussetzung**

Jeder kennt das Problem: Eine Power-Point-Präsentation ist angesagt, der Präsentierende hat alles vorbereitet, nur der Anschluss mit dem Beamer funktioniert noch immer nicht und wertvolle Zeit verstreicht. Was schon störend in Präsenzmeetings auffällt, vervielfacht die Störung in virtuellen Meetings. Wenn eine Webkonferenz nicht gut klappt, die Verbindung nur unzureichend ist, geht die Konzentration vollständig in der Bewältigung des technischen Problems auf. Eine sinnvolle Kommunikation kommt nicht zustande.

Die Führungskraft hat daher sicherzustellen, daß die Medienverfügbarkeit und technische Kompetenz zu 100 Prozent gegeben ist. Wirksame Führung aus der Distanz bedingt ein einwandfreies Funktionieren der medienbedingten Technik. Im Zweifel kann es besser sein, manchmal auf den Einsatz hochtechnisierter Medien zu verzichten!

Ziel muss sein, die Medien möglichst automatisiert, also ohne bewusste Steuerung nutzen zu können, vergleichbar der Fähigkeit, Auto oder Fahrrad zu fahren. Denn jeder Mensch hat nur eine begrenzte Verarbeitungskapazität: Bewusstsein, das für die Bedienung der Technik benötigt wird, steht nicht für die inhaltliche Verarbeitung zur Verfügung. Besonders deutlich wird dieser Unterschied, wenn Medienprofis mit medienunerfahrenen Mitarbeitern auf Distanz kommunizieren. Während „Profis“ etwa bei einem Online-Meeting parallel eine Präsentation anschauen und zugleich den Chat verfolgen und bedienen können, kämpft der „Unerfahrenere“ noch mit der Technik und kann sich daher viel weniger auf den Fachinhalt und die Diskussion konzentrieren.

### **Spielregeln erleichtern das Leben**

Nur in den wenigsten Unternehmen gibt es eine Kommunikationsarchitektur mit Spielregeln für die Kommunikation. Es beginnt bei der einfachen Nutzung der E-Mail, die nur eine minimalistische Strukturierung durch softwarevorgegebene Einstellungen erlaubt, als Beispiel sei die Verwendung der Empfänger- und Betreff-Zeilen hervorgehoben. Wie wichtig wären hier Spielregeln, die ein „for action“ und „for info“ in der Betreff-Zeile definieren, oder wie

ganz einfach mit dem „to“ und „copy“ umgegangen wird. Es ist oft nicht selektiv. Ein nicht geregeltes „copy“ gibt das Gefühl, dass sich der Einzelne absichern will, um keine Verantwortung übernehmen zu müssen. So werden viele Adressaten einfach mit E-Mails „zugemüllt“. Auch klare Regeln für den Response wie „*kein response nötig*“, „*response in 24 Stunden*“, „*response in 48 Stunden*“ etc., könnten Abhilfe in einer zeitgerechten Abarbeitung der E-Mails schaffen, ebenso wie zentrale Datenbanken den Wildwuchs unnötiger E-Mail-Anhänge eindämmen können. Im Management der Kommunikation sind Führungskräfte aufgerufen die Tools zu strukturieren. Was für E-Mails gilt, gilt für alle anderen Medien: Je komplexer das Medium, desto strikter die Regeln, der sinnvolle Einsatz kollaborativer Medien (Groupware-tools) ist ohne definierte Regeln undenkbar.

### **Kulturdimensionen berücksichtigen**

„Führung“ ist keineswegs eine Managementfunktion, die einen universellen Gültigkeitsanspruch erhebt – vielmehr ist von einer Kulturabhängigkeit der Personalführung auszugehen. Die kontinuierliche Auseinandersetzung mit anderen Kulturen ist daher ein wesentliches Merkmal der Führung aus der Distanz. Um Kulturunterschiede „greifbarer“ zu machen werden Kulturdimensionen (2) hergeleitet, bedeutsame Dimensionen für die Distanzführung sind „Kontextorientierung“ und „Zeitorientierung“.

- **High-Context versus Low-Context Kommunikation:**

High- bzw. Low-Context bezeichnen Konzepte zur Informationsgewinnung bzw. Informationsverarbeitung und dazu notwendiger Vernetzung. Dabei geht es weniger um hohen oder niedrigen Kontext als vielmehr um starken oder schwachen *Kontextbezug* bei der Kommunikation. In High-Context-Kulturen kann die Botschaft nur im Kontext richtig verstanden und interpretiert werden. Die Sprechenden erwarten, dass auch Ungesagtes verstanden wird und drücken sich implizit und verschlüsselt aus. Non-verbale Signale sind essentiell um Gesagtes verstehen zu können. Japan, arabische Länder und die Mittelmeerländer sind typische Kulturen mit „hohem Kontext“. In Kulturen mit schwachem Kontextbezug erwartet man nicht, dass der Großteil der Informationen bereits bekannt oder ohne sprachlichen Ausdruck erkennbar ist. Hier wird alles beim Namen genannt, man wirkt direkter und fühlt sich verpflichtet, dem Gegenüber möglichst präzise Angaben zu machen. Die Bedeutung liegt ausschließlich in der verbalen Sprache. Typische Länder dieses Kommunikationsverhalten sind Deutschland und Skandinavien.

- **Monochrome versus polychrone Zeitorientierung:**

*Monochrome* Menschen sehen Zeit als lineares System. Die Zeit kann in große greifbare Abschnitte geteilt werden, mit denen das Leben organisiert werden kann. Pro Zeiteinheit kann nur eine Handlung stattfinden. Die Menschen machen eines nach dem anderen und zeichnen sich überwiegend durch Pünktlichkeit aus. Dieses Zeitverständnis findet sich oft in den westlichen Ländern. *Polychrone* Menschen hingegen sind in der Lage mehrere Sachen gleichzeitig zu tun, verschiedene Handlungsabläufe parallel zu erledigen. Das Einhalten von Zeiten und Terminen fällt diesen Menschen schwer.

Es ist unschwer der Schluss zu ziehen, daß die in der Distanzführung praktizierte mediengestützte Kommunikation Ländern mit High-text-Kommunikation und polychronem Zeitverständnis zum Nachteil gereicht. Die Probleme können wie folgt aussehen: In Gesprächen verbleibt beispielsweise der Führende (Low-Context-Culture) auf einer sachlichen Ebene, es zählen nur Fakten, während der Geführte (High-Context-Culture) über alles Mögliche zu erzählen beginnt, nur nicht von dem, was mit den eigentlichen Besprechungspunkten aus der Sichtweise des Führenden zu tun haben könnte. Das stellt sich für den Geführten anders dar. Er benötigt diese „Geschichten“ um seine Sicht der Dinge darzulegen. Nur im Zusammenhang mit dem Rundherum, ist das Eigentliche zu verstehen. In der Regel strapaziert das die Geduld des Führenden, die Geschichten werden nur als Abschweifungen und gegebenenfalls als Entschuldigungen gewertet. Eine Führungskultur des Vertrauens in Verbindung mit Instrumenten der Zielvereinbarung sind Ansatzpunkte, die dieses Dilemma der unterschiedlichen Kontextorientierung zu lösen vermögen.

Ähnliches gilt für die Zeitorientierung. Wenn Tagungsordnungspunkte nach logischen Gesichtspunkten fixiert werden, so wird erwartet, dass diese konsequent Punkt für Punkt abgearbeitet werden können. Für Kulturen mit *polychronem* Zeitverständnis sieht das anders aus. Da wird schon mal zwischen den Tagungsordnungspunkten gewechselt, gerne springt man von einem Punkt zum anderen, ohne dass ein Punkt wirklich vollständig abgehandelt wird. Zeit spielt keine Rolle. Um das große Ganze zu verstehen wird Zeit beansprucht und schneller Themenwechsel benötigt. Fast kann man zur Auffassung gelangen, dass zwar im Vorfeld ein grundsätzliches Verständnis über das Besprechungsthema erzielt werden sollte, dass aber auf Tagungsordnungspunkte besser verzichtet werden kann. Die Termini „Tagesordnungspunkt“ und „Agenda“ entspringen ja schon der Diktion eines vordeterminierten, monochromen Zeitverständnisses.

Die Szenario-Technik als Kombination von sequentieller und synchroner Zeitauffassung ist ein mögliches Instrument um Synergieeffekte aus dem Dilemma der unterschiedlichen Zeitauffassungen zu gewinnen. In jedem Fall hilft eine gegenseitige Bewusstwerdung dieser Unterschiede Differenzen zu überbrücken.

### **Erfolgreiches Distanzleadership ist ein richtiges Management der Kommunikation**

Die Bedeutung des Globalen Handelns nimmt weiterhin zu. Unabhängig der Diskussionen um TTIP wird es einen weiteren Abbau von Handelsbarrieren und eine Vereinheitlichung der Wirtschaftsräume geben. Die Etablierung weltweiter Standards (INCOTERMS, Sicherheitsbestimmungen, Produktionsstandards) tun ihr Übriges dazu. Auch KMU's profitieren davon. Das Management der Kommunikation wird zu einem Schlüsselfaktor im globalen Wettbewerb.

Wir von Consenzum besitzen langjährige Führungserfahrung aus international ausgerichteten Unternehmen. Gerne beraten wir Sie beim Aufsetzen einer Kommunikationsarchitektur, die ein Führen aus der Distanz effizient und effektiv ermöglicht. Wir lösen mit Ihnen die Fragen des Wie's zur organisatorischen Ausgestaltung ihres internationalen Auftritts.

Quellenhinweise:

- (1) Knapp K., (2003): *Interpersonale und interkulturelle Kommunikation*; in Bergemann, N./Sourisseaux, A.L.J. (Hrsg.), *Interkulturelles Management*.
- (2) House R.J., & Javidan M., (2004): *Overview of GLOBE*. In: R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfmann, V. Gupta (Eds.), & GLOBE Associates, *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*

Gustav Kichler



**CONSENZUM – Managementberatung** \* DI Gustav Kichler  
Lobaugasse 6 \* 1220 Wien \* Tel. +49. 6991. 390 95 54 \*  
E-Mail: [kichler@consenzum.com](mailto:kichler@consenzum.com) \* Internet: [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

---

**Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung**

---