

# Digitale Führung

Beziehungsgestaltung

zwischen Sinnesarmut

und Resonanz

In  
Deutschland  
neu denken

Jürgen Weibler

Position

16



# Digitale Führung

Beziehungsgestaltung

zwischen Sinnesarmut

und Resonanz

In

Deutschland

neu denken

Jürgen Weibler

© 2021 Roman Herzog Institut e.V.

Herausgeber:  
Roman Herzog Institut e.V.

Kontakt:  
Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff  
Geschäftsführerin  
Roman Herzog Institut e.V.  
Max-Joseph-Straße 5  
80333 München  
Telefon (0 89) 551 78-732  
Telefax (0 89) 551 78-755  
info@romanherzoginstitut.de  
www.romanherzoginstitut.de

ISSN 1863-8090  
ISBN 978-3-941036-65-9

Foto:  
Roman Herzog Institut e.V.

**Die Publikationen des Roman Herzog Instituts sind beim Herausgeber kostenlos erhältlich und können bestellt werden unter [www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de).**

Zitate aus dieser Publikation sind unter Angabe der Quelle zulässig.



Randolf Rodenstock	
<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Führen in Zeitenwenden</b>	<b>6</b>
<b>2 Neue Arbeitswelten und die Digitalisierung von Führung</b>	<b>14</b>
<b>3 Die Essenz von Führung</b>	<b>19</b>
<b>4 Resonanz: Voraussetzung für lebendige Führungsbeziehungen</b>	<b>23</b>
<b>5 Führungsbeziehungen im Virtuellen</b>	<b>34</b>
<b>6 Digitale Führung als Verlusterfahrung</b>	<b>39</b>
<b>7 Digitale Führungsbeziehungen: Dialog und Bescheidenheit weisen den Weg</b>	<b>52</b>
<b>Literatur</b>	<b>67</b>
<b>Das Wichtigste in Kürze</b>	<b>78</b>
<b>Autor und Danksagung</b>	<b>80</b>

# Vorwort



In den vergangenen Monaten hat die Wirtschaft einen regelrechten Digitalisierungsschub erlebt. Agile Arbeitsformen setzen sich mehr und mehr durch. Und erfreulich viele Unternehmen ermöglichen ihren Beschäftigten mehr zeit- und orts-unabhängiges Arbeiten. Homeoffice ist für viele inzwischen alltäglich geworden – nicht nur, aber auch wegen der Corona-Pandemie, die uns nach wie vor fest im Griff hat. Mitarbeiterführung aus der Distanz ist in den Unternehmen schon lange ein Thema. Doch sie erfährt aktuell eine ganz neue Qualität und erfasst immer mehr Bereiche

und Beschäftigte. Denn durch die Digitalisierung begegnen sich Chefin oder Chef und Mitarbeitende zunehmend im virtuellen Raum. Das hat zu Verunsicherung auf beiden Seiten geführt.

In seiner fundierten Analyse erklärt der Führungsexperte Jürgen Weibler, was gute Führung heute ausmacht. Er skizziert die modernen Arbeitswelten mit ihren komplexen Herausforderungen und beschreibt, wie Führung – stets verstanden als Beziehung zwischen Führenden und Geführten – auch unter digitalen Bedingungen gelingen kann. Für essenziell hält er, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden durch Bescheidenheit und Dialogbereitschaft motivieren und ihnen Erfahrungen von Sinn und Selbstwirksamkeit ermöglichen.

Die Digitalisierung stellt nicht nur neue Anforderungen an Führungsbeziehungen, sie liefert auch die Werkzeuge, um diese Beziehungen zu gestalten. Denn Führen auf Distanz ist nicht denkbar ohne digitale Kommunikation. Diese ist Segen und Fluch zugleich: Durch sie haben wir mehr technische Möglichkeiten, miteinander in Kontakt zu treten, sind aber in der Vielfalt unserer elementaren Ausdrucks- und Wahr-

nehmungsmöglichkeiten eingeschränkt. Im digitalen Raum hat unser Gegenüber zwar ein Gesicht, aber keine Gestalt, keine Gestik und keinen Geruch. Trotz guter Vernetzung droht somit Entfremdung, warnt unser Autor. Sein Rat an Führungskräfte lautet: virtuelle Beziehungen nicht auf die Spitze treiben, sondern möglichst mit analogen Lösungen kombinieren – also persönlich und von Angesicht zu Angesicht.

Räumliche Distanz schafft soziale Distanz – und führt somit zu einem Verlust an Bindung, letztlich sogar an gesellschaftlichem Zusammenhalt. Besonders in der aktuellen Debatte um einen gesetzlich verankerten Anspruch auf Homeoffice ist deshalb eine differenzierte Sicht wichtig: Es geht nicht darum, das Führungsmodell »Präsenz« romantisch zu verklären. Doch ebenso wenig dürfen wir im Arbeitsleben einseitig auf die Wirkmacht des Digitalen setzen. Zweifellos werden digitale Medien in Zukunft technisch weiter optimiert und der Umgang mit ihnen wird immer selbstverständlicher. Dennoch können sie reale Begegnungen nur ergänzen, jedoch nie ersetzen. Salopp gesagt: Von einer Kachel am Bildschirm geht kein Charisma aus. Führungsbeziehungen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft müssen mit Leben erfüllt werden, und beide Seiten – Führende und Geführte – können ihren Beitrag dazu leisten, dass sie zum Wohle aller gelingen. In diesem Sinne soll die vorliegende Publikation alle dazu ermutigen, offen zu sein, Neues auszuprobieren und den Führungsalltag fantasievoll zu gestalten.



Professor Randolph Rodenstock  
Vorstandsvorsitzender  
Roman Herzog Institut e.V.

# 1

## Führen in Zeitenwenden

»Guten Morgen, Tobias. Hier in Deutschland ist das Wetter gerade grau. Und bei Ihnen?«

»Bei uns scheint die Sonne, ich sitze auf der Dachterrasse und habe mir gerade ein Frühstück genehmigt [...]«

»Ihren Job können Sie problemlos im Homeoffice erledigen?«

»Ich bin Sales Consultant und berate den Vertrieb meines Arbeitgebers in Europa und Afrika. Meist geht das über Mails und Telefon, dafür muss ich nicht im Büro sein [...] Mittlerweile ist Homeoffice ›the new normal‹ [...]«

»Und Ihr Chef hat damit kein Problem?«

»Nein, der hat Vertrauen in mich und weiß, dass die Arbeit gemacht wird. Ich bin ein korrekter Mensch, habe es gerne, wenn die Arbeit von meinem Schreibtisch weg ist, und habe eine entsprechende Arbeitseinstellung.«

Interview, FAZ.net, 2020a

Was sind das für Zeiten? Die digitale Revolution hat die Art, wie wir im 21. Jahrhundert arbeiten, durcheinandergewirbelt: Produktionsumgebungen steuern sich durch intelligente Vernetzungen und ständig erfasste Echtzeitdaten ohne unmittelbaren menschlichen Eingriff zunehmend selbst (Smart Factory). Kunden werden auf freiwilliger Basis und vielfach unentgeltlich in organisatorische Arbeitsprozesse einbezogen (Crowdsourcing). Anonyme Solo-Selbstständige, die ihre Dienstleistungen als temporäres Engagement auf einschlägigen elektronischen Marktplätzen anbieten (Gig Economy), werden für repetitive oder wissensintensive, spezialisierte Aufgaben kurzfristig hinzugebucht (Crowdworking). Immer

mehr Beschäftigte arbeiten ganz oder teilweise an verschiedensten Orten und sind dadurch nur noch virtuell mit ihrem Stammhaus verbunden (mobiles Arbeiten). Und am Horizont bewegen sich schon humanoide Roboter, die, einmal angestoßen, mittels künstlicher Intelligenz selbstständig lernen, ihre Dienste konfektioniert anzubieten (Robot Works).

Was sind das also für Zeiten? Es sind Zeiten unendlicher Chancen für innovatives Unternehmertum; es sind Zeiten, neue Formen des Arbeitens fantasievoll auszuprobieren; und es sind – neben diesem Aufbruchgefühl – auch Zeiten wachsender Unsicherheit, so wie es immer ist, wenn sich eine Zeitenwende auftut.

Unsicherheit legt schnell eine Assoziation mit Krise nahe, denn schwindet die subjektive Gewissheit, weil beispielsweise ehemals sinnhafte Bezugsrahmen infrage gestellt werden, droht Kontrollverlust. Kontrollverlust führt beim Menschen rasch zu Stress und Angst, das innere Gleichgewicht geht verloren.



**Jede Krise ist eine Bewährungsprobe  
für Führungskräfte.**

Nahezu zwangsläufig wird so der Blick auf die Führung gelenkt, denn sie ist seit jeher in Zeitenwenden besonders gefordert. Dem preußischen Generalfeldmarschall Helmuth von Moltke (1800–1891) wird die Einsicht zugeschrieben, dass die unwiderstehliche Gewalt der Verhältnisse zwar den Mittelmäßigen tragen kann, aber für die Krise, wo sich das Blatt ins Gegenteil verkehren und sogar der Beste scheitern kann, dies für den Führenden eben nicht mehr gelte. In diesem Sinne zeigt sich jede Krise als eine Bewährungsprobe für Führende im Rahmen des objektiv Machbaren.

Dies gilt bis heute, wobei die Führenden wahlweise besser oder schlechter mit den jeweiligen Herausforderungen umgehen können. Hinzu kommt aus wissenschaftlicher Warte, dass sich die Analyse und Bewertung von Führung in den avancierteren Diagnosen längst von der alleinigen Betrachtung der Person des Führenden emanzipiert haben, so wie es Moltke noch vor Augen hatte. Führung muss vielmehr konstitutiv als in einer sozialen Beziehung zwischen Menschen gedacht werden, die erst entsteht und sich im Weiteren entwickelt. Führung ist also als relationale Beziehungen zu verstehen. Macht und Gegenmacht innerhalb solcher Beziehungen sind zur Kenntnis zu nehmen, sei es für die Zweierbeziehung, sei es für die Teamführung.

Erst unter gewissen Umständen (dazu näher Kapitel 3) entstehen aus Beziehungen – im Besonderen: Arbeitsbeziehungen – Führungsbeziehungen. Diese sind von den Beteiligten als ebensolche akzeptiert, ganz im schroffen Gegensatz zu Arbeitsbeziehungen, die als reine Leitungsbeziehung erfahren werden und allein aus rechtlichen wie anderen formalen Usancen heraus ihre charakteristische Färbung erhalten. Das Potenzial einer Führungsbeziehung, die diesen Namen verdient, kann eine reine Leitungsbeziehung nie entfalten.

Doch zurück zu den schwierigen Zeiten, deren hervorstechendstes Merkmal die Unsicherheit ist. Diese ist überall zu greifen. Den Führenden tritt sie als eine Art Trias entgegen:

- als Entscheidungsunsicherheit infolge der sich beschleunigenden Märkte und der damit verbundenen, vor allem technologiegetriebenen Geschäftsmodelle;
- als Verunsicherung ihrer Mitarbeitenden, deren Effizienzgewinne eher in zusätzliche Arbeit als in Erholung umgemünzt werden wie auch

– als Unsicherheit der Führenden hinsichtlich ihrer eigenen Position und Rolle, deren Ausübung immer anspruchsvoller wird, zumal die gesellschaftlich-kulturell bedingte Infragestellung des Führungsanspruchs von rein formal operierenden Autoritäten ihnen nicht in die Hand arbeitet (Weibler, 2020) und ihre Legitimationsmacht untergräbt (mehr zu Machtbasen: bereits French/Raven, 1959).

Das alles ereignet sich in einem gesellschaftlichen Umfeld, das von diversen Verwerfungen wie politischer Radikalisierung, wirtschaftlicher Ungleichverteilung und Verrohung der Umgangsformen im sozialen Miteinander beunruhigt wird.

Das Gesagte schwingt bei meinen kommenden Betrachtungen mit. Untersuchungsgegenstand wird allerdings die Digitalisierung beziehungsweise deren Auswirkungen auf die Arbeit und damit auf das Führungsgeschehen sein. Dies grenze ich insofern noch weiter ein, als ich die dadurch möglich gewordene und sich auch zunehmend verbreitende Form der digitalen Führung aufgreife. Durch sie wird die uns allen vertraute und eingeübte Form der Führung in Präsenz herausgefordert, entweder durch Anreicherung (hybride Führung) oder durch Substitution (virtuelle Führung). Diese fast nicht mehr einholbare Entwicklung virtuellen Arbeitens oder virtueller Begegnungen (Gilson et al., 2014) schauen wir uns mit Gespür für den Kontext, in der sie sich führungsrelevant vollzieht (Homeoffice) samt ihrer Besonderheiten genauer an. Im Raum steht die Befürchtung, dass das, was immer schon ein Mehr an Sicherheit bewirken soll – nämlich Führung –, Gefahr läuft, in seiner digitalen Ausprägung nicht nur einfach die Form zu wechseln, sondern zum Quell weiterer Verunsicherung zu werden.

Liegt das jedoch möglicherweise nicht so sehr am Unbehagen durch das vergleichsweise Unvertraute, das mit der Zeit natürlich verschwindet, sondern vielmehr an der mutmaßlich systematisch eingeschränkten Funktionalität von digitaler Führung und damit an ihrer verringerten Leistungsfähigkeit? Und sind dafür nicht vor allem

die im wahrsten Sinne des Wortes »Unnahbarkeit« (Entferntheit) und »Unfassbarkeit« (Nichtgreifbarkeit) der Führenden, aber auch der Kolleginnen und Kollegen, verantwortlich zu machen? Und wie ist das zu begründen? Was heißt das für Führende selbst und die Führungsbeziehung allgemein? Und natürlich: Was ist zu tun?

Es sind also keine leichten Zeiten, die uns über den Führungsbe-  
reich hinaus lehren, dass dem derzeitigen Sein immer nur eine Vor-  
läufigkeit zuzumessen ist und dass das allzu oft höchst unwägbar  
Werden genuiner Bestandteil unseres Lebens ist.

### **Weiteres Vorgehen**

Mit dieser Abhandlung möchte ich Interessierte über (digitale) Füh-  
rung informieren und insbesondere Führungskräfte dazu ermutigen,  
ihre bisherigen Stärken durch einen reflektierten Einblick in das digi-  
tale Führen weiter zu erhöhen. Digitale Führung soll dabei mit virtuel-  
ler Führung und Führung aus der Distanz gleichgesetzt werden. Dies  
ist durchaus üblich, wenn auch nicht ganz korrekt. Die Differenzen  
im Detail spielen für uns hier allerdings keine Rolle.

Da digitale Führung verstärkt mit einem Umfeld verbunden ist, das  
durch ein Digital Work Design gekennzeichnet und gestaltet ist  
(Welpel et al., 2018) und mich von »neuen Arbeitswelten« sprechen  
lässt, werde ich diese Arbeitswelten anfänglich skizzieren (Kapitel 2).  
Danach wird es dann einschlägiger, denn ich konzentriere mich dar-  
auf, ein grundlegendes Führungsverständnis, sozusagen die Essenz  
von Führung, zu vermitteln (Kapitel 3). Es wird sich dabei insbeson-  
dere zeigen, dass es die Führungsbeziehung ist, um die sich letztlich  
alles zu drehen hat. In dem sogenannten Resonanzkonzept findet  
sie ihre grundlegende Ausrichtung. Damit wird gleichzeitig die Kom-  
munikation innerhalb der Führungsbeziehungen in den Mittelpunkt  
gerückt (Kapitel 4).

Kommunikation verändert sich, wenn sie sich in virtuellen Räumen  
abspielt. Dies greife ich auf, wenn ich die uns vertraute persönliche

Führung ohne mediale Vermittlung mit jener virtuellen Kommunikationsform vergleiche, die dem am nächsten kommt, nämlich die mittels Intra- oder Internet ablaufende Videokommunikation (Video Conferencing, Web Conferencing, Video Call; Kapitel 5). Diese hat 2020 einen ebenso unerwarteten wie unumgänglichen Boom erlebt, denn sie hält Menschen, die sich nicht unmittelbar persönlich gegenüber treten, im Gespräch und ermöglicht, begleitet von Kollaborationstools, gemeinsames Arbeiten. Sie ist gegenwärtig *das* Medium von digitaler Führung und digitaler Zusammenarbeit. Gemeinsames Arbeiten wird immer mehr von unterschiedlichen Standorten, inklusive von Zuhause aus, bewerkstelligt (Homeoffice).



**Kommunikation verändert sich,  
wenn sie sich im Virtuellen abspielt.**

Eine DAK-Längsschnittstudie (DAK-Gesundheit, 2020) weist für Deutschland aus, dass der Anteil derjenigen, die regelmäßig (auch) im Homeoffice arbeiten, sich innerhalb von vier Monaten (2019/2020) von 18 Prozent auf 39 Prozent (2020) erhöht hat und dass die (fast) tägliche Arbeit dort sich gar verdreifacht hat. Eine repräsentative Bitkom-Studie bezifferte im Spätherbst 2020 den Anteil der Beschäftigten hierzulande, die zumindest einige Tage in der Woche in den eigenen vier Wänden arbeiten, auf rund 45 Prozent, und für 25 Prozent war dies momentaner Dauerzustand (Bitkom, 2020). Das Münchener ifo-Institut weist für Deutschland aus, dass 56 Prozent aller gegenwärtigen Jobs teilweise oder vollständig im Homeoffice ausgeübt werden könnten (Alipour et al., 2020a; 2020b).

Diese Entwicklung ist bis auf Weiteres in ihrer Richtung vorgegeben und verändert das Kommunikationsverhalten und infolgedessen die Führungsbeziehungen in Organisationen nachhaltig. So hat bei-

spielsweise der französische Autohersteller PSA im Frühjahr 2020 angekündigt, dass Angestellte nicht mehr begründen müssen, warum sie zu Hause arbeiten, sondern warum sie ins Büro kommen wollen (FAZ.net, 2020b). Twitter und Microsoft haben Ähnliches prominent verkündet, ebenso Facebook, Siemens, Google und andere. Eine Deloitte-Umfrage (2020a) bei deutschen Finanzvorständen Ende 2020 ergab übereinstimmend, »vermehrt auf Remote Working« setzen zu wollen. Im Übrigen weisen mehrere Studien für rund 50 Prozent der Beschäftigten den Wunsch aus, das Homeoffice als Arbeitsform mindestens teilweise beizubehalten. Kommunikationssysteme sind hier der Schmierstoff für diese neue Normalität. Aus allem folgt eine mehr oder minder neue Führungssituation, die es zu gestalten gilt.



Um diese Führungssituation besser zu verstehen, plädiere ich dafür, zunächst einmal einen Schritt zurückzutreten und das Neuartige umfassend in den Blick zu nehmen, statt irgendwelche, nur vordergründig schlüssigen Handlungsempfehlungen ohne feste Grundlage abzugeben. Dabei konzentriere ich mich auf die Kommunikation, ohne die Führung nicht denkbar ist. So möchte ich untersuchen, was genau die technisierte Kommunikation für Führungsbeziehungen so anders macht und warum dem so ist. Ich werde aufzeigen, welche Besonderheiten die virtuelle Kommunikation hat, und vor allem auch begründen, welche Folgen sich für die Führung hieraus ergeben (Kapitel 6).

Abschließend zeige ich, dass der durch mehrere Faktoren bedingte und im Grunde unvermeidbare Machtverlust der Führenden kons-

truktiv für einen auf Verständigung setzenden, lernorientierten Dialog genutzt werden kann, um so auch eine gelingende, zeitgemäße Führungsbeziehung zu entwickeln (Kapitel 7). Aus diesem Wissen heraus ist dann jeder für sich aufgefordert, seine individuellen Schlüsse zu ziehen, zu deren Unterstützung ich hoffentlich einige Anregungen geben werde. Nicht eingehen werde ich hingegen darauf, inwieweit die fortschreitenden Entwicklungen in der künstlichen Intelligenz das Miteinander von Führenden und Geführten verändern wird. Meine grundlegenden Aussagen zur Bedeutung von Beziehungen im Führungsgeschehen bleiben davon unberührt.

# 2

## Neue Arbeitswelten und die Digitalisierung von Führung

Die Bezeichnung »neue Arbeitswelten« drückt bereits durch den Plural aus, dass die Diskussion über Gegenwart und Zukunft von organisierter Arbeit keinen Königsweg kennt und kennen kann. Warum auch? Hier herrscht (Ideen-)Wettbewerb und es ist Platz für verschiedenartige Lösungen. Da arbeitgebende Organisationen in die Gesellschaft eingebettet sind, wirken dortige Entwicklungen auch auf sie zurück, so wie sie selbst ihre Impulse in die Gesellschaft senden. So denkt beispielsweise das einflussreiche Werk zur Entwicklung von Organisationen von Frederic Laloux (2015) Organisation und Gesellschaft zusammen, indem es evolutionäre Organisationen integral mit evolutionären Gesellschaften verbindet. In dieser anspruchsvollen Ausprägung verwischen Gewinnorientierung und Gemeinwohlorientierung, wodurch eine zukunftsfähige Form des Wirtschaftens umrissen wird.

Die neuen Arbeitswelten sind durch innovative Technologien geprägt, die nicht zuletzt mittels künstlicher Intelligenz neue Lösungen für Produkte, Prozesse und Services bereithalten. Sie manifestieren sich momentan am anschaulichsten in Unternehmen und verlangen dabei neue Antworten darauf, wie Arbeit zwischen Menschen und Maschinen verteilt werden soll und wie sie in welchen Verantwortlichkeiten zu gestalten ist. Hinzu treten Anforderungen an die Arbeit, die sich zwar durch demografische Veränderungen und gesellschaftliche Erwartungen an Teilhabe erklären lassen, aber doch auch Ausfluss sich oftmals dramatisch verändernder Umweltbedingungen sind. Es würde zu weit führen, dies alles im Detail durchzubuchstabieren, aber die Stichworte »digitale Geschäftsmodelle«, »Hierarchieabbau«, »Flexibilisierung von Produktion und Arbeit«, »Sinn«, »alternative Organisationsformen« und natürlich »New Leadership« umreißen die Richtung schon recht gut.

In der Diskussion taucht vor allem mit Blick auf die Position des Menschen in diesen Arbeitswelten der leider sehr unscharf gewordene programmatische Begriff »New Work« auf, den Frithjof Bergmann (2004) in seiner Konzeption zur Entwicklung der Arbeitsgesellschaft mit weit größerem Anspruch popularisierte und den er inzwischen selbst mehrfach provokant als reine Aufhübschung nicht wirklich veränderter Arbeitsverhältnisse brandmarkt (vgl. Hornung, 2018).

Dennoch spielt der Begriff »New Work« weiterhin eine wichtige Rolle, weil er prototypisch für eines der eben genannten Stichworte steht, nämlich den Sinn, der in neuen Arbeitswelten mit der vielleicht stärksten Vehemenz nach vorn katapultiert wird. Dass New Work in Entscheidungsprozessen der Geschäftsführung dabei eine zunehmende Beachtung findet, sollte allerdings nicht automatisch mit einem grundsätzlichen Umdenken verwechselt werden – da hat Bergmann recht. Mehrheitlich dürften es nämlich ökonomische Interessen sein, die eine diesbezügliche Aufmerksamkeit erzeugen. Denn es wurde schnell erkannt, dass der dramatisch gestiegene Wettbewerb um Innovationen nur zu gewinnen ist, wenn strategische, strukturelle und kulturelle Veränderungen gleichzeitig eintreten. Dies ist ohne den engagierten Menschen nicht zu machen, zumal Innovationen noch immer zuvorderst durch Menschen in Organisationen eingeleitet und umgesetzt werden, sodass an den dafür hilfreichen Rahmenbedingungen gearbeitet werden muss.

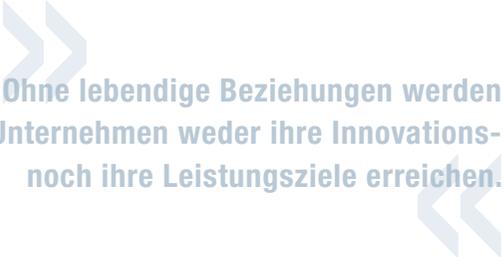


**Die Digitalisierung führt zu einer solchen Beschleunigung der Prozesse, dass selbstorganisiertes Arbeiten immer wichtiger wird.**

Die Digitalisierung, selbst fortwährende Innovation, aber eben auch Treiber von Innovationen in Organisationen, bewirkt eine solche Beschleunigung, dass selbstorganisiertes Arbeiten – individuell wie teamförmig – tatsächlich an Gewicht gewinnt. Und Sinn («Purpose» oder «Impact») in dem zu sehen, wofür man vielfach täglich mehr als ein Drittel seiner Lebenszeit verbringt, scheint an Zugkraft gerade auch für zukünftige Entscheider zu gewinnen. Dies verlangt nach organisatorischen Strukturen, die mit Flexibilität, Empowerment und Experimentieren verbunden und mit lebendigen Beziehungen assoziiert werden, und nicht nach die Eigeninitiative hemmenden Verhältnissen, in denen sich von Vorgabe zu Vorgabe gehandelt werden muss. Deshalb liegt es auf der Hand, dass das, was deklaratorisch so oft gewünscht wird – nämlich eine konstruktive Zusammenarbeit aller mit festem Blick für das Geschäft –, bereits mit den Rahmenbedingungen, unter denen gearbeitet wird, kompatibel sein muss. Ganzheitliches Vorgehen ist also gefordert.

Es ist für mich offensichtlich, dass in der geschilderten Situation Beziehungen in Organisationen und zu deren Umfeld deutlich an Bedeutung gewinnen werden. Dies wäre aus unterschiedlichsten Perspektiven zu belegen (beispielsweise aus Marketingsicht: Customer Relationship Management), soll aber hier nicht das Ziel sein. Eigentlich ist das noch zu schwach formuliert. Ohne lebendige Beziehungen werden Organisationen weder ihre Innovations- noch ihre Leistungsziele erreichen, da sie jene Mitarbeitenden nicht werden halten können, die eben dies ermöglichen würden. Wer sich Studien anschaut, die das Bedürfnisspektrum von Talenten beschreiben, wird erkennen, dass Beziehungen bei der Einschätzung zur Attraktivität des Arbeitsplatzes direkt oder indirekt mitgedacht werden.

Und ganz abgesehen von dieser instrumentellen Sicht: Beziehungen haben einen eminenten Selbstwert, sie tragen einen Wert in sich, der dem sozialen Wesen des Menschen entspricht und der nicht mit Arbeitsbeginn suspendiert werden kann. Damit sind wir wieder beim Thema Führung, denn wer dies verkennt, dem entgleist die Führung.



**Ohne lebendige Beziehungen werden Unternehmen weder ihre Innovations- noch ihre Leistungsziele erreichen.**

Und wenn wir im Zusammenhang von Führung von Beziehungen reden, interessieren uns natürlich Führungsbeziehungen. Paradoxerweise – dies vorweg – steigt in den neuen Arbeitswelten die Notwendigkeit, lebendige Führungsbeziehungen zu gestalten, und wächst gleichzeitig die Schwierigkeit, diese gehaltvoll zu initiieren, zu stabilisieren und fortzuentwickeln – zumindest dann, wenn wir hier eine digitale Führung vor Augen haben, die inzwischen an Fahrt aufgenommen hat.

Vorab zur Einordnung der digitalen Führung nur so viel: Digitale Führung ist eine technisch vermittelte Führung. Sie bedient sich der Informations- und Kommunikationstechnologie und findet in aller Regel dort Anwendung, wo Führung in leiblicher Präsenz nicht möglich, zu umständlich oder nicht gewollt ist. Digitale Führung sagt zunächst noch nichts darüber aus, ob sie die alleinige Form von Führung in einer gegebenen Situation ist, sich nennenswert mit einer Führung in physischer Präsenz anlassbezogen mischt oder nur eine Beimengung zu einer präsenzfokussierten Führung ist. Sofern jedoch in einem Unternehmen davon gesprochen werden soll, dass »bei uns« digital geführt wird, sollte sie als die einzige oder zumindest vorrangige Form der Führung unterstellt werden dürfen. Und sofern sie wie hier Gegenstand der Betrachtung ist, sollte sie zur besseren Veranschaulichung für sich stehen.

Digitale Führung ist – auch wenn das vordergründig so scheinen mag – nicht zwingend an digitalisierte Arbeitsumgebungen gebun-

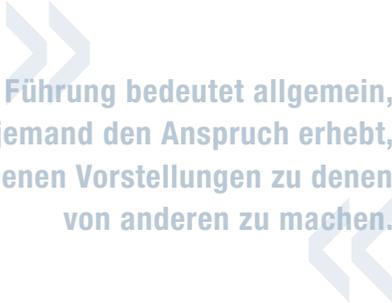
# 2

## Neue Arbeitswelten und die Digitalisierung von Führung

den, die gern in einem Atemzug mit neuen Arbeitswelten genannt werden. Sie fügt sich dort jedoch a priori geschmeidiger ein als in einem tradierten Setting. Doch auch dort kann sie – selbst wenn eine starre, auf Anwesenheit pochende Hierarchie vorliegt – beispielsweise via Zoom Anwendung finden. Das mag etwa einer geografischen Distanz der Beschäftigten geschuldet sein oder wenn, wie in diesen Zeiten, staatliche Instanzen physische Kontakte begrenzen oder die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gleichsinnig greift. Doch bevor wir ausführlicher auf die digitale Führung zu sprechen kommen, möchte ich mehr über die Führung und die besondere Bedeutung von Führungsbeziehungen vermitteln.

# 3

## Die Essenz von Führung



**Führung bedeutet allgemein,  
dass jemand den Anspruch erhebt,  
die eigenen Vorstellungen zu denen  
von anderen zu machen.**

Wovon reden wir bei Führung überhaupt? Darüber, dass eine Person den formalen oder informellen Anspruch erhebt, die eigenen Vorstellungen zu denen von anderen zu machen. Dies kann fast alles betreffen: Wie jemand die Welt sehen soll, wie ein Ereignis zu interpretieren ist, wie sich jemand grundsätzlich oder konkret-situativ verhalten soll, wann Emotionen erlaubt sind, welche Erwartungen an eine Teamarbeit zu stellen sind etc. Das kann der, der Führung und damit Einflussnahme beansprucht, theatralisch formulieren, im Gespräch veranschaulichen, gar gemeinschaftlich mit den Adressaten entwickeln oder einfach nur schweigsam durch eigenes Tun vorexerzieren. Einzig, ein intendiertes Ziel der Einflussnahme sollte vorliegen, die Person möchte also etwas bewirken oder andere (zum Beispiel eine Gruppe) dazu befähigen oder ermächtigen, etwas gemeinschaftlich zu bewirken.

Entscheidend – und gern vergessen – ist bei alledem, dass auch jemand folgt, indem er den Einflussversuch teilt, unterstützt, zulässt, ganz einfach mitmacht. Und zwar freiwillig. Führung bedarf also der Akzeptanz (Weibler, 2016a). Ansonsten handelt es sich um Zwang, Gewalt oder ganz einfach eine hierarchisch begründete Leitung.

# 3

## Die Essenz von Führung

Führende, das offenbart bereits das Wort, führen. Dessen Herkunftsbedeutung verweist auf ein »Fahren machen«, also etwas in Bewegung setzen, und zwar gerichtet. Vorgesetzte hingegen leiten. Sie leiten ihnen zugewiesene Mitarbeitende kraft Direktionsrecht, denn mehr steht ihnen jenseits von klassischen Machtbasen und eventuellen mikropolitischen Manövern nicht zur Verfügung. Von Führung sind sie aber meilenweit entfernt. Denn Führung liegt immer im Auge des Betrachters, hier des Mitarbeitenden. Und dieser ist die einzige Instanz, die einen Führungsanspruch zuerkennen kann. Es ist dann »ihr Chef« oder »ihre Chefin« oder einfach »der Peter« oder »die Petra«, deren Autorität im Führungskontext subjektiv anerkannt wird. Abstrakt gesprochen nimmt der oder die Mitarbeitende in diesem Moment auch eine Geführtenidentität an.

Andere Personen im Team durchlaufen denselben Prozess – entweder parallel oder früher oder später. Sie nehmen die sich entwickelnden Beziehungsstrukturen wahr und erkennen die damit verbundenen Einflussmuster. Diese können sie sich selbst ebenfalls zu eigen machen. Man spricht dann von kollektiver Beipflichtung oder Bestätigung. Dadurch werden die sich formierenden Identitäten (Leader oder Follower) kollektiv anerkannt beziehungsweise unterstützt. Wenn dies so verläuft, stehen am Ende mehr oder weniger gut ausgehandelte führungsbezogene Identitäten und damit eine zunächst einmal funktionierende Führungsbeziehung. Instabil wird diese, wenn sich die Identitätsmuster (Leader/Follower) auflösen, beispielsweise weil Erfolge ausbleiben oder die Führungsperson wichtige Werte und Regeln des Teams verletzt. Möglich ist allerdings auch, dass einzelne, viele oder alle Teammitglieder deren Position ungleich definieren, ihr indifferent gegenüberstehen oder gar in Widerspruch zu dem Führungsanspruch treten. Dann kann sich Führung nicht oder nur eingeschränkt entfalten.

Dies hört sich nun komplizierter an, als es tatsächlich ist. Im Ergebnis geht es darum, wer einerseits in eine Führungsrolle schlüpft und sich als Führender begreift und wer andererseits eine Geführtenrolle

annimmt und sich selbst als Geführter sieht (zumindest in der gegebenen Situation und/oder für eine gewisse Zeit). Eine derartige Identitätsklarheit fundiert die Führungsbeziehung. Allgemein wird dies als wichtig für eine gelingende und wirkungsvolle Führung angesehen (DeRue/Ashford, 2010).



**Führung ist eine Beziehung,  
die auf der Annahme und gegenseitigen Anerkennung der Identitäten  
als Führende und Geführte basiert.**

Diese Zuerkennung macht den entscheidenden Unterschied, der mit Führung – oder eben nur mit Leitung – verbunden ist: ein Unterschied, der die Positionierung der Organisation im Markt betrifft; ein Unterschied, der die Leistungsfähigkeit von Teams und das Wohlbefinden ihrer Mitglieder angeht; und ein Unterschied auch hinsichtlich der Bereitschaft, sich der Organisation verpflichtet zu fühlen, zufrieden mit sich und anderen im Alltäglichen zu sein, selbst wachsen zu können und zu wissen, wofür man morgens unter anderem aufsteht. Deshalb suchen Organisationen händeringend Menschen, die sich dadurch auszeichnen, und finden allzu oft Personen, deren Vermögen oder Haltung dies nicht zulässt oder sich auf fatale Weise ins dysfunktionale und gar destruktive Gegenteil verkehrt (Kuhn/Weibler, 2020).

Es existiert eine überwältigende Fülle an theoretischen, empirisch geprüften oder rein erfahrungsgetriebenen Vorstellungen darüber, was Führende zu machen haben, um Erfolge zu bewirken, genau genommen: mit zu bewirken (vgl. zu einer umfassenden Übersicht Weibler, 2016a). An dieser Stelle reicht es, zwischen einem aufga-

# 3

## Die Essenz von Führung

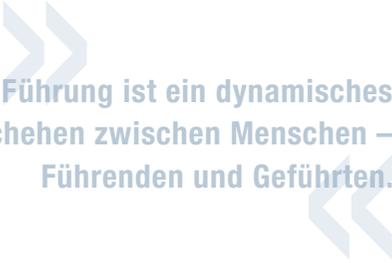
benorientierten und einem mitarbeiterorientierten Verhalten zu unterscheiden. Beides begegnet uns in verschiedenen sprachlichen Benennungen und Akzentuierungen (zum Beispiel Sachorientierung versus Humanorientierung, Lokomotionsfunktion versus Kohäsionsfunktion). Es unterliegt jedoch einem weit verbreiteten Missverständnis, beides nicht nur analytisch, sondern auch führungspraktisch trennen zu können. Die Beziehung ist nämlich an beidem beteiligt (selbst in gemeinter Negation: »Wir hatten nur eine *Arbeitsbeziehung*«, wenn eine gewisse Distanz im Persönlichen zum Ausdruck gebracht werden soll).

Durch den »Beziehungsfiler« läuft folglich alles und alles wird entsprechend dem wahrgenommen und interpretiert, auf was es dort trifft. So macht es beispielsweise einen Unterschied, ob die rein sachorientierte Bitte einer Führungskraft an Geführte um Mehrarbeit auf eine intakte Führungsbeziehung trifft oder nicht. Auch wissen wir, dass mitarbeiterorientiertes Verhalten wie eine freundliche Zuwendung in seiner Wirkung nicht losgelöst von der Beziehungsqualität aufgenommen wird. Deshalb besitzt das Nachdenken über die Qualität der Beziehung, die sich in einer Führung manifestiert, Priorität. Die Beziehungsqualität ist summarischer Ausdruck des bisherigen Miteinanders von Führenden wie Geführten, wie sie zu einem bestimmten Zeitpunkt empfunden wird. Sie wird vor allem durch das Verhalten beider geprägt, wobei der Führende hierauf einen in der Regel größeren Einfluss hat.

Deshalb ist ein besseres Verständnis über Führungsbeziehungen in den nachfolgenden Ausführungen das uns vorrangig Interessierende – dies entgegen der bislang anderenorts überwiegend diskutierten und wichtigen Frage, wie sich die Sachfunktion der Führung im Virtuellen aufrechterhalten lässt (zum Beispiel Ziele setzen, Leistungsstandards formulieren, Rollen klären, Meetings ansetzen; vgl. hierzu stellvertretend Deloitte, 2020b).

# 4

## Resonanz: Voraussetzung für lebendige Führungsbeziehungen



**Führung ist ein dynamisches  
Geschehen zwischen Menschen –  
Führenden und Geführten.**

Es wurde schon deutlich, dass sich Führung nur als ein Geschehen zwischen Personen denken lässt. Damit sind Überlegungen obsolet, die einseitig aus der Perspektive der vermeintlichen Führungsposition heraus argumentieren. Natürlich gibt es viel dazu zu sagen (zu deren Charakter, Kognitionen, Emotionen, Motivationen etc.), doch ist die typische, hieraus allzu schnell folgende eigenschaftsorientierte Sichtweise bis hin zur Führungskraft als mythisch überhöhter Heldenfigur, die uns eine heroische Sicht auf Führung beschert, nicht nur überkommen, sondern auch fatal (ausführlich Weibler, 2013).

Stattdessen sollten wir Führung als ein dynamisches Geschehen begreifen, dass sich notwendigerweise in einer Führungsbeziehung vollzieht. Eine Führungsbeziehung besteht aus mindestens zwei Personen – jener, die die Führungsposition innehat, und jener, die die Geführtenposition einnimmt. In der Führungspraxis ist es allerdings eher eine Geführtengruppe, die zusammen mit der Führungsperson ein Team bildet. Unter bestimmten Bedingungen wird diese formal-hierarchische Trennung sogar aufgrund formal oder informell verteilter Führungsrollen durchlässig, zuweilen sogar aufgehoben, womit sich dann Formen der sogenannten pluralen Führung herausbilden (Endres/Weibler, 2019a).

# 4

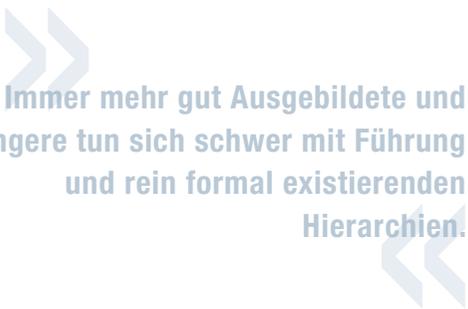
## Resonanz: Voraussetzung für lebendige Führungsbeziehungen

Diese Überlegungen folgen dem relationalen (sozial-konstruktionistischen) Paradigma der Führungsforschung (Endres/Weibler, 2017). Ein Paradigma ist vereinfachend gesprochen eine bestimmte Art und Weise, der Welt und dem, was dort passiert, entgegenzutreten. Es gibt Auskunft darüber, was erkannt werden kann und wie es erkannt werden kann. Daraus leiten sich Erkenntnisinteressen, Fragen, Methoden und Anforderungen an gesicherte Ergebnisse ab. Das relationale Paradigma, das bislang eher in Nischen der kritischen Führungslehre zu Hause war, inzwischen aber Fahrt aufgenommen hat, sieht besonders wertvolle Aussagen zur Führung in der Entschlüsselung von Führungsbeziehungen. Das führt unter anderem dazu, sich mehr für ineinander verschränkte Beziehungspraktiken und Beziehungsdynamiken zu interessieren, Prozesse der Identitätsbildung zu verfolgen sowie Kommunikationsverläufe und ihre Gestaltungskraft zu betrachten.

Damit ist verbunden, Führung nicht als eine objektiv vorhandene, sondern als eine »soziale Tatsache« (Endres/Weibler, 2017; 2020) aufzufassen. Das folgt einem Verständnis, die soziale Welt als eine Wirklichkeit zu verstehen, die der Einzelne sich zunächst auf Basis seiner subjektiven Interpretationen, die wiederum sozial geformt wurden, erschließt, aber eine verbindliche soziale Gültigkeit in einer Gemeinschaft erst durch eine gemeinsame Verständigung der Beteiligten untereinander (also intersubjektiv) erhält. Diese Verständigung ist auch den Gepflogenheiten des Kontexts geschuldet, in dem sich alles abspielt. Eine Verdeutlichung: Wer in einem Team wichtig ist, hängt von der Übereinkunft derer ab, die mit ihm zusammenarbeiten. Das wiederum ist an den Kontext geknüpft, beispielsweise an die im Team gültigen Leistungserwartungen der Organisation. Im günstigen Fall entspricht die deutende Einschätzung eines Einzelnen dem, was alle so sehen.

Die Wahrnehmung dieser sozialen Tatsache geschieht in Führungsbeziehungen weniger in aufsehenerregenden Entscheidungen, sondern vielmehr im Alltäglichen: die Verständigung auf eine Kun-

denstrategie, die Besprechung eines Projektstands, das Eingehen auf den Wunsch nach anderen Tätigkeiten, die Anregung zu einer Fortbildung oder die Erkundigung nach der Einschulung des Kindes, die der Mitarbeiter beim letzten Mal selbst thematisiert hatte. Dabei sind nicht nur die Inhalte von Belang, sondern auch die Ansprache, die Wortwahl, die Stimmlage oder übergreifend, die Atmosphäre, in der sich die Begebenheiten abspielen. Daneben sind der Kontext sowie Kulturelles und Gesellschaftliches (Konventionen, Normen), aber auch individuelle Erfahrungen und Erwartungen der Beteiligten von Belang.



**Immer mehr gut Ausgebildete und  
Jüngere tun sich schwer mit Führung  
und rein formal existierenden  
Hierarchien.**

Ergo: Führung existiert nicht per se und Führung entfaltet sich vor allem in und durch Beziehungen. Diese markante Abkehr vom hierarchischen und individuenzentrierten Führungsverständnis ist nicht nur aus theoretischen Gründen geboten, sondern trifft die Alltagserfahrung von Managerinnen und Managern sehr gut. Auch korrespondiert dies mit den Erwartungen von immer mehr, gerade auch jüngeren, gut ausgebildeten Menschen, die einer Überhöhung der Person weniger als früher abgewinnen können – so nicht nur mein beobachtungsgestützter Eindruck.

Berücksichtigt man nun noch, dass ein personalisierter Führungsanspruch gemeinhin mit Verweis auf die eingenommene Rolle in einer formal existierenden Hierarchie verknüpft war, mag die wachsende Kritik an eben dieser Hierarchie verständlicher erscheinen.

# 4

## Resonanz: Voraussetzung für lebendige Führungsbeziehungen

Denn sie hindert bisweilen Mitarbeitende daran, ihre Kompetenzen einzubringen, hinzuzulernen und mitzubestimmen, und nötigt den Engagierten, Sinnstiftendes allein im Freizeitbereich zu finden. Kurzum: Anweisungen kraft Position verfangen immer weniger. Eine Studentin der Wirtschaftsuniversität Wien brachte es einmal auf den Punkt, als sie in einer Videobotschaft an mich sinngemäß konstatierte: »Nur dass mir jemand vorgesetzt ist, reicht für mich heutzutage einfach nicht mehr.«

Grundlegend ist also eine Aufmerksamkeitsverschiebung in der Führung: weg von der Führungsperson als Inhaber einer formalen Position mit ihren Eigenschaften und Verhaltensweisen und hin zu den Interaktions- und Beziehungsdynamiken des Führungsgeschehens. Damit wird automatisch der Blick für die Wechselseitigkeit von Einflussbeziehungen geschärft, denen dann auch nicht mehr der in der Führungspraxis noch immer zu findende Männlichkeitsbias anhaftet (Weibler, 2016b). Gelingende Führung ist dann an hohe Beziehungsqualitäten geknüpft. Damit kommt automatisch Kommunikation ins Spiel.



**Gelingende Führung ist an hohe Beziehungsqualitäten geknüpft und basiert auf verständigungsorientierter Kommunikation.**



Nun spielt Kommunikation auch in traditionellen Ansätzen der Führung (also bei den bereits dargelegten individuenzentrierten und eher heldenhaften Vorstellungen) eine große Rolle – etwa im Sinne besonderer rhetorischer Qualitäten, um andere zu überzeugen oder Ziele in einem Mitarbeitergespräch zu kommunizieren. Im relationa-

len Verständnis meint Kommunikation hingegen etwas ganz anderes. Es geht um Beziehungsgestaltung durch dialogische und auf Verständigung abzielende Praktiken. So gesehen wird Führung in Dialogpraktiken realisiert (vgl. ausführlicher Kapitel 7). Alltägliche Praktiken wie unvoreingenommenes Zuhören, lernorientiertes Zeigen von Interesse an den Perspektiven und Vorstellungen anderer sowie gemeinsames Reflektieren sind tragende Elemente von solchen Führungsprozessen.

Führung als relationale Praktik zu verstehen, ist somit weniger isoliert mit dem in Verbindung zu bringen, was einzelne Personen denken, sagen oder tun, sondern vielmehr damit, was Menschen zusammen bedenken und bewerkstelligen. Das heißt, jenseits der Zuschreibung von Führung oder der Gewährung von Führerschaft durch (potenziell) Geführte an Führungsaspiranten stehen die Praktiken (das Wie der Führung zwischen den Personen) im Mittelpunkt. Man schaut dann, wie Führung sich angesichts alltäglicher Herausforderungen sowie der Art ihrer fortwährenden Meisterung entfaltet (einschließlich ihrer moralischen und emotionalen Aspekte). Diesen Gedanken werden wir zum Abschluss dieser Abhandlung weiter konkretisieren.

Wichtig ist bei allem zu wissen: Eine Führungsbeziehung schöpft ihr Potenzial nur aus, wenn sie in diesem Sinne eine gelingende Beziehung ist. Eine gelingende Beziehung ihrerseits kann nur als eine lebendige Beziehung gedacht werden. Eine lebendige Beziehung schließlich erkennt als ihren Kern – und hier rekurriere ich auf Hartmut Rosa (2016) und schließe mich der führungsbezogenen Interpretation von Frank Eibisch (2019) an – die Resonanzhaftigkeit, die wahre Beziehungen ausmacht.

Für eine Resonanzbeziehung ist charakteristisch, dass sie »unserem Leben Sinn und Richtung gibt« (Rosa, 2016, 333), wie es in höchster Eindringlichkeit eine spirituelle Erfahrung vermag. Und mit dem Sinn wird eine wertbasierte Fundamentalkategorie menschlicher Existenz ins Spiel gebracht. Es war öffentlichkeitswirksam der österreichische

**Resonanz**

»Resonanz ist eine durch Affizierung und Emotion, intrinsisches Interesse und Selbstwirksamkeitserwartung gebildete Form der Weltbeziehung, in der sich Subjekt und Welt gegenseitig berühren und zugleich transformieren. Resonanz ist keine Echo-, sondern eine Antwortbeziehung; sie setzt voraus, dass beide Seiten mit *eigener Stimme* sprechen, und dies ist nur dort möglich, wo starke Wertungen berührt werden. Resonanz impliziert ein Moment konstitutiver Unverfügbarkeit. Resonanzbeziehungen setzen voraus, dass Subjekt und Welt hinreichend ›geschlossen‹ bzw. konsistent sind, um mit je eigener Stimme zu sprechen, und offen genug, um sich affizieren oder erreichen zu lassen. Resonanz ist kein emotionaler Zustand, sondern ein Beziehungsmodus. Dieser ist gegenüber dem emotionalen Inhalt neutral. Daher können wir traurige Geschichten lieben« (Rosa, 2016, 298; Hervorhebung im Original; ohne grafische Elemente).

Neurologe und Psychiater Viktor Frankl, der in seiner anthropologisch inspirierten Existenzanalyse Sinn als geistige Dimension des danach strebenden Menschen auswies und damit die dritte Wiener Schule der Psychotherapie (neben Freuds Wille zur Lust und Adlers Wille zur Macht) begründete (Frankl, 2012). Sinn und Führung sind natürliche Verbündete, die sogar eine wortursprüngliche Bedeutung teilen.

Für die Herstellung von Resonanz sind die Inhalte, über die gesprochen wird, zweifelsfrei wichtig, werden aber wohl überschätzt. Unterschätzt wird hingegen die Art der Kommunikation, die erreicht, dass sich der andere, bei uns der Geführte, »gemeint, gesehen [und] angesprochen« (Rosa, 2016, 159) fühlt – der andere also berührt ist, und bestenfalls durch eine Äußerung signalisiert, selbst mit dem

oder der Führenden in Verbindung zu sein oder prinzipiell sein zu wollen. Die direkte Ansprache des anderen erweist sich für eine mögliche Resonanzempfindung als überlegen, auch wenn jede Art von Kommunikation ohne Gewähr bleibt. Das folgende Alltagsbeispiel illustriert das Gemeinte und fokussiert, passend für die Bedeutung der persönlichen Kommunikation in der Führung, auf die Stimme (Rosa, 2016, 113; eine Konkretisierung für die politische Führung liefert Weibler, 2010):

»[...] die Stimme (eines Redners) [ist] aber natürlich auch von zentraler Bedeutung für die Herstellung von Resonanzbeziehungen [...] Jede Leserin kennt aus eigener Erfahrung den Unterschied zwischen einem Vortragserlebnis, bei dem die Zuhörer dem Redenden ›wie gebannt‹ folgen oder ›an seinen Lippen hängen‹, und einer Situation, in der die Zuhörenden sich langweilen, sich zwingen müssen zuzuhören und sich nicht im Geringsten berührt fühlen. Im ersten Fall sind sie mit dem Bewusstsein des Sprechenden gleichsam synchronisiert; sie bewegen sich mühelos im gleichen Gedankenstrom, ohne beständig abzuschweifen oder voraus- beziehungsweise hinterherzudenken. Im zweiten Fall dagegen brechen die Gedanken ständig aus: Es erfordert große Willenskraft und hohe Konzentration, überhaupt zuzuhören. Diese Differenz ist ganz offensichtlich die Differenz zwischen einer Situation, in der sich ein Resonanzverhältnis zwischen den beiden Parteien eingestellt hat, und einer resonanzfreien Interaktion, bei der die wechselseitige Berührung und Synchronisation nicht gelingt.«

Resonante Beziehungen sind Beziehungen, in denen starke Wertungen eine Rolle spielen, die naturgemäß nicht nur dem Handeln eine Richtung geben, sondern auch unter emotionaler und motivationaler Beteiligung ablaufen (»Was ist wichtig/unwichtig?«, »Was ist richtig und edel?«, »Was ist falsch und gemein?«, »Was entspricht uns/nicht?«, »Was muss der Andere erwarten dürfen?« etc., also alles, was intrinsisch wertvoll ist; Rosa, 2013, 76). Dabei sollten

# 4

## Resonanz: Voraussetzung für lebendige Führungsbeziehungen

wir, so meine Empfehlung, dies in normalen Führungsbeziehungen in der zu wünschenden Intensität weder überstrapazieren noch zu anspruchslos konzipieren. Wir wissen, wie wichtig Emotionen und Motivationen innerhalb der Führung sind (Küpers/Weibler, 2005), sodass man ungestraft wird sagen dürfen, dass eine Führung, die nicht auch das Emotionale und Motivationale von Personen tangiert, hinter dem Möglichen zurückbleibt.



**Führung, die nicht auch Emotion und Motivation der Menschen berührt, bleibt hinter ihren Möglichkeiten zurück.**



Da Resonanz und ihre Begleitzustände nicht erzwungen werden können, ist offensichtlich, dass der Resonanz eine Unverfügbarkeit innewohnt und dass Resonanz damit »ein Geschehen auf Gegenseitigkeit« (Eibisch, 2019, 183) ist, wie es eine lebendige Beziehung immer zu sein hat. Konkret bedeutet dies, dass der (zumindest primär) als Impulsgeber gedachte Führende fähig und willens ist, den Gegenimpuls aufzunehmen und ihn nicht etwa aus selbstbezogenen oder unachtsamen Gründen ignoriert – eine wesentliche Voraussetzung, um eine gemeinsame, sich tragende, beiden entgegenkommende Führungsbeziehung zu konstituieren (Rosa, 2013, 9). In einer solchen Führungsbeziehung wird beständig etwas getan, weil das, was man unternimmt, als wichtig erachtet wird. Eine Entfremdung zwischen Person und Arbeit ist ihr selbst fremd. Vielmehr besteht eine grundsätzliche Identifikation mit dem, was man tut, und mit der Rolle, in der man am Geschehen teilnimmt.

### Entfremdung

»Entfremdung bezeichnet eine spezifische Form der Weltbeziehung, in der Subjekt und Welt einander indifferent oder feindlich (repulsiv) und mithin innerlich unverbunden gegenüberstehen. Daher kann Entfremdung auch als *Beziehung der Beziehungslosigkeit* [...] bestimmt werden. Entfremdung definiert damit einen Zustand, in dem die ›Weltanverwandlung‹ misslingt, so dass die Welt stets kalt, starr, abweisend und nicht responsiv erscheint. *Resonanz* bildet daher ›das Andere‹ der Entfremdung – ihren Gegenbegriff. Depression/Burnout heißt der Zustand, in dem alle Resonanzachsen stumm und taub geworden sind. Man ›hat‹ beispielsweise Familie, Arbeit, Verein, Religion etc., aber sie ›sagen‹ einem nichts: Es findet keine Berührung mehr statt, das Subjekt wird nicht mehr affiziert und erfährt keine Selbstwirksamkeit. Welt und Subjekt erscheinen deshalb gleichermaßen als bleich, tot und leer« (Rosa, 2016, 316; Hervorhebung im Original).

Um den Kritikern gleich die Luft aus den Segeln zu nehmen: Ja, die Konzipierung einer Führungsbeziehung als ein Resonanzsystem ist ein ambitioniertes Bild von einer Beziehung, das ich zeichne. Aber muss man nicht die Form der Kraft, die in einer Beziehung liegen kann, kennen, um sich – so unvollkommen wie auch immer – danach auszurichten?

Dabei sollte man allerdings wissen: Dort, wo Resonanzsensibilität vorliegt, liegt auch Entfremdungssensibilität vor (Rosa, 2016, 319), das heißt, Erfolg und Scheitern liegen dicht nebeneinander. Sicher, eine rein instrumentalistisch gelebte Arbeitsbeziehung ist möglich, wird vielleicht auch von manchen gewünscht und in diesem Fall nicht als ein Scheitern erlebt. Man würde sich jedoch nicht nur der

# 4

## Resonanz: Voraussetzung für lebendige Führungsbeziehungen

intensiveren, energetisierenden Kraft resonanter Führungsbeziehungen gegenüber Leitungsbeziehungen berauben, sondern auch einen bedeutsamen Teil der Beziehung zur Welt als potenzieller Quelle wertvoller Existenz Erfahrungen im Vorhinein aufgeben. Die Freiheit, auf die Resonanzachse »Arbeit«, hier »Führung«, für sein Leben zu verzichten und eine technisch-kalte Beziehung anzustreben, ist natürlich, wie gesagt, jedem gegeben. Das muss man nur wollen – und dabei wissen, dass dies, falls einseitig beschlossen, zu einer Erwartungsenttäuschung auf der jeweils anderen Seite mit un schönen Folgen für am Ende beide führen kann.



**Resonante Beziehungen sind keine heile Welt. Doch Resonanz macht Führungsbeziehungen attraktiv. Denn sie befriedigt grundlegende menschliche Bedürfnisse.**



Resonanz ist übrigens kein Dauerzustand. Sie bedarf einer gewissen Zeit, um sich einzustellen, und beschreibt eine Erfahrung des Moments, die, wie wir es aus der Flow-Forschung kennen, nur ein punktuell es Gelingen markiert (vgl. näher Rosa, 2016, 693). Aber diese Erfahrung macht die Führungsbeziehung attraktiv, weil sie grundlegende menschliche Bedürfnisse befriedigt. Und ja, auch resonante Beziehungen sind keine heile Welt immerwährender glückseliger Verständigung.

Auch in resonanten Beziehungen müssen bürokratische Tätigkeiten verrichtet werden, sind unliebsame Anlässe zu bewerkstelligen, tauchen Frustrationen, Differenzen, Konflikte oder gar Krisen auf. Diese sind nicht nur da, sondern auch notwendig. Die Auseinander-

setzung mit dem Störenden, Misslingenden und Fremden ist, sofern Lehren daraus gezogen werden, als ein Reifungsprozess zu sehen. Resonanz ist – nochmals – allerdings nicht planbar und nicht willentlich herbeizuführen. Allein, Führende wie Geführte können durch ihr Verhalten die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Resonanz sich einstellt. Eine verständigungsorientierte Kommunikation, die gegenseitiges Lernen inspiriert, ist ihr Lebenselixier.

Damit sind für den Moment die wichtigsten Aussagen zu einer Führungsbeziehung getätigt. Im Folgenden verbinde ich die Führungsbeziehung zunächst eher formal mit virtuellen Räumen (Kapitel 5), bevor ich anschließend auf die Besonderheiten dieser virtuellen Räume gegenüber dem Präsenzerleben zu sprechen komme (Kapitel 6). Wir müssen dabei im Kopf behalten, dass sich am Ideal resonanter Führungsbeziehungen auch in ihrer virtuellen Form als Forderung nichts ändert. Dass eine Führung auf Distanz dies nicht einfacher macht, ist unbestritten, aber nicht zu ändern. Praktizierte Hybridlösungen, also physische und virtuelle Präsenz im Verbund, mildern das Problem wenigstens ab.

# 5

## Führungsbeziehungen im Virtuellen

Eine Führungsbeziehung konstituiert sich nicht im luftleeren Raum, sondern ist stets in eine Führungssituation eingebettet. Diese wirkt auf die Führungsbeziehung ein, wie auch die Führungsbeziehung – mal weniger, mal mehr – auf die Führungssituation rückwirkt. Zu denken ist hier nicht nur daran, dass in Organisationen Führungsbeziehungen vertikal verkettet sind (Weibler, 1994), sondern auch, dass über strukturelle Führungsmaßnahmen (über die Führungsorganisation) Handlungsspielräume der Akteure in jeder einzelnen Führungsbeziehung verbreitert oder beschnitten werden. Die Führungskultur tut ihr Übriges (Wunderer, 2011; Weibler, 2016a).

Dies alles bleibt auch bei digital ausgeprägten Führungsbeziehungen bestehen. Hinzu treten neue Praktiken (mitunter zum Beispiel Aufhebung der Etikette, Abarbeiten größerer Aufgabenpakete ohne spontane Rückmeldung etc.) und Regeln (etwa neue Berichtspflichten oder Nutzung bestimmter Tools), die der spezifischen Situation gerecht werden sollen.



**Führungsbeziehungen sind stets  
in eine Führungssituation eingebettet,  
die wiederum auf die Art der  
Beziehung einwirkt.**



Entscheidend für uns ist, dass die Führungsbeziehungen nun phasenweise oder sogar ausschließlich ohne physische Anwesenheit der daran Beteiligten funktionieren müssen und dass sich die Be-

ziehungen zum und auch im Team ebenfalls so abspielen. Führung und Zusammenarbeit finden also in virtuellen Räumen statt, die sich unterschiedlich ausnehmen können (Raghuram et al., 2019).

Aus Sicht des Einzelnen tritt uns das Virtuelle als Telearbeit entgegen. Darunter werden Arbeitsformen zusammengefasst, die außerhalb des Arbeitsareals des Arbeitgebers zumindest teilweise über Informations- und Kommunikationstechnologien verrichtet werden:

- Von besonderem Interesse ist hier die Teleheimarbeit (gängiger: Homeoffice). Sie beschreibt das permanente Arbeiten vom Privatbereich aus.
- Die alternierende Telearbeit bezieht sich hingegen auf die Koexistenz von einem fest installierten Arbeitsplatz in der Arbeitsstätte und einem eingerichteten Arbeitsplatz im Privatbereich.
- Die mobile Telearbeit ist im Unterschied dazu formal offener und drückt im Kern das Arbeiten von unterwegs aus, ist damit also weder fest an die Betriebsstätte noch an den Privatbereich gebunden (Kunden, Auto, öffentliche Orte, Co-Working-Spaces etc.).

Die Führungsforschung hatte sich lange Zeit weniger den damit verbundenen Führungsfragen verschrieben. Stellten Kirkman et al. (2012) noch fest, dass nicht allzu viel über den Einfluss einer virtuellen Führung auf die Teamarbeit (im realen Feld) bekannt sei, so hat sich die Erkenntnislage seitdem verbessert (zum Beispiel Hoch/Kozlowski, 2014). Inzwischen gibt es eine breitere empirische Forschung, die sich allerdings kaum für eine umfängliche Darstellung an dieser Stelle eignet. In welche Richtung hier gedacht werden muss, sollen ausgewählte Befunde von Larson/DeChurch (2020) demonstrieren:

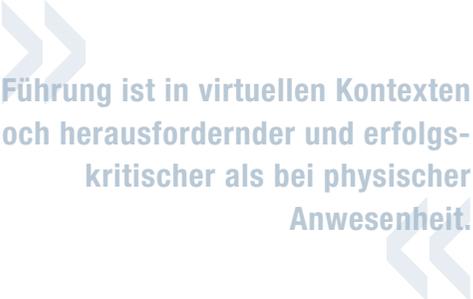
- Teams, die in Präsenz arbeiten, haben einen höheren Level an Kohäsion im Vergleich zu virtuellen Teams.

# 5

## Führungsbeziehungen im Virtuellen

- Teams, die sehr stark über Chats kommunizieren, besitzen ein geringeres Kohäsionsniveau gegenüber Präsenzteams und Teams, die Videokonferenzen nutzen.
- Als problematisch werden zudem Kommunikation und Koordination ausgewiesen. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass bei der schriftlichen Kommunikation, die bei virtuellen Teams überproportional stattfindet, viel eigene Deutungsleistung über den Inhalt zu erbringen ist, was unweigerlich Missverständnisse begünstigt. Hier sind Bezüge zur Media-Richness-Theorie (Daft/Lengel, 1986) offensichtlich, die die Medienwahl mit der zu übermittelnden Botschaft in eine Passung bringen möchte. Sie geht davon aus, dass eine adäquate Informationsverarbeitung die beste Aufgabebewältigung oder Entscheidung ermöglicht (ergänzend dazu vgl. die »Theory of Media Synchronicity« nach Dennis/Valacich, 1999).
- Auch die Koordination von Teamaktivitäten ist im Virtuellen grundsätzlich erschwert, insbesondere dann, wenn verschiedene Zeitzonen überbrückt werden müssen und sich kulturelle Divergenzen auftun.
- Gleichfalls dauert die Herausbildung eines transaktiven Gedächtnisses im Team länger. Mit transaktivem Gedächtnis ist das personenbezogene Wissen über die einzelnen Teammitglieder gemeint, was bei Teams, deren Mitglieder nicht zuvor zusammengearbeitet haben, ein größeres Problem ist, und für Neuankömmlinge, auch in der Vorgesetztenposition, aber ebenso gilt.
- Noch schwieriger ist der Aufbau gemeinsam geteilter mentaler Modelle, die das teambezogene Wissen betreffen. Hiermit sind beispielsweise akzeptierte Vorgehensweisen bei der Problemlösung angesprochen, aber auch teambezogene Routinen, Prioritäten und formale wie informelle Regeln. Für das geteilte Kontextverständnis, also das umweltbezogene Wissen, darf dies ebenfalls angenommen werden.

Immer noch gilt für mich die Aussage Hirschhorns (1991), wonach die Teamführung zunächst (a) die Beziehung zu jedem einzelnen Mitglied zu beachten habe, sodann (b) die Beziehung der Teamführung zum Team als Ganzes und schließlich auch (c) die Beziehung jedes einzelnen Teammitglieds zu seinem Team. Dies ist konzeptionell eine wichtige Aussage, die Führende gerade im virtuellen Raum nicht vergessen sollten. Somit haben sie zumindest grundlegende Ansatzpunkte vor Augen, ohne freilich das »Wie« dadurch schon beantwortet zu bekommen. Im Kopf sollte man mit Axtell et al. (2004) behalten, dass die einzelnen Faktoren, die Teambeziehungen beeinflussen, sich wiederum selbst gegenseitig beeinflussen, und der elektronische Kanal, über den geführt und miteinander kommuniziert wird, eine zusätzliche Wirkung entfaltet (Hambley et al., 2007). Und alle Reize treffen auf eine singuläre »Teamverfassung«, die sie unterschiedlich filtert und gewichtet.



**Führung ist in virtuellen Kontexten  
noch herausfordernder und erfolgskritischer  
als bei physischer Anwesenheit.**

Unstrittig ist, dass die Führung in virtuellen Kontexten als noch herausfordernder und erfolgskritischer zu sehen ist, als sie es in gewohnter Präsenzform bereits ist (Larson/DeChurch, 2020). Dem Virtual Team Survey (RW<sup>3</sup> CultureWizard, 2016) ist beispielsweise zu entnehmen, dass sich Teammitglieder nicht ausreichend einbringen (79 Prozent), ein unpassendes Tempo bei der Entscheidungssetzung wählen (79 Prozent) und zu viel Zeit für die Entscheidungsfindung benötigen (75 Prozent), daneben unklare Rollenerwartungen vorliegen (74 Prozent) und das Commitment zur Aufgabenerledigung bei

# 5

## Führungsbeziehungen im Virtuellen

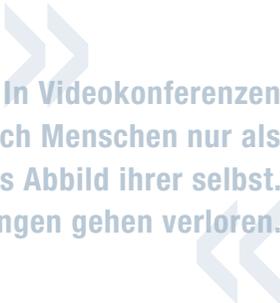
den Teammitgliedern unbefriedigend ist (74 Prozent). Dabei sind die Möglichkeiten einer Führungsperson, hierauf und auf anderes aus ihrer Position heraus Einfluss zu nehmen, natürlich vorhanden, aber nicht so, wie sie es gewohnt ist.

# 6

## Digitale Führung als Verlusterfahrung

Erinnern Sie sich? Sie betraten einen Raum, in dem jemand auf Sie wartete, und wussten sofort: Das wird heute nichts. Sie setzten sich zu einer Gruppe in der Kantine und fragten sich, was denn hier los sei, ohne dass jemand etwas gesagt hatte. Sie sprachen mit ihrer neuen Chefin und spürten schon während des Gesprächs, dass die Zusammenarbeit toll werden wird. Haben Sie Vergleichbares auch schon in einer Zusammenkunft über Video erlebt? In einem Arbeitstreffen, anlässlich eines virtuellen Frühstücks oder in einem Online-(Onboarding)-Gespräch? Nein, oder zumindest nicht so deutlich? Eben!

Der Grund dafür ist, dass eine der evolutionär angelegten Sinnesempfindungen hier nicht oder kaum zur Geltung kommen kann. Um das zu verstehen, lohnt sich die Indienstrahmung einer philosophischen Strömung: der Phänomenologie. Diese setzt sich mit der Erkenntnisgewinnung durch unmittelbare, vorurteilsfreie Anschauung einer Person oder eines Objektes auseinander. Es geht hier zentral um die Anmutung, die sich einem unbewusst aufdrängt. Danach hat man beispielsweise eine völlig andere Anmutung von einem Platz, je nachdem, ob man ihn auf einem Foto betrachtet oder sich direkt auf ihm befindet.



**In Videokonferenzen  
begegnen sich Menschen nur als  
reduziertes Abbild ihrer selbst.  
Sinnesempfindungen gehen verloren.**

# 6

## Digitale Führung als Verlufterfahrung

Genauso ist das auch mit den Personen, denen man in einer Videoschaltung (Videokonferenz, audiovisuelles Meeting, Video Call) begegnet. Diese Personen treten einander lediglich durch einen Platzhalter, ein Foto oder ein sich spärlich veränderndes Bild gegenüber. Anders ist die Anmutung in einem Gespräch unter leibhaftig Anwesenden, in dem man viel reichhaltigere Eindrücke bekommen kann und demnach auch differenziertere, vermutlich auch dichtere Atmosphären wahrnimmt, zu denen die Beteiligten im Übrigen durch ihr aktives oder passives Verhalten, ihre Kopfbewegungen etc. selbst wirkmächtig beitragen können. In einer videobasierten Zusammenkunft ist man dagegen nicht wortwörtlich mittendrin, sondern kommt von außen hinzu. Alle anderen sind aus ihrer Warte heraus ebenfalls außen.

Dieses allgemeine Außen befördert Äußerlichkeiten. Von außen betrachtet man über den Bildschirm die anderen und zu allem Überfluss auch noch sich selbst (wenn nicht weggeklickt), was als visuelle Wahrnehmung in einem Gespräch unter Anwesenden außerhalb eines Spiegelkabinetts nun gar nicht der Fall ist. Damit befindet man sich in einem Status, der dem eines Beobachters recht nahekommt. Allen anderen geht es im Übrigen ebenso. Auch sie können sich beispielsweise nur höchst unzuverlässig versichern, was andere gerade von der ganzen Sache mitbekommen, welche Bedeutung sie dem zumessen und ob sich möglicherweise Subgruppen bilden oder im Vorfeld des Gesprächs gebildet haben, die nun eine ganz andere Agenda nach vorn bringen möchten. Intuitiv geht in dieser Hinsicht (fast) gar nichts, ganz im Gegensatz zu einem Gespräch unter Anwesenden oder in einem physischen Meeting, in dem schnell erkannt werden kann, wohin die Reise geht oder zu gehen droht, und wo man sich mittels eines Blickes, eines vernommenen Lachens oder Aufstöhnens der schnellen Unterstützung oder der ablehnenden Haltung einer anderen Person oder des Teams versichern kann.

Das Ganze verschärft sich, je mehr Personen an einem solchen Treffen teilnehmen (und gerade das erleichtern digitale Kommunika-

tionstechnologien bis ins »schier Unendliche«) und je kleiner und unschärfer die Bildschirmauflösung der Personen ist (das bedingen die Begrenztheiten von Monitoren) – und das alles eingebettet in einen bildhaft »verkachelten« Raum. Die allermeiste Zeit sehen wir von den Teilnehmenden, sofern sie nicht das Bild in Gänze verdunkelt haben, einen etwas erweiterten Kopfausschnitt, maximal den Brustbereich noch einschließlich (Ausnahmen sind möglich), sodass in aller Regel körpergebundene Signale (im ganzheitlichen Sinn) nicht oder nur eingeschränkt, definitiv aber gegenüber der physischen Präsenz deutlich reduziert, gesendet und empfangen werden können.



**Im Virtuellen können  
körpergebundene Signale nicht  
ganzheitlich gesendet, empfangen  
und verstanden werden.**

Für die Sprechenden kommt insofern noch eine ungewohnte Erfahrung hinzu, als in eine Kamera oder kameraähnliche Apparatur gesprochen und geschaut werden muss. Dies ist eine Art der Kommunikation, die in einer der Präsenz äquivalenten Natürlichkeit eher von geschulten Medienprofis oder Schauspielerinnen und Schauspielern verkörpert (sic!) wird. Diesbezüglich dazulernen können fraglos alle, aber ohne professionelles Coaching nur vergleichsweise begrenzt.

Die videotechnisch lediglich bedingt zu sehenden Teilkörper wirken wenig lebendig, möchten nicht aus dem Rahmen fallen und sind zudem phasenweise eher starr und unbeweglich, wenn sich das Gegenüber nicht gleich in Gänze bildlich verweigert oder »technisch bedingt« – ein Schelm, wer Übles dabei denkt – verweigern muss. Die Vermischung von privater Räumlichkeit und dienstlichem

Anliegen irritiert zumindest anfänglich ein wenig, ein Flimmern provozierende Hintergrundbilder zudem. Spontane Rückmeldungen von Wert sind da auch bei emotionalster Rede kaum zu erwarten, und wer in Hast oder unbedacht eine schnelle Antwort formulieren möchte, wird erst einmal durch ein Handzeichen gestoppt oder redet in sein ausgeschaltetes Mikrofon, über das er eventuell noch nicht einmal die Kontrolle besitzt. Für ein Team mag das bei einschlägig bekannten Zeitgenossen selbstredend eine Erleichterung sein. Eine Software, die im Hintergrund die Redezeiten misst und für alle sekundengenau visualisiert, ist auch schon zu erwerben. Ambit (2021) zeichnet beispielsweise automatisch die Diskussionsminuten im Team auf und kann das in Echtzeit zurückspielen. Erst in der gemeinschaftlichen Deutung, also in einem sozialen Akt, erhält diese Software innerhalb des Teams ihre Bedeutung: Ist sie ein Element, um die Teamdemokratie durch Selbstregulation zu fördern, oder ein Analysetool, um zu sehen, wer wann wen hemmt, sich zuvorderst einzubringen?

Nach der für diesen Kontext einschlägigen adaptiven Strukturationstheorie (Poole/DeSanctis, 1992) bestimmen sowieso die Umstände, wie der Einzelne oder das Team die jeweilige Technologie den eigenen Bedürfnissen entsprechend nutzt. Technologie hat mithin keine automatische Bedeutung für die potenziellen Nutzer, sondern diese wird ihr erst durch soziale Praktiken zugeschrieben. Ein Baumstumpf, um ein analoges Beispiel zu geben, ist erst dann eine Sitzgelegenheit, wenn ein müder Wanderer darauf Platz nimmt. Der Aufforderungscharakter des Baumstumpfs bildet sich also bedürfnisinduziert erst heraus (Gibson, 1977). Danach kann, um zurückzuspringen, die technologische Verfolgbarkeit von Arbeitsprozessen in einem Team als arbeitserleichternde Transparenz wahrgenommen, aber genauso als stressiger Überwachungsmodus interpretiert werden – je nachdem, welchen Aufforderungscharakter sie durch die vorherrschende Führungskultur erhält. Materielles (hier Software) und Soziales (Deutung, Umgang damit) spielen beständig zusammen (Orlikowski/Scott, 2008).



**Eine Technologie hat keine automatische Bedeutung; diese entsteht erst aus ihrer Nutzung.**

Allerdings gewinnt man den Eindruck, dass die technischen Vorgaben von Systemen wie Zoom, Adobe Connect, MS Teams etc. die Kommunikation extrem vorstrukturieren und einseitige Anpassungsleistungen von den Nutzern verlangen, die recht langsam flexibilisiert werden. Fairerweise muss man sagen, dass ihnen auch nicht als Zielsetzung aufgetragen war, (komplexere) sozial-interaktive Kommunikation in Präsenz, vielleicht mit Ausnahme temporärer Projekt-tätigkeit, komplett zu ersetzen. Hinzu kommt, dass wir von dem oder den anderen oftmals nur eingeschränkte Signale via Telepräsenz empfangen können.

Eine (vielgestaltig verkörperte) »Aura« wird sich so kaum übertragen lassen. Sicher, das gesprochene Wort (sehen wir einmal von nervigen Tonproblemen ab), also das Verbale, ist vernehmbar, aber bereits hier fehlen die Nuancen, die das Gesprochene mit der Mimik, der Gestik und der körperlichen Verfasstheit ganz allgemein (zum Beispiel Körperspannung) verbinden. Zudem werden zusätzliche Wahrnehmungsprobleme durch die Technik selbst induziert, beispielsweise wenn sie zum unnatürlichen, konstant überlauten und stark artikulierten Sprechen nötigt, damit man überhaupt akustisch verstanden werden kann, oder man fälschlicherweise meint, dies tun zu müssen.

Grundsätzlich haben die Menschen hierfür ein feines, interpersonell natürlich unterschiedlich ausgeprägtes Sensorium, das das Verstehen in jeder Hinsicht fördert, sei es, um die gemeinte Bedeutung zu

# 6

## Digitale Führung als Verlufterfahrung

erschließen, zwischen den Zeilen zu lesen oder gar eine frappante Diskrepanz zwischen Wort und Gesichtsausdruck wahrzunehmen. Das alles passiert natürlich nicht bewusst rational, sondern ist uns als evolutionäres Erbe mitgegeben und läuft mithin unbewusst im Hintergrund mit.

Dieses Vermögen wird jedoch im Virtuellen streckenweise ausgehebelt. Während unser Hörzentrum beispielsweise in natürlicher Umgebung störende oder unwichtige Geräusche ausfiltert, gelingt dies in Videomeetings nicht annähernd so gut. Deshalb stressen sie im Verbund mit der hohen Konzentrationsleistung auf das Geschehen auch mehr (kleine Bilder, wechselnde Bilder, Kontrastreduzierungen, bewirkt durch eine Art Video-Whiteout-Effekt, unklare Pausen etc.). Dafür empfänglich werden wir erst, wenn das, was wir sehen und hören, nicht so recht zusammenpassen will und uns ein körperliches (unbehagliches) Gefühl beschleicht, das in Worte zu fassen uns gemeinhin schwerfällt. Wir behelfen uns mit dem Hinweis auf das Bauchgefühl oder erleben eine körperlich spürbare Unpässlichkeit oder Benommenheit. Passt hingegen alles zusammen, erfreut uns Inhalt und Form regelrecht, so spüren wir das natürlich auch.

Während uns die (bei einer Videokommunikation ausgefransten) Zusammenhänge von verbalen, nonverbalen (Mimik, Gestik), paraverbalen (Stimme, Intonation, Prosodie, also zum Beispiel Sprachmelodie, Stimmlage und Sprechpausen) wie auch körperempfindungsbezogenen Wahrnehmungen (etwa Wärme, Kälte, Ekel, Unruhe, Gelsenheit) doch zumindest ansatzweise vertraut sind, mag es zur Unterstreichung des Gesagten die meisten wundern, dass selbst der olfaktorische (Geruchs-)Sinn einen solchen Beitrag zur Einschätzung einer Situation, in der wir uns befinden, beisteuert. Bettina Pause, Deutschlands bekannteste Geruchsforscherin, verdeutlichte in einem Interview auf Leadership Insiders (2020) Folgendes:

»Das Geruchssignal erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass wir das mitbekommen, was wir sollten [...] Sehen Sie, eine Vorgesetzte,

die beim Mitarbeiter Angst erzeugt, wird dies auch geruchlich über den Körpergeruch zurückgespielt bekommen. Unter anderem kann so kaum Zutrauen in die Fähigkeiten des Mitarbeiters entstehen, denn nach neuesten Studien schenken wir Menschen, die chemisch Angst vermitteln, wenig Vertrauen. Umgekehrt wird ein Mitarbeiter, der einen ängstlichen Vorgesetzten olfaktorisch ausmacht, weniger risikobehaftet agieren, da er fürchten muss, dass das dafür notwendige Vertrauen nicht trägt. Die beim Vertrauen immer mitschwingende Komponente, dass es auch enttäuscht werden könnte, wird auf einmal recht dominant.«

Diese – mit Ausnahme der olfaktorischen Referenz – von uns in anekdotischer Evidenz formulierten Beobachtungen können und sollten auch theoretisch hinterlegt werden. Existiert also ein theoretisches Gerüst, das sich mit dieser Leitdifferenz beschäftigt und unsere Überlegung stützt, dass eine Führungsperson im virtuellen Raum im Vergleich zum persönlichen Treffen (Gespräch, Meeting etc.) unter sonst gleichen Bedingungen ihre Wahrnehmung wie ihren Einfluss so deutlich einbüßt?

Die Antwort finden wir in zwei theoretischen Lagern, und zwar in der sozialen Präsenztheorie (Short et al., 1976; Bickle et al., 2019) und in einem Strang der ästhetischen Führungstheorie (zum Beispiel Hansen et al., 2007; Ladkin, 2010). Beide Ansätze machen das unsichtbare Intersubjektive von Beziehungen, die im Zentrum von Führungserfahrungen stehen, sichtbar. Sie fragen Ungewöhnliches, für uns vielfach Fremdes: Woher wissen wir auf körperlicher Ebene, wann wir geführt werden, oder wann wir führen? Hat die Qualität dieser körperlichen Erfahrung einen Einfluss darauf, ob wir Führungsbeziehungen eingehen und wie wir sie ausgestalten, sei es als Führende oder sei es als Geführte (Ladkin, 2013)? Das körperliche Spüren von etwas ist für uns ein wichtiges Signal, um etwas einzuordnen. Und genau das fehlt in jeder virtuellen Kommunikation, selbst in der videobasierten, mit der die meisten von uns inzwischen tagtäglich arbeiten.

# 6

## Digitale Führung als Verlusterfahrung



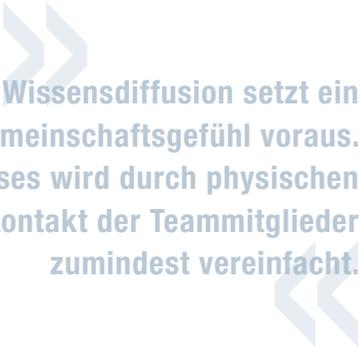
**Das körperliche Spüren von etwas ist für uns wichtig, um es einzuordnen. Und genau das fehlt in jeder virtuellen Kommunikation.**



Die soziale Präsenztheorie befasst sich eingehend mit der Unterschiedlichkeit zwischen physischer und virtueller Gegenwart. Als soziale Präsenz bezeichnet sie das Ausmaß des (möglichen) Hervorstechens vom Umfeld und das Gefühl der Anwesenheit von anderen über verschiedene Medien hinweg. Faktisch wird damit nach Garrison (2016, 79; eigene Übersetzung) »die Fähigkeit von Teilnehmenden verbunden, sich mit einer Gruppe zu identifizieren, eine offene Kommunikation in einer vertrauensvollen Umgebung zu pflegen und persönliche wie emotionale Beziehungen fortschreitend durch die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit erleben zu können«.

Eine Person als »wirklich« anzusehen (Mennecke et al., 2011), ist zwingend mit dem Spüren von Unmittelbarkeit und Vertrautheit verbunden. »Verbunden« ist sogleich im doppelten Sinne zu verstehen, denn das Gefühl der Verbundenheit verweist wiederum auf ein Gemeinschaftsgefühl. Dies zu erreichen, erfordert beispielsweise, Aufmerksamkeit mittels einer Story (einer Form des narrativen Erzählens) zu erzielen, Erwartungen erklären und diskutieren zu können, Erfahrungen auszutauschen oder Fragen und Diskussionen erleben zu dürfen, zudem passende Erlebnisgeschichten einzubringen, sofortiges, aufbauendes Feedback zu erhalten, Leistungen im Austausch zu besprechen und Lernfortschritte differenziert, weil mit Blick auf die jeweilige Ausgangssituation, einzuholen.

In einem anderen Zusammenhang stellten Bickle et al. (2019) sinn- gemäß fest, dass auch die im virtuellen Bereich herzustellende Wissensdiffusion in Teaminteraktionen ein Gemeinschaftsgefühl voraussetzt, das ohne ein Gefühl, sich in einer sicheren Umgebung zu bewegen, kaum entstehen kann. Für positive verbindende Emotionen und Motivationen oder auch eine gleichgerichtete Entschlüsselung von bedeutsamen Inhalten gilt dies ebenfalls. Gewiss tragen die vielfältigen technologischen Errungenschaften der letzten Jahre dazu bei, dass neben Videokonferenzen auch durch Tools zur arbeitsbezogenen Zusammenarbeit samt bilateraler Kommunikationsmöglichkeiten eine erhöhte Chance darauf besteht (in dem Maße jedenfalls, wie sie Selbstverständlichkeit erlangen und souverän gehandhabt werden). Dennoch bleibt die Differenz zu einer Face-to-Face-Kommunikation, die nach unseren bisherigen Ausführungen präziser als eine Body-to-Body-Kommunikation zu bezeichnen wäre, weiterhin unerreicht.



**Wissensdiffusion setzt ein  
Gemeinschaftsgefühl voraus.  
Dieses wird durch physischen  
Kontakt der Teammitglieder  
zumindest vereinfacht.**

Der auf den ganzen Menschen gerichtete Wunsch nach »Tuchföhlung« ist uns evolutionär einprogrammiert. Menschen wollen einander unmittelbar wahrnehmen und sie tun dies automatisch, wenn es möglich ist (Armbruster, 2020). Braun et al. (2019) zeigen als nur einen Ausdruck davon, dass Mitarbeitende vorzugsweise direkt und nicht über eine elektronische Vermittlung mit ihrem Leader kommunizieren wollen – und das sogar noch mehr, als es heute der Fall ist.

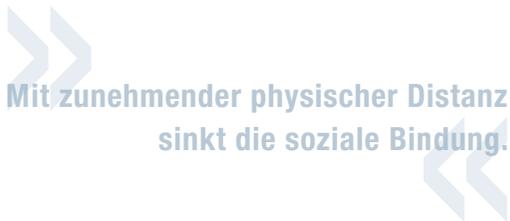
An der Bedeutung der unmittelbaren Nähe setzt die Embodiment-Forschung, ein Strang der ästhetischen Führungstheorie, an. Der Körper und körperliche Signale sind da extrem wichtig: »Wahrnehmen und Wahrgenommen werden sind, sofern man sich gegenseitig gewahr wird, untrennbar miteinander verbunden. Der Körper mit all dem, was er von sich zeigt und gibt, dient gleichermaßen der Identifikation der eigenen ›Einmaligkeit‹ wie auch der Herstellung von ›Passung‹ zwischen den beiden Individuen« (Kritzmöller, 2015, 13 f.).

Mit allen Sinnen soll hiernach die Gegenwärtigkeit der Situation aufgenommen werden. Ästhetische Erfahrung, die nicht nur auf das »Wahre, Gute und Schöne« begrenzt wird, sondern alle durch Sinneindrücke erlebten Zustände einschließt (zum Beispiel Widerwillen oder Furcht), begründet eine besondere Form der Erkenntnis, die von rationaler Erkenntnis abgegrenzt wird (Böhme, 2001; Gagliardi, 1996; Taylor/Hansen, 2005). Das Körperliche ist hier eben nicht physischer Körper im naturwissenschaftlichen Sinn, der uns als Objekt gegenübertritt, sondern besitzt eine Sinnesqualität von eigener Art (»Ich fühle mich wohl/unwohl in seiner/ihrer Gegenwart«). In unserem Kontext geht es darum, wie man als Führende/r in einer bestimmten Situation jenseits des gesprochenen Wortes und eines objektiv beschreibbaren Verhaltens gesamtseitlich auf andere wirkt. Es liegt nahe, dabei sofort an das Artefakt »Kleidung« zu denken, die aber in ihrer Wirkung in der Führungsbeziehung nicht losgelöst von anderen, auch eigenständig wirkenden Körpermerkmalen oder des gesamten Körperausdrucks zu denken ist.

Leadership Embodiment lässt sich, wie Sigrid Endres und ich es anderenorts demonstriert haben (Endres/Weibler, 2019b), beispielsweise bei Dirigenten beobachten. Diese zeichnen sich im Ideal durch intensive Präsenz und Gegenwärtigkeit im Kontakt mit dem Orchester aus. Sie hören aufmerksam zu. Dabei steht jenseits des objektiv Gehörten das Spüren der Situation und der Atmosphäre im Mittelpunkt. Gleichzeitig vermitteln Orchesterführer und Dirigentinnen ihre Ideen und Interpretationen durch Gebärden und Körperbewegung.

Leadership Embodiment fokussiert somit nicht auf Inszenierung oder schauspielerisch gedachte Posen, sondern auf einladende beziehungsförderliche Gesten sowie das kontextsensible Erwidern des Gespürten (Koivunen/Wennes, 2011; Bathurst/Cain, 2013). Voraussetzung hierfür ist eine starke Präsenz im alltäglichen Geschehen (»vor Ort sein«). Leadership Embodiment fußt somit auf persönlicher Nähe und Erreichbarkeit. Aus der Ferne kann so ersatzweise und annäherungsweise nur dann eine Wirkung entfaltet werden, wenn die ganze Person eine lebendige Sichtbarkeit besitzt, die sich in unterschiedlichsten Räumen, Positionen und Aufträgen bewegt, wie wir es bei Kino- wie Fernsehbildern gewohnt sind.

Selbst die führenden audiovisuellen Kommunikationssysteme, die ich als anerkannt bestes gegenwärtig verfügbares Medium nach dem persönlichen Treffen zur Gestaltung der Beziehungsebene gewählt habe, reichen nicht an eine Body-to-Body-Kommunikation heran. Allein dadurch ist Führung erschwert. Führung kann schlechter »erspürt« werden, und Führende sind von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter distanziert.



**Mit zunehmender physischer Distanz  
sinkt die soziale Bindung.**

Das hat Folgen, denn die wahrgenommene soziale Bindung sinkt mit der wahrgenommenen physischen Distanz zum anderen – und zwar beidseitig. Anders formuliert: Je weiter weg eine Person mir erscheint, umso weniger fühle ich mich dieser verantwortlich. Frühe Arbeiten zum Aufbau von Verbindungen zwischen Menschen legen dies nahe. Klassisch ist hier eine Studie von Festinger et al. (1950), die herausfanden, dass, je näher Nachbarn zueinander wohnen, es desto wahrscheinlicher ist, dass sich eine persönlich enge

# 6

## Digitale Führung als Verlusterfahrung

Beziehung zwischen ihnen entwickelt. Nähe hat bereits evolutionär etwas mit »sich verantwortlich fühlen« zu tun, und so ist es in kultureller Überformung auch das Bestreben, Verantwortlichkeit durch eine tatsächliche oder suggerierte Nähe zu anderen zu erzeugen (bis hin zur Nächstenliebe). Wer Gegenteiliges im Sinn hat, betont hingegen Abgrenzungen zu dem Anderen oder anderen Gruppen.

Scholl et al. (2020) haben dazu theoretische Positionen und eine Experimentalstudie zur computervermittelten Kommunikation vorgelegt, die diese Überlegungen auf digitale Interaktionen anwendet. Sie konnten zeigen, dass in simulierten Szenarien bei Personen, denen eine machtvolle Rolle zugewiesen wurde, eine größere Verantwortlichkeit bei einem antizipierten physischen Kontakt (dort: Face-to-Face) gemessen wurde als bei einem antizipierten digitalen Kontakt. Dies passt ins Bild und kann vereinfacht auf die Formel gebracht werden: Führungskräfte fühlen sich gegenüber Mitarbeitenden stärker verantwortlich, wenn sie erwarten, diese persönlich statt virtuell zu treffen.



**Führungskräfte fühlen sich gegenüber Mitarbeitenden stärker verantwortlich, wenn sie erwarten, diese persönlich statt virtuell zu treffen.**

Dies mag miterklären, warum auch kritische Stimmen von Mitarbeitenden zu hören sind, die über mangelndes Interesse ihrer Führungskraft an ihrem Wohlergehen klagen und Gefühle der Isolation und Vereinsamung – auch wegen des abnehmenden Kontakts zu Kolleginnen und Kollegen (Bitkom, 2020) – empfinden, wenn das Ausmaß an Virtualität in der Zusammenarbeit steigt oder hoch ist

(vgl. unter anderem den DGB-Index 2020 in DGB, 2020). Aber auch unternehmensseitig sind Stimmen zu vernehmen, die Bedenken hinsichtlich der Arbeitsergebnisse gegenüber der betrieblichen Präsenz zum Ausdruck bringen, wie das ifo-Institut berichtet (Demmelhuber et al., 2020). Bisherige wissenschaftliche Forschungsbefunde liefern hier gesamthaft gemischte Ergebnisse, die nicht zuletzt von Rahmenbedingungen und moderierenden Größen mitverursacht sind.

# 7

## Digitale Führungsbeziehungen: Dialog und Bescheidenheit weisen den Weg

Die bisherige Analyse der Kommunikation in digitalen Führungsbeziehungen, die sich auf ihren heute zweifellos prominentesten Anwendungsfall konzentriert, nämlich die videobasierte Kommunikation, muss am Ende auch und gerade als eine Verlust-erfahrung ausgewiesen werden. Sicher, neben der videobasierten Kommunikation treten bilateral wie teambezogen elektronischer Schriftverkehr, E-Mails, Telefonate und Audiokonferenzen, Instant-Messenger-Dienste sowie App-Anwendungen als weitere Formen einer technisierten Kommunikation hinzu.

Doch auch dadurch lässt sich die Differenz zur leiblichen Präsenz nicht überbrücken. Diese Differenz manifestiert sich zum einen in objektiv bestimmbarer Weise (zum Beispiel Sinnesverlust, Körpergröße, genaue Sichtbarkeit von Körpermerkmalen und Bewegungen, Stimmqualität, Geräuschunterdrückung des Ohrs) und zum anderen in der subjektiven Empfindung einer virtuellen Begegnung und der damit verbundenen Kommunikation.



**Kommunikation in digitalen  
Führungsbeziehungen ist eine  
Verlusterfahrung.**

Alle Anstrengungen, wie sie so zahlreich zur Stärkung der Beziehung bei digitaler Kommunikation unternommen werden, sind verdienstvoll. Sie sind Ausdruck einer intuitiven Erkenntnis der Differenz zur leiblichen Präsenz und dazu angetan, die negativen Folgen vermut-

lich kurzfristig abzumildern. Zudem zeigt sich, dass Organisationen, Teams und engagierte Einzelne erfindungsreich sein können, um geschätzte Beziehungen nicht so einfach den widrigen Umständen zu opfern, etwa indem Gewohntes virtuell simuliert wird (digitales Frühstück, digitale Teamspiele, digitales After-Work).

Eine theoretische Unterfütterung finden diese oftmals sehr spontanen Initiativen durch wissenschaftliche Anstrengungen, die aus bewährten Ansätzen heraus Empfehlungen ableiten, so wie es Hinojosa et al. (2020) aus Studien zu Krisen und traumatischen Ereignissen tun. Ihre spezifische Frage war es, mit welchen Interventionen Führende auf kriseninduzierte Unsicherheitsempfindungen bei den Geführten reagieren können. Antworten finden sie beispielsweise in faktenbasierter Transparenz, auch über das, was nicht gewusst wird, in der Demonstration von Verfügbarkeit und in der Anerkennung dessen, dass sich die Geführten in einer emotionalen Sondersituation bewegen, die Zeit zum Einfinden benötigt. Diese interventionsorientierten Antworten sind streng genommen unabhängig von der physischen Nähe der Beteiligten und können so auch für die virtuelle Führungspraxis als ergänzende oder bestärkende Ausrichtung bisheriger Anstrengungen interpretiert werden (zum Beispiel virtuelle Bürostunden der Führenden, um Verfügbarkeit zu sichern).

In einer anderen Lesart sind diese Interventionen aber eben auch eine Auflistung von Schwachpunkten, die der digitalen Führung prinzipiell und ohne jeden Krisenmodus anhaften, sofern diese – und das gilt es jetzt herauszustreichen – der einzige Zugang zur Führung ist und damit in einer rein virtuellen Beziehung verharret. Paradoxerweise läuft eine ausschließliche digitale Führung damit Gefahr, Probleme erst zu erzeugen oder bestehende zu verstärken, die Führung ansonsten typischerweise zu lösen trachtet. So erzeugt oder verstärkt eine virtuelle Führungsbeziehung beispielsweise potenziell erst eine unsicherheitsinduzierende objektive oder subjektiv verspürte geringere Verfügbarkeit der Führenden, um sich danach

## Digitale Führungsbeziehungen: Dialog und Bescheidenheit weisen den Weg

wieder damit beschäftigen zu müssen, wie dieses Problem halbwegs eingefangen werden könnte.

Halten wir fest: Die Anstrengungen zur Aufrechterhaltung der Kommunikation in der Führungsbeziehung wie untereinander im Team sind unterstützenswert. Sie reichen jedoch in einer ausschließlichen virtualisierten Umgebung nicht aus, hinreichend kompensierend zu wirken. Der schnelle, beiläufige Informationsaustausch, das Scherzen, das fachliche Gespräch am Rande, sich mal eben am runden Tisch zusammzusetzen, um ein Kundenproblem zu erörtern oder um spontan ein wenig zu brainstormen, all das entfällt bei totaler Virtualität ersatzlos oder mutet bei virtueller Imitation doch ganz anders an – und ist doch weiterhin so eminent wichtig für die eigene Orientierung, den wahrgenommenen Selbstwert und jede Führungs- wie Kollegenbeziehung. Auch der manchmal belächelte Small Talk verliert als ein »verbales Kraulen« seine hilfreiche Funktion (Hauptmann/Peters, 2020, 43).

Die Technologie gibt im Virtuellen weitgehend vor, wie führungsbezogen in einer Beziehung kommuniziert werden kann oder wie sich Geführte bei aller Variation im Detail untereinander zu verständigen haben. Das ist unbefriedigend, vor allem wenn das Arbeiten im Team vom Austausch lebt oder die einzelnen Tätigkeiten eng miteinander verzahnt sind. Manchmal, das muss zugestanden werden, ist die Führung über eine technisierte Kommunikation allerdings die einzig praktikable Möglichkeit, sich überhaupt arbeitsbezogen zu verständigen und als Führungskraft für andere medial sichtbar zu sein.

In kluger, damit auch situativ variierender Kombination zur Führung in physischer Präsenz erweitert sie zudem das analoge führungsbezogene Ausdrucksspektrum durch ein Mehr an Möglichkeiten (zum Beispiel eine Information an viele durch eine Videobotschaft, asynchron und bedarfsorientiert abrufbar), wobei diese Mischung immer wieder neu auszutarieren ist. Doch in ausschließlicher Form praktiziert, reduziert die virtuelle Kommunikation die Handlungsoptionen

sowohl von Führenden als auch von Geführten und zwingt zu unproduktiver wie unangenehmer Disziplin in der Einhaltung technischer Vorgaben sowie zu Künstlichkeit in der Gestaltung des Sozialen. Als *der* neue Standard eignet sich die digitale Führung nicht.

Sicher, wir haben es nicht mit monokausalen Zusammenhängen zu tun. Menschen reagieren unterschiedlich auf die Verringerung der Beziehungsqualität etwa aufgrund der »sozio-emotionale[n] Verarmung der Kommunikation« (Oelsnitz et al., 2020, 220). So ist die weitere Forschung aufgefordert, nicht nur das Ausmaß des wahrgenommenen Verlusts empfindungs- wie intensitätsbezogen näher zu bestimmen, sondern auch die Wirkungen genauer zu spezifizieren (auf Führungsakzeptanz, Bindung, Zufriedenheit, Entfaltung etc. und natürlich auf Resonanzerlebnisse). Die Herausforderung liegt vorrangig darin, den Zusammenhängen von Persönlichkeitsmerkmalen, individuellen Ressourcen, Bedürfnis- und Erfahrungsstrukturen, organisationalen Rahmenbedingungen und Rahmenbedingungen für den Heimarbeitsplatz oder andere Örtlichkeiten gerecht zu werden (vgl. auch Hermann/Frey Cordes, 2020) und die Ergebnisse vergleichend auszuweisen. Sofern mit Ergebnisgrößen verknüpft, wird die Bedeutung digitaler Führung konturschärfer hervortreten. Dies erscheint fraglos methodisch anspruchsvoll. Mit einfachen Befragungen, der (Praktiker-)Standard zurzeit, ist es hier nicht mehr getan. Zudem ist noch ungeklärt, inwieweit Gewöhnungseffekte auftreten, die über die normative Kraft des Faktischen kognitive, affektive und motivationale Neuorientierungen hervorbringen.

Offen ist des Weiteren, inwieweit ethische Reflexionen das Führen aus der Distanz und das solidarische Verhalten im Team beeinflussen. Perspektivisch bleibt abzuwarten, inwieweit weitergehende, erlebnisreichere Virtualisierungen diese Differenz verringern können (plastische 3-D-Zusammenkünfte im virtuellen Raum, Kommunikation mithilfe von Avataren bei nur temporärer Zusammenarbeit zwischen zuvor unbekanntenen Personen, Mischung von Menschen und humanoiden Maschinen im Teamalltag).

## Digitale Führungsbeziehungen: Dialog und Bescheidenheit weisen den Weg

So oder so: Die Möglichkeit der Befriedigung des evolutionären Drangs nach sozialer Nähe, nach Zugehörigkeit, Beachtung und Wertschätzung durch und mittels Kommunikation – allesamt Kerngrößen des Sozialen – vermag ich bei der digitalen Führung gegenüber dem Potenzial der nicht-technisierten Führung gerade für die Herausbildung einer resonanten Führungsbeziehung nicht in vergleichbarer Form zu erkennen. Und das hat nichts mit einer Romantisierung des Führungsmodus »Präsenz« zu tun, der seine eigenen Umsetzungsschwierigkeiten immer schon hatte und hat. Eine ganze Leadership-Industrie profitiert von dessen Suboptimalitäten, Ausfällen und Entwicklungsnotwendigkeiten. Nur wird es im Virtuellen nicht besser, nehmen wir vielleicht die besonders verhaltensauffälligen Führungskräfte aus, die nun aus der Ferne unmittelbaren Zwang und verbale Entgleisungen vermutlich weniger leicht auszuüben imstande sind.



**Räumliche Distanz schafft soziale Distanz und soziale Distanz schafft auf Dauer individuelle Distanz zu Personen und Organisationen.**



Räumliche Distanz schafft soziale Distanz und soziale Distanz schafft auf Dauer individuelle Distanz zu Personen und zur Organisation. Vieles ist dadurch schlicht gefährdet, was Führende, das Team oder die Organisation (oder gegebenenfalls alle) dringend benötigen, insbesondere wenn etwas Besonderes passieren soll. Und eines sticht hier noch hervor: die Identifikation. Wer sich mit nichts identifiziert, wird sich arbeitsbezogen selbst fremd. Entfremdung konterkariert Resonanz. Bedenken wir die enge Verbindung von Arbeit und Leben, kann sich dies schrittweise und wechselwirksam aggregiert auf

den gesellschaftlichen Zusammenhalt auswirken, der bereits vielfältigen Belastungsproben unterliegt.

Deshalb kann aus all dem, was wir bislang wissen und erörtert haben, der künftige Weg nur sein, virtuelle Beziehungen nicht auf die Spitze zu treiben und Hybridlösungen, also eine Mischung aus Präsenz unter Anwesenden und einer virtuellen Beziehung unter physisch Abwesenden, zu favorisieren. Das Mischungsverhältnis gilt es zum Wohl der Organisation wie der Mitarbeitenden sensibel zu erproben. Es wird nicht überall gleich sein, aber es sollte letztlich robust sein.

Nun haben wir die digitale Führung hinreichend verortet und erörtert. Mit Blick auf den Kern von Führung, also die Beziehungsentwicklung und Beziehungsgestaltung, gar auf die Ermöglichung einer gelingenden, weil lebendigen, weil resonanten Führungsbeziehung, ist digitale Führung im Vergleich zu einer Führung in leiblicher Präsenz von geringerer Kraft. Werte, Emotionen, Motivationen, letztlich Sinneserfahrungen sind bei der digitalen Führung nicht gleichermaßen anzusprechen beziehungsweise herauszubilden. Folglich sinken die Einflusschancen der Führenden. Begegnen sich die Geführten dann ebenfalls nur noch oder zumindest teilweise im virtuellen Raum, wird die Verlusterfahrung komplettiert.

Fairerweise muss zur Abmilderung der Reichweite dieser Bewertung erwähnt werden, dass sich sogenannte Führungsbeziehungen in physischer Präsenz allzu häufig als reine Leitungsbeziehungen ausnehmen. Damit beschränken sie die Einwirkungsmacht der Führenden ebenfalls und sind weit entfernt von lebendigen Beziehungen. In solchen Fällen, die prinzipiell vermeidbar wären, ist den Führenden (gegebenenfalls auch den Geführten) die immense Bedeutung einer gelingenden Beziehung im beschriebenen Sinne entweder gar nicht bewusst oder es existiert weder der Wille, dies anzustreben, noch die Fähigkeit, dies umzusetzen. Eine wirkliche befriedigende Erkenntnis ist dies selbstredend nicht.

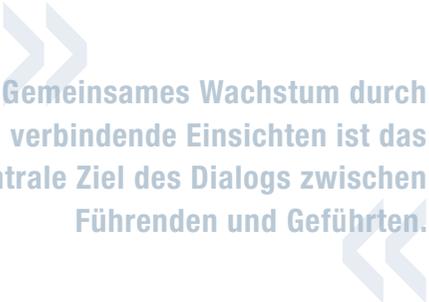
## Digitale Führungsbeziehungen: Dialog und Bescheidenheit weisen den Weg

Ich weise an dieser Stelle nochmals darauf hin, dass ich mich begründet für die Auswirkungen von digitaler Führung auf die Beziehung zwischen Führenden und Geführten interessiert habe. Dass es beispielsweise Arbeitssituationen gibt, die von einer virtuellen Zusammenarbeit mittels digitaler Tools profitieren können oder sich dadurch erst sinnvoll erschließen lassen (wie bei einer internationalen Projektarbeit mit hohem Abstimmungsbedarf), ist richtig, aber hier nicht bedeutsam – ebenso wenig, wie sehr spezifische Vorteile virtueller Kommunikation sich auf bestimmte kognitive Leistungen (vgl. dazu bereits Walther, 1996) oder ökonomische Aspekte (zum Beispiel Raumbedarf) direkt oder indirekt auswirken. Auf Antworten zu der führungspraktisch sich stellenden Frage nach der digitalen Kompetenz von Führungskräften kann ich hier ebenfalls nur verweisen (vgl. dazu Weibler, 2018b).

Führungspraktisch ist noch hervorzuheben, dass die Einschränkungen einer digitalen Führung auf die Beziehungsentwicklung dort eine andere Dynamik entfalten, wo Personen oder Teams zuvor bereits zusammengearbeitet haben, gegenüber Führungssituationen, in denen sich alle erstmalig begegnen. Noch ist allerdings zu wenig über diese Dynamik bekannt, auch was die Integration neuer Teammitglieder betrifft. Eine dauerhafte digitale Führung unterstellt, erwarte ich aber am Ende auch in bereits vertrauteren Konstellationen keine Änderung meiner Einschätzung, zumal hier je nach Modell sogar eine tiefergehende Verlufterfahrung ins Kalkül gezogen werden muss.

Ich möchte nun allerdings nicht mit diesem unerfreulichen Ergebnis zu den reduzierten Möglichkeiten der digitalen Führung enden. Deshalb sollten wir uns abschließend in positiver Wendung darauf konzentrieren, wie Führungsbeziehungen in der Führungspraxis lebendig gestaltet werden können. Da wir unverändert die kraftvolle Form einer resonanten Führungsbeziehung vor Augen haben, taucht die Frage auf, wie wir in der Führungspraxis kommunikativ zu handeln haben, um günstige Rahmenbedingung für ihr Entstehen her auszubilden.

Uns sollte inzwischen klar sein, dass Kommunikation in der unvermittelten, unmittelbaren persönlichen Begegnung am leichtesten gelingen kann. Diese Führungssituation ist in der Praxis weiterhin die dominante und wird es inklusive zunehmender hybrider Begegnungsformen absehbar auch bleiben. Doch auch für die rein digitale Führung ist der Resonanzgedanke nicht obsolet, ganz im Gegenteil, nur wissen wir vorab um seine erschwerte Einlösbarkeit. Dennoch lohnt es sich, dies anzustreben und dieses Streben als Fortschritt zu sehen. Wie kommen wir also dorthin?



**Gemeinsames Wachstum durch verbindende Einsichten ist das zentrale Ziel des Dialogs zwischen Führenden und Geführten.**

Wir finden eine Antwort bei Fletcher/Käufer (2003), die sich in Anlehnung an Scharmer (2001) für eine Kommunikationsform stark machen, die auf einen lernorientierten Dialog zwischen Führenden und Geführten beziehungsweise Führenden und Team setzt. Einem roten Faden gleich taucht damit erneut die Sinnkategorie in unserer Schlussbetrachtung auf. Die griechischen Wörter »logos« (Sinn, Vernunft, Wort) und »dia« (durch, hindurch) umschreiben nämlich so etwas wie »einen hindurchgehenden Sinn«. Gemeinsames Wachstum durch (neue) verbindende Einsichten ist zentrales Ziel.

Der lernorientierte Dialog-Ansatz fußt auf Bohm (1998), Buber (1970) und Isaacs (1999), der den geglückten Dialog in die Nähe einer künstlerischen Praxis rückt. Der Dialog ist weniger eine Methode und natürlich auch kein »Tool«, sondern eine lern- und beziehungsorientierte Kommunikationspraktik. Für Isaacs (1999, 19)

## Digitale Führungsbeziehungen: Dialog und Bescheidenheit weisen den Weg

ist Dialog daher »a conversation in which people think together in relationship«. Selbst nutzte er ihn, um in der Praxis Veränderungen unter anderem bei einem Aufbau von Führungskapazitäten in einem multinationalen Unternehmen anzuregen (vgl. Scharmer, 2020). Das kommt meiner Absicht, Führungsbeziehungen in lebendige und damit resonante Führungsbeziehungen zu entwickeln, natürlich entgegen. Dialogarbeit ist Führungsarbeit, Dialogpraxis ist Führungspraxis. Sprache ist dann nicht nur Medium zur Vermittlung von Führung (zum Beispiel bei der Artikulation einer Vision oder Zielsetzung in einem Mitarbeitergespräch), sondern auch Medium zur wechselseitigen Erschaffung und akzeptierten Ausübung von Führung.

Diese Erfahrung eines gemeinsamen bereichernden Austauschs kann bereits die erste (positive) Resonanzerfahrung in einer Führungsbeziehung sein – für Führende und für Geführte. Daraus ergeben sich Konsequenzen für die eigene Sicht der Dinge und das eigene Handeln. Aus der Vielfalt möglicher Aktionen und Reaktionen im Berufsalltag können nachfolgend diejenigen treffend und bis ins Operative hinein bestimmt werden, die zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben, aber auch für den sozialen Zusammenhalt zielführend sind. Sinn schafft Identität. Dadurch ist individuell rationales Handeln im Verbund auf Basis gemeinsamer Vorstellungen möglich, der zwischen Kommunizierenden erwartete Ausdruck von Emotionen ebenso (vgl. dazu stellvertretend Fairhurst/Connaughton, 2014).

Schlüsselüberlegung des lernorientierten Dialogverständnisses von Führung ist die Überwindung egozentrierter Meinungen zugunsten einer Stärkung der Selbstreflexion und einer Orientierung an gemeinsamer Verantwortung und gemeinsamer, durchaus auch jeweils spezifischer Kompetenzentwicklung (individuelles Wachstum sowie Stärkung kollektiver Kapazitäten wie beispielweise der Koordinationsfähigkeit als Team). Der Dialog kennt vier Phasen (vgl. dazu und zu Handlungsempfehlungen Endres/Weibler, 2019a; Weibler/Rohn-Endres, 2010). Ich stelle diese Phasen in einer chro-

nologischen Abfolge dar, unterstellend, dass sich zwei oder mehr Personen (bis zu einem Team) erstmals begegnen. Für existierende Führungsbeziehungen können diese Phasen zur Bestimmung des kommunikativen wie lernbezogenen Reifegrads der Führungsbeziehung gelesen werden (Offenheit, Unvoreingenommenheit, Reflexionsbereitschaft etc.). Auch hier gilt wieder die Unterstellung, dass die jeweils nächsthöhere Phase die Wahrscheinlichkeit der Herausbildung von Resonanzenerlebnissen zwischen den Beteiligten erhöht, aber nicht erzwingen kann.

- Die **erste Dialogphase** (Höflichkeitskommunikation) steht für eine freundlich zurückhaltende Aufwärmphase. Man orientiert sich an vorhandenen Normen und Regeln und offenbart nur sehr eingeschränkt, was man selbst wirklich denkt. Dies ist noch hinderlich für einen konstruktiv gedachten Erfahrungsaustausch und gemeinsames Lernen.
  
- Viel offener und zunehmend authentisch geht es in der **zweiten Dialogphase** (Debatte) zu. Persönliche Standpunkte werden vertreten, eigene Meinungen und Ideen verstärkt eingebracht sowie aufkommende Konflikte bearbeitet. Regeln werden kritisch infrage gestellt und die Suche nach (neuen) Bedeutungen und Problemlösungen kann beginnen. Es gilt nun allerdings, zermürende Endlosdebatten zu vermeiden, um voranzuschreiten.
  
- In der **dritten Dialogphase** (reflektierender Dialog) werden eigene Einstellungen und Meinungen sowie die eigene Situation kritisch hinterfragt. Die Teilnehmenden interessieren sich auch mehr für die Perspektiven und Erfahrungen des oder der anderen. Zunehmendes Vertrauen und Verständnis schaffen die Basis für die gemeinschaftliche Übernahme von Verantwortung. Durch intensiven Austausch von Gedanken und Erfahrungen, durch den auch belastende Entfremdungen aufgespürt werden, entwickeln sich gemeinsame Lernprozesse, die die Organisation, einzelne Personen oder Beziehungen weiter voranbringen.

## Digitale Führungsbeziehungen: Dialog und Bescheidenheit weisen den Weg

- Mit zunehmender Beziehungsqualität bewegen sich beide beziehungsweise das Team auf die **vierte Dialogphase** zu (generativer Dialog). Die Teilnehmenden erkennen, dass sie »im selben Boot« sitzen und die Problemstellungen oftmals besser gemeinsam als allein bewältigen können. Es entsteht eine starke Solidarität basierend auf einem ausgeprägten Wir-Gefühl. Führende wie Geführte sind dann auch bereit, sich für die gemeinsame Sache einzusetzen, Verantwortung zu übernehmen und Neues entstehen zu lassen.

Es sei darauf hingewiesen, dass diese Dialogphasen idealtypisch dargestellt sind und in der Führungspraxis nicht in streng linearer Abfolge bruchlos durchlaufen werden (müssen). Überlappungen und Rückschritte – etwa durch enttäuschte Erwartungen, persönliche Grenzen oder unvorhersehbare, vertrauenszerstörende externe Entwicklungen – sind zu bedenken. Deshalb muss an die jeweilige Verfasstheit der Zweierbeziehung oder des Teams angeknüpft und zudem situativ reagiert werden. Das heißt auch, dass unterschiedliche Geschwindigkeiten in der Dialogentwicklung bei und zwischen Personen oder Teams in Organisationen auftreten werden und dass nicht alle die nächsthöhere Phase oder gar die qualitativ am höchsten ausgeprägte Form der Kommunikation erreichen werden.

Führende haben in allen Formaten zwischen leiblicher Präsenz und Virtualität dennoch die Pflicht, eine gelingende Führung anzustreben und damit »Magic Moments« (Lanfer/Szczygielski, 2020, 443) entstehen zu lassen. Was sonst sollte sie ernsthaft legitimieren? Eine resonante Führungsbeziehung steht prototypisch für dieses Gelingen. Da in einer Führungsbeziehung ein lernorientierter Dialog entscheidend dazu beitragen kann, wäre es also klug, danach zu streben, auch wenn das Unterfangen unsicher bleibt. Rosa (2016, 695) selbst spricht deshalb von einer »Unverfügbarkeit« über das Geschehen.

Das ist uns im Sozialen nicht fremd, für Managerinnen und Manager angesichts vorherrschender, vereinfachender Machervorstellungen allerdings ungewohnt und vordergründig unattraktiv. Aber was wäre ein alternativer Vorschlag wert, der zwar bekannt und attraktiv ist, aber leider an der Sache vorbeigeht? Vielleicht empfiehlt es sich hier, auf das aristotelische Ideal der Freundschaft zu verweisen, die in privaten Beziehungen auch nicht erzwungen werden kann, aber dennoch als gemeinhin wertvoll ausgewiesen und folglich angestrebt wird.

Also geht es immer um die Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, sich vor allem als selbstwirksam durch fortlaufende Resonanz Erfahrungen zu erleben. Selbstwirksamkeit ist eine mächtige Überzeugung, die für jegliche Art von Handlung, zum Beispiel für die Bewältigung einer Arbeitsaufgabe, zentral ist (wegweisend: Bandura, 1977). Und es berührt den Menschen noch tiefer: Selbstwirksamkeit ist unweigerlich mit der Erfahrung verbunden, Einfluss auf »die Welt« und damit auf seine Beziehungen ausüben zu können sowie von anderen Würde, Achtung und Aufmerksamkeit zu erfahren. Sie wirkt sich positiv aus auf »*das Interesse an, die Energie für und die Lust auf die Welt Dinge*« (Rosa, 2016, 274; Hervorhebung im Original; Rosa, 2013, 396 f.). »Welt Dinge« sind hier nichts anderes als die Verfasstheit der Organisation, die Arbeitsaufgabe, andere Personen etc.



**Dialogorientierte Kommunikation ist  
die Abkehr von einem überkommenen  
heroischen Führungsideal.**

Die Praktizierung einer dialogorientierten Kommunikation ist eine Abkehr vom heroischen Führungsideal, das in Arbeitsbeziehungen

## Digitale Führungsbeziehungen: Dialog und Bescheidenheit weisen den Weg

als zunehmend dysfunktional erachtet wird, vielfach auch von Führungskräften selbst. Manchmal sind sie es sogar, die solche an sie herangetragenen mythischen Wünsche rechtzeitig entzaubern müssen, um ihre begrenzten Möglichkeiten nicht im Nachhinein zu ihren Ungunsten in persönliche Inkompetenz verwandelt zu sehen – eine nicht unheikle Gratwanderung, denn wer anderen gegenüber nichts anzubieten hat, wird kaum einen Führungsanspruch mit Erfolg erheben können.

Dienlich für das von uns bisher Besprochene ist eine Haltung der Bescheidenheit seitens der Führenden. Und in der Tat ist dies seit längerem Thema in den Diskursen der kritischen Führungsforschung, die dem Bild einer omnipotenten Führungsperson den Stempel einer verführenden Schönfärberei aufdrücken, weit entfernt von dem, was sich tatsächlich abspielt. Ein sogenanntes Humble Leadership oder eine »Humility (Bescheidenheit, Demut) in Leadership« denkt Führen vom Grund her (zum Beispiel Owens/Hekman, 2012) und ist eine Haltung, die sich mit einem auf Resonanz bedachten Führungshandeln gut verbinden lässt. Der überragende Vorteil gegenüber autoritären oder desinteressierten Verhaltensweisen ist, dass eine sich zurücknehmende, aber hellwache Führungsperson eher die Potenziale des Geführten zu entfalten trachtet und eine gemeinsame »Reise« anstrebt.

Diese prosoziale Herangehensweise ist die beste Versicherung gegenüber dem, was resonante Beziehungen von vornherein verhindert, nämlich Angst (Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017; Weibler, 2018a). So führt auch Hartmut Rosa (2016, 694) aus: »Angstfreiheit ist eine Grundbedingung für das Sich-Einlassen auf Resonanzbeziehungen.« Mit dieser Aussage steht er nicht allein. Ins Positive gewendet bedeutet dies doch, dass psychologische Sicherheit ein extrem wünschenswerter Zustand in Beziehungen ist – ein Befund, zu dem im Übrigen vielfältige empirische Untersuchungen vorliegen (Frazier et al., 2017; ein interessantes Gespräch dazu findet sich im McKinsey Quarterly, 2020).

Bedeutend wäre ein Führungsverhalten, dem Bescheidenheit zugrunde liegt, beispielsweise:

- Stärken der Geführten und ihre Erfolgsbeiträge werden in den Mittelpunkt gestellt.
- Führende möchten verstehen, was ihr Team im Alltäglichen umtreibt.
- Sie treten, gerade wenn ihre Emotionen einer angemessenen Lösung entgegenstehen, einen Schritt zurück und erkennen ihre eigenen Begrenzungen an.
- Sie leugnen eigene Fehleinschätzungen und Fehler nicht, übernehmen dafür die Verantwortung und fordern konstruktives Feedback ein.
- Sie lassen Geführte wissen, wie diese Schwächen ihres Vermögens verbessern können.
- Sie bieten sich durch ihr Tun ohne viel Aufheben als Vorbild an, lassen sich selbst führen, wenn es der Sache oder der Entwicklung des anderen dient, sind offen für neue Ideen, und sind bereit, eine resonante Führungsbeziehung einzugehen, die eine dialogische Kommunikation schätzt.

Motivationale Anstöße bereitzuhalten, anderen Anregungen zu geben, Dinge anders als bisher zu sehen oder den Einzelnen in seiner Persönlichkeit aktiv und differenziert gegenüberzutreten – all das ist ebenfalls Teil eines solchen Führungsverständnisses.

Zentral ist nicht zuletzt, dass man so in Führungsbeziehungen den Weg bereitet, sich um den jeweils anderen achtsam zu kümmern und damit nicht unablässig immer und ausschließlich über das Geschäft zu sprechen. Oder wie Amy Edmondson es auf den Punkt bringt

## Digitale Führungsbeziehungen: Dialog und Bescheidenheit weisen den Weg

(McKinsey Quartely, 2020, 5): »[...] remind yourself to be genuinely interested in what's going on for others.«

Dies gilt meiner Ansicht nach auch für die Mitarbeitenden, deren Verpflichtung es in einer lebendigen Beziehung ist, ihre eigenen Möglichkeiten zur Fortentwicklung der Führungsbeziehung auszuloten und sich dazu zwingend auch die Lage der Führenden zu vergegenwärtigen, unbeschadet dessen, welche Schlüsse sie daraus ziehen. Resonanz bedarf der Gegenseitigkeit, soll sie das Charakteristikum einer Führungsbeziehung werden. Aber natürlich, um keine Missverständnisse zu erzeugen, liegt bei dem, der machtvoller ist, immer die größere Verantwortung, sich initiativ einzubringen und günstige Rahmenbedingungen zu entwerfen. Macht und Verantwortung zu paaren, ist ein ethisches Gebot.



**Resonanz braucht Gegenseitigkeit  
– von Führenden und Geführten –,  
wenn sie prägend für die Führungs-  
beziehung sein soll.**



Was bleibt also zu tun? Kurz: sich mit noch mehr Kraft auf den Weg zu machen, um Führungsbeziehungen richtig »zum Schwingen zu bringen«. Eine gelingende Führung ist dann stets mehr ein Werden als ein Sein.

# Literatur

**Alipour**, Jean-Victor / **Falck**, Oliver / **Schüller**, Simone, 2020a, Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise, in: ifo Schnelldienst, 73. Jg., Nr. 7, S. 30–36

**Alipour**, Jean-Victor / **Falck**, Oliver / **Schüller**, Simone, 2020b, Germany's Capacities to Work from Home, CESifo Working Papers, Version December 2020, Nr. 8227, München

**Ambit**, 2021, <https://www.ambit.ai> [11.1.2021]

**Armbruster**, Alexander, 2020, »Wir werden nach der Krise unseren Lebensstil nur minimal ändern«, Interview mit Karlheinz Steinmüller, [https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/physiker-heinzsteinmueller-ueber-die-corona-endphase-16695798.html?printPagedArticle=true#pageIndex\\_3](https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/physiker-heinzsteinmueller-ueber-die-corona-endphase-16695798.html?printPagedArticle=true#pageIndex_3) [3.1.2021]

**Axtell**, Carolyn M. / **Fleck**, Steven J. / **Turner**, Nick, 2004, Virtual teams. Collaborating across distance, in: Cooper, Cary L. / Robertson, Ivan T. (Hrsg.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, Bd. 19, Chichester, S. 205–248

**Bandura**, Albert, 1977, Self-efficacy. Toward a unifying theory of behavioral change, in: Psychological Review, 84. Jg., Nr. 2, S. 191–215

**Bathurst**, Ralph / **Cain**, Trudie, 2013, From authenticity to communitas. An ecology of leadership, in: Ladkin, Donna / Spiller, Chellie (Hrsg.), Authentic Leadership, Cheltenham, S. 195–207

**Bergmann**, Frithjof, 2004, Neue Arbeit, Neue Kultur, Freiburg im Breisgau

**Bickle**, Jason T. / **Hirudayaraj**, Malar / **Doyle**, Alaina, 2019, Social presence theory. Relevance for HRD/VHRD research and practice, in: *Advances in Developing Human Resources*, 21. Jg., Nr. 3, S. 383–399

**Bitkom**, 2020, Mehr als 10 Millionen arbeiten ausschließlich im Homeoffice, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehr-als-10-Millionen-arbeiten-ausschliesslich-im-Homeoffice> [13.12.2020]

**Bohm**, David, 1998, *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen*, 4. Aufl., Stuttgart

**Böhme**, Gernot, 2001, *Asthetik. Vorlesungen über Ästhetik als allgemeine Wahrnehmungslehre*, München

**Braun**, Stephan et al., 2019, Emails from the boss – curse or blessing? Relations between communication channels, leader evaluation, and employees' attitudes, in: *International Journal of Business Communication*, 56. Jg., Nr. 1, S. 50–81

**Buber**, Martin, 1970, *I and Thou*, New York

**Daft**, Richard L. / **Lengel**, Robert H., 1986, Organizational information requirements, media richness and structural design, in: *Management Science*, 32. Jg., Nr. 5, S. 554–571

**DAK-Gesundheit**, 2020, Digitalisierung und Homeoffice entlasten Arbeitnehmer in der Corona-Krise, <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/> [7.12.2020]

**Deloitte**, 2020a, Strategien für die neue Realität. CFO Survey Herbst 2020, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/finance-transformation/CFO-Survey-Herbst-2020.pdf> [11.1.2021]

**Deloitte**, 2020b, Leading Virtual Teams, Human Capital, March 2020, Deloitte Denmark, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/human-capital/Deloitte%20-%20Leading%20Virtual%20Teams%20Guide%20March%202020%20-%20External.pdf> [11.1.2021]

**Demmelhuber**, Katrin et al., 2020, Homeoffice vor und nach Corona. Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit, in: ifo Schnelldienst, 73. Jg., Nr. 14, S. 1–4

**Dennis**, Alan R. / **Valacich**, Joseph S., 1999, Rethinking media richness. Towards a theory of media synchronicity, in: Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, Maui

**DeRue**, D. Scott / **Ashford**, Susan J., 2010, Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations, in: Academy of Management Review, 35. Jg., Nr. 4, S. 627–647

**DGB** – Deutscher Gewerkschaftsbund, 2020, Mehr als Homeoffice – Mobile Arbeit in Deutschland, Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2020. Der Report 2020, <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++6bbbd7ec-0c7f-11eb-8fc7-001a4a160123> [5.1.2021]

**Edmondson**, Amy, 1999, Psychological safety and learning behavior in work teams, in: Administrative Science Quarterly, 44. Jg., Nr. 2, S. 350–383

**Edmondson**, Amy, 2020: siehe McKinsey Quarterly

**Eibisch**, Frank, 2019, Führung als Resonanzgeschehen, in: Fröse, Marlies W. / Naake, Beate / Arnold, Maik (Hrsg.), Führung und Organisation. Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, Wiesbaden, S. 177–195

**Endres**, Sigrid / **Weibler**, Jürgen, 2017, Towards a three-component model of relational social constructionist leadership (RSCL). A systematic review and critical interpretive synthesis, in: International Journal of Management Reviews, 19. Jg., Nr. 2, S. 214–236

**Endres**, Sigrid / **Weibler**, Jürgen, 2019a, Plural Leadership. Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show, Wiesbaden

**Endres**, Sigrid / **Weibler**, Jürgen, 2019b, Ästhetische Führung. Sinneswahrnehmung und Sinnesstimulation im Führungskontext, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 48. Jg., Nr. 5, S. 50–53

**Endres**, Sigrid / **Weibler**, Jürgen, 2020, Understanding (non) leadership phenomena in collaborative interorganizational networks and advancing shared leadership theory. An interpretive grounded theory study, in: Business Research, 13. Jg., Nr. 1, S. 275–309

**Fairhurst**, Gail T. / **Connaughton**, Stacey L., 2014, Leadership. A communicative perspective, in: Leadership, 10. Jg., Nr. 1, S. 7–35

**FAZ.net**, 2020a, Neue Arbeitsformen. Wie lebt es sich im Homeoffice an der Algarve?, <https://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/menschen/dank-corona-wie-lebt-es-sich-im-homeoffice-an-der-algarve-17068763.html> [30.11.2020]

**FAZ.net**, 2020b, Homeoffice für immer, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/corona-folgen-autohersteller-psa-schreibt-homeoffice-vor-16758580.html> [9.1.2021]

**Festinger**, Leon / **Schachter**, Stanley / **Back**, Kurt, 1950, Social pressures in informal groups. A study of human factors in housing, Stanford

**Fletcher**, Joyce K. / **Käufer**, Katrin, 2003, Shared Leadership: Paradox and Possibility, in: Pearce, Craig L. / Conger, Jay A. (Hrsg.), Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership, London, S. 21–47

**Frankl**, Viktor, 2012, Der Wille zum Sinn, 6. Aufl., Bern

**Frazier**, M. Lance et al., 2017, Psychological safety. A meta-analytic review and extension, in: Personnel Psychology, 70. Jg., Nr. 1, S. 113–165

**French**, John R. P. Jr. / **Raven**, Bertram H., 1959, The bases of social power, in: Cartwright, Dorwin (Hrsg.), Studies in social power, Ann Arbor, S. 150–165

**Gagliardi**, Pasquale, 1996, Exploring the aesthetic side of organizational life, in: Clegg, Stewart R. / Hardy, Cynthia / Lawrence, Thomas B. / Nord, Walter R. (Hrsg.), The Sage Handbook of Organization Studies, London, S. 701–724

**Garrison**, D. Randy, 2016, E-Learning in the 21st Century. A Community of Inquiry Framework for Research and Practice, New York

**Gibson**, James J., 1977, The theory of affordances, in: Shaw, Robert / Bransford, John (Hrsg.), Perceiving, Acting and Knowing, New York, S. 67–82

**Gilson**, Lucy L. et al., 2014, Virtual teams research. 10 years, 10 themes, and 10 opportunities, in: Journal of Management, 41. Jg., Nr. 5, S. 1313–1337

**Hambley**, Laura A. / **O’Neill**, Thomas A. / **Kline**, Theresa, 2007, Virtual team leadership. The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103. Jg., Nr. 1, S. 1–20

**Hansen**, Hans / **Ropo**, Arja / **Sauer**, Erika, 2007, Aesthetic leadership, in: Leadership Quarterly, 18. Jg., Nr. 6, S. 544–560

**Hauptmann**, Nora / **Peters**, Stephan, 2020, Neue Kompetenzen im Homeoffice. Veränderungsfähigkeit, Selbstmanagement und Teamgefühl als Erfolgsfaktoren für das Arbeiten von zu Hause, Randstad Stiftung, Eschborn

**Hermann**, Mario / **Frey Cordes**, Regina, 2020, Homeoffice im Zeichen der Pandemie. Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis?, Erfurt

**Hinojosa**, Amanda S. / **Shaine**, Megan J. D. / **McCauley**, Kelly D., 2020, A strange situation indeed. Fostering leader–follower attachment security during unprecedented crisis, in: Management Decision, 58. Jg., Nr. 10, S. 2099–2115

**Hirschhorn**, Larry, 1991, Managing in the new team environment. Skills, tools, and methods, Lincoln

**Hoch**, Julia E. / **Kozlowski**, Steve W. J., 2014, Leading virtual teams. Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership, in: Journal of Applied Psychology, 99. Jg., Nr. 3, S. 390–403

**Hornung**, Stefanie, 2018, »Für viele ist New Work etwas, was Arbeit ein bisschen reizvoller macht, quasi Lohnarbeit im Mini-rock.«, Interview mit Frithjof Bergmann, in: Personalmagazin, Nr. 9/2018, S. 38–43

**Isaacs**, William, 1999, Dialogue. The art of thinking together, New York

**Kirkman**, Bradley L. / **Gibson**, Cristina B. / **Kim**, Kwanghyun, 2012, Across borders and technologies. Advancements in virtual teams research, in: Kozlowski, Steve W. J. (Hrsg.), The Oxford Handbook of Organizational Psychology, New York, Bd. 2, S. 789–858

**Koivunen**, Niina / **Wennes**, Grete, 2011, Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors, in: Leadership, 7. Jg., Nr. 1, S. 51–71

**Kritzmöller**, Monika, 2015, Auf Tuchfühlung. Soziologie der textilen Haptik, Düsseldorf

**Kuhn**, Thomas / **Weibler**, Jürgen, 2020, Bad Leadership. Von Narzissten & Egomänen, Vermessenen & Verführten. Warum uns schlechte Führung oftmals gut erscheint und es guter Führung häufig schlecht ergeht, München

**Küpers**, Wendelin / **Weibler**, Jürgen, 2005, Emotionen in Organisationen, Stuttgart

**Ladkin**, Donna, 2010, Rethinking leadership. A new look at old leadership questions, Cheltenham

**Ladkin**, Donna, 2013, From perception to flesh. A phenomenological account of the felt experience of leadership, in: Leadership, 9. Jg., Nr. 3, S. 320–334

**Laloux**, Frederic, 2015, Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München

**Lanfer**, Jens / **Szczygielski**, Tim, 2020, Sinn zwischen Resonanz und Entfremdung, in: Gruppe, Interaktion, Organisation, 51. Jg., Nr. 4, S. 435–444

**Larson**, Lindsay / **DeChurch**, Leslie A., 2020, Leading teams in the digital age. Four perspectives on technology and what they mean for leading teams, in: Leadership Quarterly, 31. Jg., Nr. 1, S. 1–18

**Leadership Insiders**, 2020, Wie der Geruch Führungsbeziehungen beeinflusst, Interview mit Univ.-Prof. Bettina Pause, <https://www.leadership-insiders.de/wie-der-geruch-fuehrungsbeziehungen-beeinflusst-interview-mit-univ-prof-bettina-pause/> [20.7.2020]

**McKinsey Quarterly**, 2020, Psychological safety, emotional intelligence, and leadership in a time of flux, Gespräch zwischen Amy Edmondson, Richard Boyatzis, Aaron de Smet und Bill Scharinger, July, S. 1–6

**Mennecke**, Brian E. et al., 2011, An examination of a theory of embodied social presence in virtual worlds, in: Decision Sciences, 42. Jg., Nr. 2, S. 413–450

**Oelsnitz**, Dietrich von der / **Staiger**, Anna-Maria / **Schmidt**, Johannes, 2020, Crowdfunding. Neue Realitäten der Führung, in: Gruppe, Interaktion, Organisation, 51. Jg., Nr. 2, S. 213–222

**Orlikowski**, Wanda J. / **Scott**, Susan V., 2008, Sociomateriality. Challenging the separation of technology, work and organization, in: Academy of Management Annals, 2. Jg., Nr. 1, S. 433–474

**Owens**, Bradley P. / **Hekman**, David R., 2012, Modeling how to grow. An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes, in: Academy of Management Journal, 55. Jg., Nr. 4, S. 787–818

- Poole**, Marshall S. / **DeSanctis**, Gerardine, 1992, Microlevel structuration in computer-supported group decision making, in: Human Communication Research, 19. Jg., Nr. 1, S. 5–49
- Raghuram**, Sumita et al., 2019, Virtual work. Bridging research clusters, in: Academy of Management Annals, 13. Jg., Nr. 1, S. 1–34
- Rosa**, Hartmut, 2013, Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung, 2. Aufl., Berlin
- Rosa**, Hartmut, 2016, Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Berlin
- RW<sup>3</sup> CultureWizard**, 2016, Trends in Global Virtual Teams. Virtual Teams Survey Report – 2016, New York
- Scharmer**, C. Otto, 2001, Self-transcending knowledge. Sensing and organizing around emerging opportunities, in: Journal of Knowledge Management, 5. Jg., Nr. 2, S. 137–150
- Scharmer**, C. Otto, 2020, Theorie U. Von der Zukunft her führen, 5. Aufl., Heidelberg
- Scholl**, Annika / **Sassenberg**, Kai / **Zapf**, Birka / **Pummerer**, Lotte, 2020, Out of sight, out of mind. Power-holders feel responsible when anticipating face-to-face, but not digital contact with others, in: Computers in Human Behavior, 112. Jg., 106472
- Short**, John / **Williams**, Ederyn / **Christie**, Bruce, 1976, The social psychology of telecommunications, London
- Taylor**, Steven S. / **Hansen**, Hans, 2005, Finding form. Looking at the field of organizational aesthetics, in: Journal of Management Studies, 42. Jg., Nr. 6, S. 1211–1231

**Walther**, Joseph B., 1996, Computer-mediated communication. Impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction, in: Communication Research, 23. Jg., Nr. 1, S. 3–43

**Weibler**, Jürgen, 1994, Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten, Wiesbaden

**Weibler**, Jürgen, 2010, Barack Obama und die Macht der Worte, Wiesbaden

**Weibler**, Jürgen, 2013, Entzauberung der Führungsmythen, RHI-Essay, Nr. 2, München

**Weibler**, Jürgen, 2016a, Personalführung, 3. Aufl., München

**Weibler**, Jürgen, 2016b, Frauen als Fremdkörper im Management. Eine schonungslose Analyse der Führungssituation von Frauen und eine machtvolle Empfehlung, Hemer

**Weibler**, Jürgen, 2018a, Bad Leadership. Wenn im Büro die Angst regiert, <https://www.leadership-insiders.de/bad-leadership-wenn-im-buero-die-angst-regiert-2/> [17.9.2018]

**Weibler**, Jürgen, 2018b, Digitale Kompetenz – Mehr als Skills für Führungskräfte, <https://www.leadership-insiders.de/digitale-kompetenz-mehr-als-skills-fuer-fuehrungskraeften/> [13.11.2018]

**Weibler**, Jürgen, 2020, Führungsautorität quo vadis – Ein Essay, <https://www.leadership-insiders.de/fuehrungsautoritaet-quo-vadis-ein-essay/> [7.1.2020]

**Weibler**, Jürgen / **Rohn-Endres**, Sigrid, 2010, Learning Conversation and Shared Network Leadership Development, Gestalt, and Consequences, in: Journal of Personnel Psychology, 9. Jg., Nr. 4, S. 181–194

**Welpe**, Isabell M. / **Brosi**, Prisca / **Schwarz Müller**, Tanja, 2018, Digital Work Design. Die Big Five für Arbeit, Führung und Organisation im digitalen Zeitalter, Frankfurt am Main

**Wunderer**, Rolf, 2011, Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 9. Aufl., München

# Das Wichtigste in Kürze

- Eine Zeitenwende hat Organisationen ereilt. Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle und das Arbeiten von Grund auf. Unsicherheit ist vielfach die Folge. Der Bedarf an Führung wächst.
- Führung verschiebt sich zunehmend in den virtuellen Raum. Digitale Führung, also die technisch vermittelte Form der Führung, wird deshalb für viele ein neuer Standard der Einflussnahme.
- Führung stellt sich weder bei Anwesenden noch Abwesenden automatisch durch die Übernahme einer so bezeichneten Führungsposition ein. Vielmehr bedarf es hierzu der gegenseitigen Akzeptanz – von den (potenziell) Führenden und von den Geführten.
- Führung, nicht Leitung, macht den Unterschied im Zusammenspiel von Menschen in Organisationen. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um formale oder informelle, personale oder plurale Führung handelt.
- Entwicklungen wie die Infragestellung von formalen Hierarchien und von Autoritäten schwächen die klassische Machtposition von Führenden.
- Führungsbeziehungen gelingen, wenn sie lebendig sind. Lebendigkeit drückt sich in Resonanzenerfahrungen aus. Diese sind sinnbasiert und eng verbunden mit Selbstwirksamkeit. Die Empfindung von Selbstwirksamkeit ist erstrebenswert, weil sie die Überzeugung und die Bereitschaft von Menschen steigert, sich mit positiver Gestimmtheit gestalterisch und kraftvoll einzubringen, wo Neuerungen Bestandteil des Alltäglichen sind oder sein sollten.

- Digitale Führung besitzt nicht mehr dieselbe Einwirkungsmöglichkeit auf das Geschehen wie die von ihr ersetzte oder ergänzte Führung in physischer Präsenz. Damit verändern sich Führungsbeziehungen im virtuellen Raum grundlegend. Im Besonderen manifestiert sich das an der führungsbezogenen Kommunikation. Eine digitale Führungsbeziehung ist nicht zuletzt wegen ihrer sozio-emotionalen Verarmung eine Verlusterfahrung.
  
- Digitale Führungsbeziehungen werden heutzutage vielfach als Standard angesehen – sei es grundlegend (Homeoffice), sei es ergänzend (hybrides Arbeiten). Daher sind Führende in virtuellen Umgebungen gerade aufgrund eingeschränkter Möglichkeiten aufgefordert, die Führungsbeziehung zeitgemäß zu gestalten.
  
- Als Leitbild dient dazu der lernorientierte Dialog. Führungsbeziehungen, die sich darauf stützen, besitzen hohe Resonanzpotenziale. Für die bislang gewohnte und weiterhin praktizierte Form einer Führung unter Anwesenden trägt dieses Leitbild ebenfalls.
  
- Eine Führungshaltung, die aus Bescheidenheit heraus operiert, passt zu einer solchen Führungsbeziehung sehr gut.
  
- Führungsbeziehungen, die »in Schwingung« versetzt werden, tragen die Idee eines gemeinsamen Weges in sich. Ist gemeinsames Gelingen der höchste Maßstab in der Bewertung einer Führungsbeziehung, wird eine dogmatische Unterscheidung in Führende und Geführte obsolet.

# Autor und Danksagung

Prof. Dr. **Jürgen Weibler** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung und Organisation, an der FernUniversität in Hagen. Zuvor Professur für Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung/Managementlehre an der Universität Konstanz und Forschungsleiter des Instituts für Führung und Personalmanagement (IFPM) an der Universität St. Gallen. Gastprofessur an der Macquarie Graduate School of Management (MGSM), Sydney (2005). Gründungssenator der Deutschen Hochschule der Polizei. Lehraufträge an der Universität St. Gallen und der WU Wien. Weiterbildungstätigkeiten für mehrere Institutionen. Verfasser des Standardwerks »Personalführung« (3. Auflage 2016). Träger des Lehrpreises der FernUniversität im Jahr 2020. Auf der Internetplattform Leadership Insiders ([www.leadership-insiders.de](http://www.leadership-insiders.de)) verbindet er Erkenntnisse der Führungsforschung mit aktuellen Herausforderungen der Führungspraxis.

Dr. Jürgen Deeg, Dr. Sigrid Endres und PD Dr. Thomas Kuhn danke ich für wertvolle Hinweise und anregende Gespräche. Bedanken möchte ich mich ebenfalls bei Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff für die engagierte Betreuung sowie bei Dr. Benjamin Scharnagel für das umsichtige Lektorat.



**Digitale Führung**

Beziehungsgestaltung zwischen  
Sinnesarmut und Resonanz

Die digitalen Medien ermöglichen es uns, ortsungebunden miteinander zu arbeiten. Zugleich schränken sie den Menschen in seinen Ausdrucks- und Wahrnehmungsmöglichkeiten ein. Das hat zu Verunsicherung auf beiden Seiten geführt – bei den Führungskräften und bei den Beschäftigten. Jürgen Weibler analysiert, was gute Führung heute ausmacht, und beschreibt, wie Führung – verstanden als Beziehung zwischen Führenden und Geführten – auch unter digitalen Bedingungen gelingen kann.

[www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de)

