

---

# Führung durch Menschen

## Informations- und Kommunikationstechnologien als Hilfsmittel der Telekooperation

Dr. Armin Anwander, ILTIS GmbH Rottenburg

### **Führung in Zeiten der Telekooperation – Was ist das Besondere am Virtual Management?**

Arbeiten im Büro, zu Hause und unterwegs: Telekooperative Tätigkeiten werden immer häufiger. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien sind zugleich Treiber und Nutznießer dieser Entwicklung. Einerseits ermöglichen sie veränderte Kompetenz- und Kostenstrukturen und regen so zu neuen Formen der Zusammenarbeit an. Andererseits will die globale Weltwirtschaft ihre Leistungen und Daten immer schneller und umfassender austauschen. Entsprechend nimmt der Bedarf an Informations- und Kommunikationstechnologien zu.

Doch es sind nicht allein verfahrenstechnische Fragen zu lösen. Unter Überschriften wie Virtual Management, Telemanagement und Remote Leadership wird vermehrt diskutiert, ob und wie die neuen Technologien die Führungslandschaft verändern werden. Wo können Maschinen und Software Führung übernehmen? Wo bleibt sie beim Menschen? Wie muss man Führung gestalten, wenn der persönliche Kontakt entfällt und das Team aus der Distanz zu führen ist?

Gewiss arbeiteten Menschen auch ohne die modernen Technologien über große Entfernungen zusammen. Führungskräfte lenkten Mitarbeiter, die sie nie zu Gesicht bekamen. Die Hierarchie, Reisen und Besprechungen überbrückten organisatorische, räumliche oder zeitliche Lücken.

Doch was früher Tage und Wochen in Anspruch nahm, soll heute über Nacht erledigt werden. Im globalen Projekt gibt es keine Auszeit. Während Europa den Abend genießt, arbeitet Amerika auf Hochtouren und Japan begrüßt den Sonnenaufgang. Und obwohl die face-to-face Kontakte zwischen den Beteiligten drastisch zurückgehen, sollen die Arbeitsprozesse weiter beschleunigt werden.

Ein Drahtseilakt für die Führungsmannschaft einer Organisation. Ob und wo Informations- und Kommunikationstechnologien die Führungsaufgabe erleichtern können, untersucht der folgende Abschnitt. Danach beleuchtet der Autor die aus seiner Sicht noch größere Herausforderung: Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte, um im künftigen Wettbewerb zu bestehen?

# Führung durch oder mit Informations- und Kommunikationstechnologien?

## Führung und Zukunft – Vorhandenes effizienter machen oder Neues erfinden

Fragt man Führungskräfte nach dem Zweck von Führung, erhält man oft kontroverse Antworten. Vom Performance-geprägten Macher über den gruppensdynamisch beseelten Veränderungsmanager bis hin zum futuristisch orientierten Visionär tun sich unterschiedliche Führungsstile und -welten auf.

Scheinbar sind die Antworten von der Ebene abhängig, auf der man führt und „mitspielt“. Gehört man zu denjenigen, die auf dem Spielfeld entsprechend vorgegebenen Regeln und auf einen Schiedsrichter vertrauend das beste aus der Situation machen? Oder rechnet man sich zu jenen, die diese Regeln formulieren und sie bei Bedarf auch verändern können? Oder geht man noch weiter und entwickelt neue Spielformen, um andere Zielgruppen zur Teilnahme zu motivieren? (Bild 1)

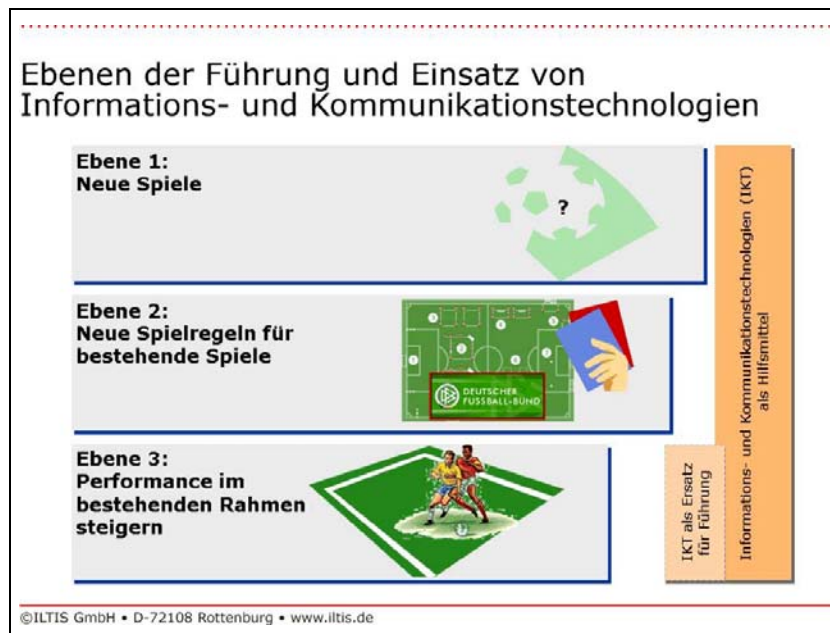


Bild 1

Je nachdem, wo man sich sieht, wird man Informations- und Kommunikationstechnologien als Heilmittel oder Hilfsmittel betrachten. Wo ein robustes Umfeld und bekannte Regeln vorhanden sind, lässt sich durch den Technologieeinsatz eine deutliche Effizienzsteigerung realisieren. Was bisher wiederholtes Denken und Tun erforderte, kann als computerunterstützter Prozess modelliert und dann soweit möglich von der Maschine selbst durchgeführt werden.

Doch wo ein stabiles Umfeld oder akzeptierte Regeln fehlen, stößt dieses Vorgehen schnell an Grenzen. Entweder ist es zu aufwändig, die computerisierte Lösung dauernd umzubauen. Oder das Softwareprogramm ist einfach zu wenig charmant und es mangelt an der emotionalen Tiefe, um die Vielzahl an möglichen Vorgehensweisen und Bedürfnissen der Nutzer zu befriedigen. Wieso geht beispielsweise noch jemand in den Shop ei-

---

nes Autohauses, obwohl er dasselbe Auto doch Online viel bequemer bestellen und sogar noch in der entsprechenden Farb-Sitz-Kombination von allen Seiten begutachten kann?

Die Grenzen vorhandener Informations- und Kommunikationstechnologien werden besonders offensichtlich, wenn bestehende Abläufe und Strukturen zu erneuern sind oder eine andersartige Zukunft zu erfinden ist. Technologien können hier als Hilfsmittel dienen, um den Informationsaustausch zwischen den Beteiligten zu beschleunigen und Dokumentationsbedürfnisse zu erfüllen. Einen kreativen Impuls aufzunehmen, aus ihm eine bisher nicht dagewesene Idee zu entwickeln und diese bis zur Verwirklichung zu führen: Innovation ist nach wie vor die Domäne von Führungspersonen.

Informations- und Kommunikationstechnologien sind also vor allem dort von Nutzen, wo man bei klaren und stabilen Rahmenbedingungen mehr Effizienz anstrebt. Hier lässt sich sogar ein Teil der Führung ins System integrieren. Begibt man sich allerdings in Felder mit starken Instabilitäten, vielseitigen Verhaltensweisen oder wird wirkliche Kreativität gefordert, sind Informations- und Kommunikationstechnologien kein Ersatz für Führung.

### **Führung und Erfolg – Attraktivität für Interessengruppen erzeugen**

Eine Organisation ist ein soziales Konstrukt. Akteure schließen sich zusammen, um individuelle Handlungsmöglichkeiten zu erweitern und persönliche Präferenzen besser zu befriedigen. Sie etablieren einen übergeordneten Zweck, ziehen Grenzen nach außen, erzeugen Gemeinsamkeiten im Inneren und institutionalisieren Regeln sowie Erwartungen für die Mitglieder der Organisation. Führungskräfte leiten und begleiten diesen Prozess.

Will die Organisation überleben, muss sie Erfolg haben. Denn als soziales Konstrukt bleibt sie nur bestehen, wenn genügend Akteure aus dem Unternehmen und weitere Gruppen aus der Umwelt wie Investoren, Kunden und Lieferanten an ihrem Erhalt interessiert sind. Führung muss die erforderliche Attraktivität „produzieren“.

Ideen für neue Märkte und Lösungen sind zu suchen und dazu passende Leistungen des eigenen Unternehmens zu entwickeln. Sie sind schließlich so zu realisieren, dass ein Vorsprung im Wettbewerb entsteht. Informations- und Kommunikationstechnologien kommen entlang der gesamten Prozesskette zum Einsatz. Meist werden sie genutzt, um die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten zu beschleunigen oder um Kommunikation und Dokumentation zu erleichtern.

Führungshandeln kann allenfalls ergänzt werden. So kann man etwa das Sammeln und Interpretieren von Marktdaten an Rechner übertragen. Vorausgesetzt, es gibt klare Abläufe, wie man die Informationen beschafft und auswertet. Auch dort, wo wiederholt Vorkommendes fehlerfrei auf dieselbe Art und Weise zu erledigen ist, kann man Informations- und Kommunikationstechnologien einsetzen.

Doch Führungskräfte selbst wissen am besten, wie der heutige Wettbewerb abläuft. Wer vorne sein will, muss den state-of-the-art beherrschen. Attraktiv wird man für die Interessengruppen aber erst, wenn man über das Vorhandene hinausgeht. Ob ein Automatismus dieses Anders-Sein erfinden und durchsetzen kann, ist zu bezweifeln. Ganz im Gegenteil ist es sogar gefährlich, sich hier einem Mechanismus zu unterwerfen, der blind für blitzartige und erstmalige Veränderungen in den Märkten ist.

### **Führung und Einfluss – Technologie als Mittel der Macht**

Führungskräfte und Mitarbeiter sind nicht nur davon erfüllt, ihre Organisation voranzubringen. Sie wollen auch selbst vorankommen. Ein zentrales Mittel, um beide Ziele zu verfolgen, ist Macht. Macht als die Möglichkeit, Einfluss auf künftige Entwicklungen zu nehmen.

---

Diskussionen über Informations- und Kommunikationstechnologien beschäftigen sich deshalb nicht nur mit Verfahrenstechnik. Hier wird auch darum gestritten, wie Macht im Unternehmen verteilt wird und wer in Zukunft wie zu führen hat. Grundsätzliche Fragen rund um den Einsatz von Technologien münden deshalb im Alltag oft in heftige Auseinandersetzungen:

- Wer entscheidet über den Einsatz von Technologien?
- Wer bestimmt über Inhalt und Stil der Nutzung?
- Wer sorgt für Entwicklung, Implementierung und Anwendung?
- Wer entscheidet, wer wozu berechtigt ist?
- Wer verbessert vorhandene Systeme und wer entscheidet, was als Verbesserung gilt?
- Wer entscheidet, welche und wann Technologien abgelöst werden?

Offensichtlich lassen sich Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen, um bestehende Machtstrukturen und -prozesse außer Kraft zu setzen und anschließend neu festzuschreiben. Technologien werden so zu einem Führungsmittel, mit dessen Hilfe sich die Organisation in eine andere Richtung zwingen lässt.

Doch wie beim Einschlagen eines Nagels mit dem Hammer kommt der aktive Part dem Handwerker zu, der das Arbeitsgerät einsetzt und nicht dem Werkzeug. Informations- und Kommunikationstechnologien führen demnach nicht. Sie können aber von der Führung genutzt werden, um Einflussbereiche abzustecken.

### **Führung und Wettbewerb – Outsourcen bis zur Unkenntlichkeit?**

Erfolgreiche Führung zielt darauf, dass mögliche Kunden die eigenen Produkte denen des Wettbewerbs vorziehen. Informations- und Kommunikationstechnologien wird in diesem Prozess oftmals eine strategische Rolle zugesprochen.

Allerdings sind die meisten Organisationen lediglich Nutzer von Systemen, die Dritte entwickelt haben. Bei kleineren Unternehmen mag dies an der Kompetenz und an knappen Mitteln liegen. Bei größeren Organisationen ergibt es sich, weil man dem Mainstream der aktuellen Strategie-Literatur folgt. Demnach sind Aufgaben, die nicht zur eigenen Kernkompetenz gehören, outzusourcen oder von vorneherein vom Markt zu beziehen.

Die Führung in der Auftraggeber-Organisation steht damit vor folgender Situation:

- Informations- und Kommunikationstechnologien werden benötigt, um Kosten- und Kompetenzvorteile weltweit nutzen zu können.
- Doch die benötigten Technologien sind selbst ein wesentlicher Kostenfaktor. Da sie nicht zum Kerngeschäft gehören, kauft man sie zu.
- Die Lieferanten wollen von Größenvorteile profitieren. Sie standardisieren deshalb die Leistungen und bieten sie auch Wettbewerbern an. Einen Teil der dadurch erzielten Effizienzvorteile geben sie über die Preise an ihre Kunden weiter, der andere verbleibt ihnen als Deckungsbeitrag.
- Die outgesourceten oder fremdbezogenen Informations- und Kommunikationstechnologien sind für die Käufer damit in der Regel kostengünstiger. Doch sie werden sich auch immer ähnlicher.
- Wer als Käufer Vorteile erzielen will, muss deshalb technologische Standards schneller und konsequenter implementieren als der Wettbewerb. Die Technologie-Lieferanten wiederum werden entstandene Best Practices zügig in ihre Standardprodukte integrieren und sie den Wettbewerbern anbieten.

---

Letztlich erzeugt die Co-Innovation von Käufern und Technologie-Lieferanten eine Implementierungsspirale, in der sich die Käufer wechselseitig unter Druck setzen. Die Lieferanten poolen die Größenvorteile, entwickeln Bestehendes weiter oder machen es billiger und läuten so die nächste Runde ein. Interne Organisationseinheiten werden zunehmend verdrängt.

Informations- und Kommunikationstechnologien bieten damit nur noch kurzfristige Vorteile. Sie dienen nicht mehr der versprochenen Differenzierung vom Wettbewerb. Im Gegenteil werden sie zum erzwungenen Kostenblock, der nur noch sicherstellt, dass das eigene Unternehmen nicht hinter die Konkurrenten zurückfällt.

Wettbewerbsvorteile ergeben sich nicht mehr durch die zugekauften Technologien. Sie entstehen erst, wenn die Menschen im Unternehmen anders mit ihnen umgehen als das Personal der Konkurrenz. Das kann der Einsatz im Rahmen eines neuen Geschäftsmodells sein. Oder die Überlegenheit ergibt sich, weil die Technologie intelligenter und kompetenter angewendet wird. Doch es sind nicht Informations- und Kommunikationstechnologien, die solche Unterschiede ausdenken, sondern die Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens.

## **Führungs(selbst)verständnis und Telekooperation**

### **Wie viel Führung wird gebraucht? – Von Helden und Weisen**

Bisher wurde deutlich, dass Informations- und Kommunikationstechnologien nur dort als Führungersatz in Frage kommen, wo ein gut strukturiertes Vorgehen unter stabilen Rahmenbedingungen häufig wiederholt wird. Bei weitergehenden Führungsaufgaben sind Technologien nicht mehr als ein Hilfsmittel für Kommunikation, Beschleunigung und Dokumentation.

Bei der gewinnbringenden Nutzung der Telekooperation wird es also auf absehbare Zeit darauf ankommen, wie sich das Führungs(selbst)verständnis und die Führungspersonen weiterentwickeln. Denn noch eindeutiger als beim unmittelbaren Kontakt muss der Führende beim Virtual Management wissen, wie er Wirkung erzielt.

Der französische Philosoph Jullien zeigt in seinem Traktat „Über die Wirksamkeit“, dass der Westen sein Führungshandeln meist als ein modernes Heldentum zelebriert. In der Tradition der alten Griechen und Römer werden Visionen und Modelle ausgedacht, auf die Welt projiziert und dann mit Nachdruck zu erreichen versucht. Ziele setzen, eine umfangreiche Planung, wohlüberlegte Zweck-Mittel-Beziehungen und der Heroismus der Aktion stehen im Mittelpunkt.

Ein solches Denken erfordert, dass Führungskräfte gut sichtbar sind und vor Überblick, Engagement und Aktivität überschäumen. Entweder sitzen sie als großartige Strategen hoch zu Ross unbeweglich auf dem Feldherrenhügel. Oder sie schlagen sich wie Conan, der Barbar, mit unbändiger Kraft durchs raue Tagesgeschäft und zwingen dem unwirtlichen Umfeld ihre Ansätze und Ideen auf.

Demgegenüber hatten die alten Chinesen ein ganz anderes Verständnis von der Wirksamkeit. Ihrer Meinung nach kann man Wirkung nicht erzielen. Sie entsteht als Konsequenz einer gegebenen Situation. Ein festgefügt und bis ins Detail durchgearbeiteter Plan lohnt daher kaum. Vielmehr sind die günstigen Faktoren einer Situation aufzuspüren, bevor andere sie erkennen. Nicht um sie zu verändern, sondern um sich am besten an die gegebene Situation anzupassen! Denn das der Situation innewohnende Potenzial trägt den

---

Führenden zum Erfolg. Je weniger dabei das eigene Tun sichtbar wird und je weniger Mühe erforderlich ist, desto weiser die Führung.

Wer in telekooperativen Strukturen führen will, sollte deshalb überlegen, wo und wie viel Führung er für nötig hält. Der unmittelbare Einfluss auf die Situation der Mitarbeiter vor Ort ist gering. Deshalb liegt es gar nicht so fern, mehr Zeit auf die richtige Einschätzung der Lage zu verwenden, flexibler in seinem Führungsverhalten zu werden und oftmals auch dadurch zu führen, dass man wenig oder nichts tut.

Außerdem sollte kritisch geprüft werden, ob man Führungshandeln fest in Strukturen und Abläufe von Informations- und Kommunikationstechnologien gießen will. Selbst wenn es vordergründig die Effizienz steigert. Denn zugleich wächst die Inflexibilität, und der Gesamtorganismus erstarrt. Wenn so die Vorteile verlorengehen, die sich durch das auf unterschiedliche Orte, Zeiten und Kulturen verteilte Denken und Handeln ergeben, wurden die Finanzmittel falsch investiert.

### **Führung auf Distanz – Die wesentlichen Handlungsfelder im Blick behalten**

Bleibt die Frage, worauf die Führung auf Distanz besonders achten muss, wenn sie sich zum Handeln entschließt und welche Teile davon Informations- und Kommunikationstechnologien übernehmen können.

Laut Empirie fördert die verstärkte Nutzung der Telekooperation die Ziel- und Aufgabenorientierung. Die Erfüllung sozialer Grundbedürfnisse wie Kommunikation, Anerkennung und Wertschätzung sowie Einordnung wird demgegenüber behindert. Der auf Distanz führende Manager sollte die sich ergebenden Vorteile nutzen ohne die Schwachstellen der Telekooperation zu übersehen. Damit sind folgende Aufgaben im Blick zu behalten:

- Zunächst ist zu prüfen, ob die anstehenden Arbeiten virtuell effizienter zu leisten sind. Tätigkeiten eignen sich dabei um so mehr für Telearbeit, je mehr eine rein aufgabenbezogene Kommunikation möglich ist und je weniger sozio-emotionale Aspekte zu berücksichtigen sind.
- Als Grundlage der Telekooperation braucht es eindeutige und einfache Regeln. Es ist also beispielsweise früh zu klären, wann Teammitglieder erreichbar sind und wie schnell sie auf Anfragen reagieren sollen.
- Sicherlich sind die Formalia der Auftragsvergabe- und -annahme, der Art Vereinbarungen zu treffen, der Fortschrittsüberprüfung und Ergebnissicherung zu besprechen. Doch in den ersten Wochen ist zusätzlich die Verwendung von Sprache und die Übermittlung von Stimmungen zu beleuchten. Dies ist die Grundlage für die Kommunikation der Beteiligten.
- Tragfähiges Vertrauen entsteht schließlich, wenn über die grundlegenden Kommunikations- und Steuerungsmechanismen hinaus Möglichkeiten bestehen, um Erwartungen zu formulieren, Zufriedenheit und Enttäuschung rückzumelden, das Einhalten von Versprechen einzufordern und drohende oder bereits entstandene Konflikte zügig zu lösen.
- Der geringere Sozialkontakt im Rahmen der Telekooperation führt zu einer geringer ausgeprägten Loyalität der Beteiligten. Die Führungsperson muss deshalb im Rahmen der Personalführung noch mehr als sonst darauf achten, jeden einzelnen über die Aufgabenstellung hinaus einzubinden. Fähigkeiten sowie Einflußnahme sind so zu verteilen, dass der Schutz wichtiger Ressourcen und Ergebnisse gefördert und die Abspaltung einzelner Personen oder Gruppen verhindert wird.

- Oft fehlt es an geeigneten Kontrollmöglichkeiten. Und selbst wenn sie vorhanden sind, werden sie von den Teilnehmern gerne konterkariert: E-Mails sind genauso geduldig wie Papier! Darum wird die umsichtige Führungskraft bei Beurteilung und Belohnung weniger auf ein eng führendes Berichtswesen mit einer Fülle von Einsatzkennzahlen bauen. Sie verwendet ihre Zeit lohnender, indem sie wahrnehmbare Ergebnisse vereinbart und sie zum Gegenstand der regelmäßigen Überprüfung macht.

Auch diese Aufzählung erhellt, wie wenig Informations- und Kommunikationstechnologien Führungshandeln ersetzen können. Einmal mehr wird deutlich, dass sie Hilfsmittel sind, um Menschen auch über weite Entfernungen die Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten zu ermöglichen. Die Anforderungen an die Führungskräfte in einer Organisation werden dadurch aber nicht geringer, sondern noch umfassender und unübersichtlicher.

### Zukunft der Führung - Wie könnte es weitergehen?

Die anspruchsvolleren Führungsaufgaben sind also noch immer von Menschen zu erledigen. Und selbst wenn man bestimmte Tätigkeiten in der Zukunft auf Informations- und Kommunikationstechnologien übertragen könnte, bleibt zu befürchten, dass die selbstverordnete Starre der Organisation eher schaden als nutzen würde. Die Anforderungen an das Führungskonzept einer Organisation und an die einzelne Führungsperson werden weiter zunehmen (Bild 2).

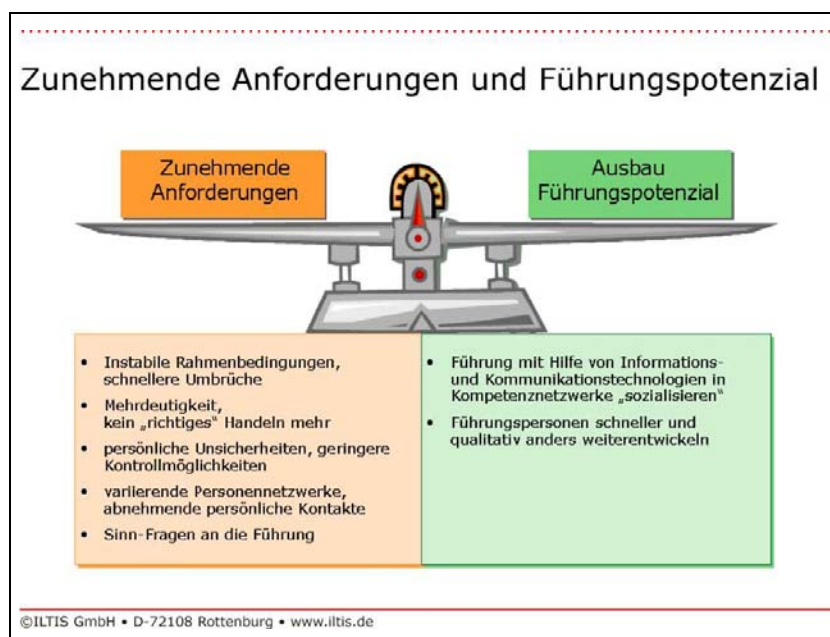


Bild 2

Die Führungsaufgabe wird nicht nur vielschichtiger. Sie wird in einem hektischen Umfeld mit sich laufend verändernden Rahmenbedingungen zu erledigen sein. Sie wird mit Mehrdeutigkeit zurecht kommen müssen, weil das Richtige kaum mehr auszumachen ist, bevor es sich wandelt. Und sie wird durch persönliche Unsicherheiten und geringere Kontrollmöglichkeiten erschwert, da die an der Erbringung einer Leistung Beteiligten schneller variieren und die unmittelbaren Kontakte zwischen den Beteiligten abnehmen.

---

Darüber hinaus werden Führungskräfte jenseits der Steigerung von Effizienz und Effektivität in Zukunft mit Fragen konfrontiert, die bisher andere Organisationen in Politik und Gesellschaft beantwortet haben. Was ist Erfolg? Wozu lebe ich? Lohnt Identifikation mit dem Unternehmen? Was macht Freude? Je knapper fähige Mitarbeiter in den nächsten Jahren werden, desto mehr müssen Führungskräfte Sinn vermitteln und energetisch-emotionale Klangfelder schaffen. Aufgaben, die zum einen für eine an Objektivität und Rationalität anhaftende Führung zu metaphysisch und gefühlsbetont klingen. Zum anderen rufen sie eine innere Auseinandersetzung in den Führungskräften hervor, sobald sie diese Herausforderung annehmen.

Führung wird also noch mehr als bisher zum zentralen Engpassfaktor im Unternehmen. Ein Flaschenhals, der sich durch den Ausbau des Führungspotenzials erweitern lässt. Einmal indem man Führung durch die geschickte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien „sozialisiert“. Zum anderen indem man Führungskräfte so qualifiziert, dass sie sich immer schneller auf veränderte Umgebungsbedingungen und Aufgaben einlassen können.

Die Möglichkeit, Führung zu „sozialisieren“, illustriert beispielsweise eine erweiterte Community of Practice. Ausgehend vom reinen Erfahrungsaustausch zwischen den Beteiligten einer Wissensgemeinschaft ergibt sich eine neue Organisationsform, wenn man Führungsaufgaben an Personen im Kompetenznetzwerk verteilt. Richtung und Inhalt, ja selbst Entscheidungen, das Festlegen von Spielregeln und die Art und Weise der Leistungserbringung können an die Gesellschaft der Teilnehmer delegiert und von diesen in eigener Regie weiterentwickelt werden.

Die Führungskraft profitiert jetzt nicht mehr von ihrem durch die Hierarchie gegebenen Wissensvorsprung. Sie benötigt neuartige Fähigkeiten, um zur Wertschöpfung beizutragen. Führung steht vermehrt für den Aufbau sozialer Netzwerke, für Kreativität und den Umgang mit Neuland und Risiken. Was Performance erzeugt und wie Performance erzeugt wird, bestimmt die wissensbasierte Gesellschaft im unmittelbaren Miteinander.

Wo vorhandene Führungsmechanismen und –systeme versagen, muss die Führungsperson vor Ort die Lücke füllen. Der Bedarf an selbständigem, integren Handeln, an innerer Ausgeglichenheit und Ur-Vertrauen wächst. Führungskräfte, die die eigene Offenheit erhalten, ja sogar aktiv nach Neuem suchen, das eigene Weltbild erweitern und damit in Frage stellen, werden überlebensnotwendig für die Organisation.

Je mehr die Führung von außen durch ein stabiles Umfeld und die Hierarchie ausbleibt, desto mehr muss sie durch die Führung von innen ergänzt werden. Die Robustheit der eigenen Einbettung und Emotionalität entscheidet schließlich, wer in unübersichtlichen Situationen handlungsfähig ist. Er wird Mitarbeiter auf Distanz mit einem Vertrauensvorschluss führen können: Selbst wenn er bereits weiß, dass sein Vertrauen von dem einen oder anderen Beteiligten missbraucht werden wird.

## **Zum Abschluss - „Tele“ mal ganz anders**

Unbestritten ist, dass sinnvoll eingesetzte Informations- und Kommunikationstechnologien willkommene Hilfsmittel im Führungsalltag sind. Sie können faktenorientierte Arbeitsprozesse effizienter machen und ein Teil der Führungsaufgabe lässt sich ins System integrieren. Doch neben der Steigerung der Effizienz hat Führung auch die sozio-emotionale Qualität der Zusammenarbeit positiv zu beeinflussen. Und noch einen Schritt weiter besteht die hohe Kunst der Führung darin, sich selbst und das bisher Geschaffene in Frage zu stellen und durch die inspirierte persönliche Weiterentwicklung einen Beitrag

---

zum künftigen Fortschritt der Organisation und der Gesellschaft zu leisten. Aufgaben, die von einer Technologie zwar unterstützt, aber nicht durchgeführt werden können.

Doch vielleicht zwingen uns die Herausforderungen der Telekooperation den Begriff Tele in nicht allzu langer Zeit in ganz neuem Gewand zu betrachten. Wer heute Führung auf Distanz denkt, meint oft Struktur, Ablauf und Technologie. Die Organisation muß in Kästchen gegliedert, Prozesse müssen geordnet und durch die passenden Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt werden. Klingt dies zu mechanistisch, fügt man der Führungsperson noch einen charismatischen Zug bei, und macht den Manager zum Leader.

Doch ist uns wirklich schon bewußt, daß mit der Entkopplung von Organisation, Führung und räumlicher Zuordnung ganz neue Prämissen für unsere Zusammenarbeit entstehen. Allein die bisherige Form, Informationen und Daten zu übertragen, limitiert den Einsatz der neuen Organisationsmodelle. Mehrdimensionale Informationen, wie es bereits einfache Gefühle sind, lassen sich noch immer besser auf persönlichem Wege transportieren. Was werden Manager in der Zukunft also vermehrt trainieren müssen – ihre Kompetenz, Softwareprogramme richtig auszuwählen und anzuwenden oder ihre persönlichen, wenn nicht sogar telepathischen Fähigkeiten und damit ihre individuelle „Übertragungsbandbreite“?

## Literatur und Autor

ANWANDER, Armin: Strategien erfolgreich verwirklichen. Wie aus Strategien echte Wettbewerbsvorteile werden. Zweite, erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg, New York 2002.

GRUNWALD, Wolfgang: Führung virtueller Arbeitsgruppen. Theoretische und empirische Aspekte. In: Organisationsentwicklung, Heft 4, Jahrgang 2001, Seite 30-39.

ILTIS GmbH. Aktuelle Artikel zum Thema Führung und Organisationsentwicklung auf [www.4managers.de](http://www.4managers.de)

JULLIEN, François: Über die Wirksamkeit. Berlin 1999.

KONRADT, Udo; HERTEL, Guido: Management virtueller Teams. Weinheim und Basel 2002.

VON ROSENSTIEL, Lutz; REGNET, Erika; DOMSCH, Michael: Führung von Mitarbeitern. 5. Auflage. Stuttgart 2003.

Dr. Armin Anwander ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der ILTIS GmbH in Rottenburg am Neckar. Er berät große und mittelständische Organisationen in Prozessen zur Strategieverwirklichung. Für Unternehmen und öffentliche Auftraggeber ist er im Bereich Strategisches Management, Umsetzungsberatung, Change Management und Innovationsmanagement tätig. Unternehmenseigner und Führungskräfte im oberen Management begleitet er als Coach für deren persönliche Strategien.