

# HOMO REMOTUS

---

Kritik zur Führung auf Distanz



PROF. DR. MARKUS KARP

Prof. Dr. Markus Karp

# Homo remotus

---

Kritik zur Führung auf Distanz

kompakt | buch

Markus Karp  
Homo remotus -  
Kritik zur Führung auf Distanz

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Veröffentlichung wurde aus Mitteln des Publikationsfonds für  
Open-Access-Monografien des Landes Brandenburg gefördert.

Text: © 2023 Markus Karp  
Erschienen bei: KOMPAKT MEDIA GmbH & Co. KG  
Breiter Weg 202 | 39104 Magdeburg  
[www.kompakt.media](http://www.kompakt.media)  
1. Auflage



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung –  
Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

ISBN (Print): 978-3-982-4059-5-7  
ISBN (PDF - Open Access): 978-3-982-4059-6-4  
DOI: <https://doi.org/10.15771/1736>

Für meine Söhne:  
Maurice und Milo Karp.

# ZUM GELEIT

Wie sich die Welt um uns herum verändert, nehmen wir wohl so wahr, als würde darunter eine Beschleunigungskraft wirken. Die Entwicklung gesellschaftlicher Interaktionen wird von uns Menschen selbst angetrieben. Je mehr sich die eine oder andere Gruppe in eine bestimmte Richtung verhält, umso mehr wirkt das Gruppenverhalten als Entwicklungstendenz. Die technisch vernetzte Welt drängt seit über 20 Jahren in unseren Lebens- und Arbeitsalltag vor. Die fast drei Jahre andauernde Corona-Pandemie hat unter dem Druck von Kontaktbeschränkungen die Nutzung der technischen Möglichkeiten beschleunigt und damit Arbeitsflexibilität und -mobilität in einer Weise realisiert, wie dies zuvor noch nie der Fall war. Daraus entstand meine Motivation für dieses Buch, um die Herausforderungen, die vor einem Führungsmanagement in Unternehmen und in öffentlichen Organisationen stehen, unter Distanzbedingungen näher zu betrachten.

Ein Fazit meiner Untersuchung, die ich im vorliegenden Buch versucht habe darzustellen, ist, dass die Veränderungsdynamik dauerhaft Bedingungen schafft, die einerseits Flexibilitätsvorteile im Arbeiten mit privaten Lebensgestaltungsvorstellungen verbindet und andererseits Entfernungs- bzw. Entfremdungstrends fördert. Arbeitswelt ist Lebenswelt; und deshalb wirkt sich ein zunehmendes Potenzial an Distanzinteraktionen auf wirtschaftliche, soziale, psychische, rechtliche und/oder kulturelle Bedingungen aus. Ohne Partner aus der Praxis wäre eine differenzierte Betrachtung der Thematik nicht möglich gewesen. Deshalb geht mein besonderer Dank an den Personalvorstand des Unternehmens Traton SE, Herrn Bernd Osterloh, den Vorstand der Firma Rhenus SE, Herrn Dr. Stephan Peters, den Aufsichtsratsvorsitzenden des Unternehmens Schnellecke Logistics SE, Herrn Prof. Rolf Schnellecke, die Oberbürgermeisterin der Landeshauptstadt Magdeburg, Frau Simone Borris, den Bundesvorsitzenden der Gewerkschaft der Lokomotivführer, Herrn Claus Weselsky sowie den Leiter der Brandenburgischen Kommunalakademie, Herrn Peter Matschke.

Für die zahlreichen Anregungen zu neurobiologischen und psychischen Aspekten gilt mein Dank dem Neurobiologen Herrn Prof. Dr. Gerald Wolf. In Gesprächen mit der Bildungstheoretikerin Frau Prof. Dr. Renate Girmes erhielt ich

wichtige Inspirationen für das Thema Aufgabenstellungen in Organisationen und konnte dadurch Personalpotenziale zielgerichteter erkennen. Beispielhaft ist ihr Lösungsansatz für die Bestimmung eigener Entwicklungspotenziale bzw. das Erkennen von Fähigkeiten und Leistungsaspekten durch Dritte. Dies manifestiert sich eindrucksvoll im maßgeblich von Frau Girmes entwickelten Tool „entfalter.de“, dessen Grundlagen und Vorteile in dieses Buch eingeflossen sind. Gedankt sei auch Herrn Thomas Wischnewski, dem Geschäftsführer der Firma Kompakt Media GmbH & Co. KG, der die Herausgabe des Buches ermöglichte, mich zum Titel inspirierte und wesentlich das Lektorat leistete.

Ohne die mannigfaltigen Diskussionen und den vielseitigen Gedankenaustausch wären manche Erkenntnisse und Ausführungen so nicht in ihrer Breite und Tiefe möglich gewesen. Das Buch soll Anregungen schenken, die Entwicklung und Dynamik von Distanzprozessen innerhalb von Organisationen progressiv kritisch begleiten zu können. Wenn viele Menschen entscheidende Bedingungen des Lebens verändern, ändern sie sich darunter auch selbst. Diese Einsicht bewegte mich dazu, das Buch „Homo remotus“ zu nennen. Nachfolgende Generationen mögen aufgrund des technischen Einflusses während ihres Heranwachsens für ein Arbeiten und Leben auf Distanz bereits anders geprägt sein als heutige. Sie werden dann aber auch Individuen mit anderen Stärken- und Schwächen-Potenzialen sein.

Markus Karp

# GLIEDERUNG

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	8
1.1	Motivation und Zielsetzung	8
1.2	Forschungsfragen und Hypothesen	10
1.3	Methodik und Untersuchungsdesign	10
1.4	Vorgehensweise und Untersuchungskritik	11
<b>2</b>	<b>Führung im Digitalisierungswandel</b>	13
2.1	Führungsbegriff	13
2.2	Führungstheorien und Führungsstrategien	14
2.3	Führungsstile und Führungskompetenzen: Einflüsse auf den Interaktionsprozess	21
2.4	Technische und soziale Aspekte	26
2.5	Digitalisierungsprozesse: Chancen und Risiken	28
<b>3</b>	<b>Homo digitalis: Die Entdeckung einer neuen Welt</b>	31
3.1	Veränderungsdruck unter pandemischen Bedingungen	34
3.2	Arbeit: Hypermultiple Einflüsse kontra Orientierung	36
3.3	Führungskräfte: Wachsende Anforderungen und Kontrollverlust	40
3.4	Trend: Die vernetzte Welt bestimmt lokales Handeln	44
3.5	Digitalisierung als Gestaltungsaufgabe und -hindernis	45
<b>4</b>	<b>Individuen zwar, aber teamfähig</b>	47
4.1	Alle sind gleich und doch recht verschieden	48
4.2.	Vergleich: Tier- und Mensch-Persönlichkeiten	50
4.3.	Homo socialis: Der Mensch ist nicht gern allein	50
4.4.	Homeoffice: Persönlichkeit und Stress	53
4.5.	Hirn und Stress	57

<b>5</b>	<b>Homo remotus: „Entfremdungstrend“ und „Totalüberwachung“</b>	62
5.1	Gesellschaftlicher Technologie- und Kulturwandel in allen Sphären	67
5.2	Konfliktfeld: „Gläserne“ Beschäftigte kontra intransparente Führung	68
5.3	Arbeitsteilung: Wachsende Intransparenz digitaler Prozesse	72
5.4	Selbstoptimierung und Motivation: Pro und Con von betrieblichem Aufgabendruck und individueller Lebensplanung	75
<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen: Sich abzeichnende Herausforderungen</b>	78
6.1	Notwendigkeit: Dynamische Personalanalyse und -differenzierung	79
6.2	Arbeitsplatzvorstellungen unter der Tendenz häufiger Arbeitsdistanz	81
6.3	Motivierendes Führen: Eine Frage der Gewinnung von Klarheit und Übersicht	82
6.4	Das Tool „entfalter.de“: Personalverwaltung und -führung informatorisch stützen	85
6.5	Vorteile: Was zu tun wäre, und warum es sich lohnt	89
6.6	Zusammenfassung	89
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	91
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	94
<b>9</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	99
	<b>Impressum</b>	100



# 1. EINLEITUNG

## 1.1 Motivation und Zielsetzung

Unter dem Schlagwort Digitalisierung wird aktuell ein genereller Gesellschaftswandel in allen Lebensbereichen zusammengefasst. Insofern unterliegen Unternehmen und öffentliche Verwaltungen einem fortlaufenden Veränderungsdruck. Dies erzeugt weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitswelt. In der Vergangenheit wurden Sphären der Arbeit und privater Bereiche häufig getrennt untersucht und bewertet. Eine solche Unterscheidung erscheint dem Autor der vorliegenden Forschungsarbeit nicht mehr zeitgemäß. Selbst wenn Untersuchungen in Teilbereichen am Arbeitsplatz bzw. innerhalb institutioneller Organisationen hilfreiche Analysen und Handlungsempfehlungen geben können, verschmelzen in der vernetzten Lebenswelt der Moderne alle Sphären miteinander. Sie bedingen und beeinflussen sich auf eine Weise, wie sie vor 20 Jahren weder voraussehbar noch planbar gewesen wären. Die Pandemie-Bedingungen in den zurückliegenden zweieinhalb Jahren haben diese Entwicklung noch einmal forciert und sowohl positive Organisationschancen als auch Risiken der Entwicklung sichtbar werden lassen.

Führung auf Distanz kann heute nicht mehr ausschließlich auf betriebliche Prozesse bezogen werden. Bereits in der Vergangenheit haben psychische und soziale Aspekte enorm an Bedeutung gewonnen. Kommunikation war ebenfalls ein Schwerpunkt von Untersuchungen in Organisationseinheiten. Doch mit dem Trend zunehmender Distanz von Organisationsteilnehmenden durch Digitalisierungsprozesse und in der Ermöglichung von Homeoffice-Arbeitsplätzen unterliegen Betrachtungen dieser Entwicklung gewissermaßen einer Hyperkomplexität. Arbeitsrechtliche, arbeitsmedizinische, technische, Qualifikations- und Ausbildungsaspekte bzw. Organisations-, Hierarchie-, Prozess- und Personalsteuerungsbeziehungen werden außerdem durch neurobiologische Erkenntnisse, juristisch unbearbeitete Themenfelder, ökologische, ökonomische, demografische Einflüsse und damit verbundene Personalrekrutierungsprobleme flankiert. Diese Aufzählung kann wegen des umfassenden Wandels nicht vollständig sein. Der Autor kann mit dieser Arbeit nur auf Teilbereiche, auf aktuell erkannte sowie auf erste Details aufmerksam machen, die sich mit dem Titel „Führung auf Distanz“ ergeben.

In allen wissenschaftlichen Bereichen wird heute interdisziplinäres Arbeiten bzw. Zusammenwirken gefordert. Diesen Anspruch verfolgt der Autor mit der vorliegenden Forschungsarbeit. Mit Beginn der Forschungstätigkeit waren manche Entwicklungen noch nicht absehbar, die durch Maßnahmen während der Corona-Pandemie Abläufe in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen beeinträchtigen würden. Auch die gravierenden Auswirkungen durch den Krieg in der Ukraine auf volkswirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Veränderungen haben alle gesellschaftlichen Sphären vor neue Herausforderungen gestellt. Der Autor hat seine Aufmerksamkeit deshalb um Bereiche erweitert, die auf den ersten Blick mit Führungstheorie, Managementlehre sowie Vorstellungen über betriebliche Abläufe weniger Berührung haben. Mit der interdisziplinären Herangehensweise ist dem Autor bewusst geworden, dass es heute nicht mehr ausreicht, auf bekannte Systematiken zurückzugreifen, sondern erweiterte Sichtweisen in die Theorie zur Führung von Mitarbeitenden einzubeziehen. Die vorliegende Arbeit kann in vielerlei Hinsicht nur erste Ansatzpunkte formulieren. Weitere wissenschaftliche Forschungen sind nötig und sollten vom Geist einer interdisziplinären Arbeitsweise getragen werden.

Der Autor bekennt, auf einigen Wissensgebieten nicht über eine ausreichende Expertise zu verfügen, um evidente Schlüsse aus den Forschungsergebnissen ziehen zu können. Aus diesem Grund ist er in einen intensiven Gedankenaustausch mit dem Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Wolf und der Bildungstheoretikerin Prof. Dr. Renate Girmes eingetreten. Er weist daraufhin, dass gerade deshalb ein engeres Zusammenwirken mit anderen Wissenschaften nötig ist, um die gravierenden Veränderungen in der Gesellschaft genauer analysieren zu können.

Der Verfasser weist daraufhin, dass sich zahlreiche Wissenschaftsbereiche dieser o. g. Entwicklung annehmen und dort eine derart hohe Anzahl an Veröffentlichungen erschienen ist und aktuell erscheint, dass es unmöglich ist, einen angemessenen zusammenfassenden Überblick zum Stand der Forschung geben zu können. Außerdem werden in allen heutigen Medienkanälen permanent Facetten der Digitalgenese diskutiert, die in ihrer Bedeutung im Einzelnen oder ihrer Evidenz im Allgemeinen nicht ausreichend intensiv bewertet werden können. Dies würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Für die Forschungsarbeit wurden Experteninterviews mit Führungskräften größerer Unternehmensorganisationen sowie der Öffentlichen Verwaltung geführt.

Deshalb ist es Ziel der vorliegenden Zusammenstellung, einen ersten Überblick zur Komplexität des Wandels, der Herausforderungen für die Forschung als auch Handlungsempfehlungen für die Organisationen zu geben.

## **1.2 Forschungsfragen**

Die persönlichen Erfahrungen mit der pandemiebedingten Onlinelehre haben gezeigt, dass die Studierenden den fehlenden persönlichen Austausch mit der Lehrkraft durch mehr oder weniger uneingeschränkte Erreichbarkeit kompensieren wollen, um der verstärkten Distanzierung entgegenzuwirken. Mit der Reduzierung der pandemiebedingten Einschränkungen wurden immer mehr Mischkonzepte in der Lehre etabliert, die auf Online- und Präsenzlehre ausgelegt sind.

Die moderne Arbeitswelt selbst unterliegt dabei einer stetigen Dynamik, wobei die Megatrends Digitalisierung und Führung auf Distanz gegenwärtig bestimmend sind. Von dieser Entwicklung sind alle Unternehmen und alle Aufgabenbereiche betroffen, so dass die Führung in Unternehmen darauf reagieren muss. Vor diesem Hintergrund kamen die Fragen auf, wie sich die neue Arbeitswelt mit der „Führung auf Distanz“, der „digitalen Führung“ und der „hybriden Führung“ auf die Führungsaufgaben in der Post-Covid-Zeit auswirken wird.

Das Forschungsvorhaben befasst sich mit den zentralen Fragen, welche Führungskompetenzen und -fähigkeiten zukünftig an die Führungskräfte von morgen zu vermitteln sind sowie vor welchen Herausforderungen die Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitenden in Zukunft stehen werden.

## **1.3 Methodik und Forschungsdesign**

Das gewählte Forschungsdesign basiert auf der Grundlage vorhergehender qualitativen/konzeptionellen Studien und Analysen sowie auf einer empirischen Untersuchung in Form von standardisierten Expertengesprächen. Das Forschungsdesign sah zwei Methoden vor. Im Mittelpunkt des ersten Schritts stand die vorgelagerte konzeptionelle Forschung zu den Themen Führung im digitalen Wandel und die Auswirkungen auf das Individuum sowie der Kulturwandel im Spannungsfeld zwischen Freiheit, Entfremdung und Überwachung in der Arbeitswelt.

In einem zweiten Schritt wurden mit dem Instrument der qualitativen Experteninterviews auf Basis eines einheitlichen Interviewleitfadens in den Bereichen Automobilwirtschaft, automobilnahe Dienstleistungen und der öffentlichen Verwaltung durchgeführt.

Die empirische Untersuchung zur „Führung auf Distanz“ selbst basiert auf einer Studie der Organomics GmbH<sup>1</sup>, die im Jahr 2020 für die Finanzdienstleistungsbranche durchgeführt wurde. Die Ergebnisse und Erkenntnisse waren so aussagekräftig, dass der Fragenkatalog fachlich ergänzt und auf die Zielgruppe der Experteninterviews abgestimmt wurde. Die Zustimmung des Studienleiters, Herr Dr. Thomas Bittner, wurde im Vorfeld eingeholt.

In den Monaten Mai bis September 2022 wurden Top-Führungskräfte von Automobilherstellern, Logistikdienstleistern und der öffentlichen Verwaltung im Rahmen von Experteninterviews zu den Entwicklungen und Erfahrungen zur Führung auf Distanz befragt. Insgesamt wurden 15 Experteninterviews durchgeführt.

Aufgrund der inhaltlichen Nähe zum Fragenkatalog der ursprünglichen Studie wurde zur Wahrung des Forschungsstands (trotz der vorherigen Genehmigung) bewusst auf eine unmittelbare Einbeziehung der empirischen Ergebnisse verzichtet.

In diesem Forschungsbericht werden daher die Ergebnisse der konzeptionellen Forschung um die Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews ergänzt und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet.

#### **1.4 Aufbau des Forschungsberichts**

Der Forschungsbericht gliedert sich in sieben Kapitel. Nach dargelegter Motivation und Zielsetzung in Kapitel 1, folgt in Kapitel 2 die Darstellung des theoretischen Hintergrunds zum Führungsbegriff, Führungsstile und Führungskompetenzen.

Den Abschluss des Kapitels bildet die Darstellung der Digitalisierungsprozesse und Überleitung zum Kapitel 3. Hier werden die Einflüsse und Herausforderungen der Digitalisierung in der Arbeitswelt unter Berücksichtigung der Anforderungen an die Führungskräfte zusammengefasst.

---

<sup>1</sup> Organomics GmbH; Dr. Thomas Bittner, Köln, November 2020

In Kapitel 4 werden die Erkenntnisse aufgenommen und mit den gesundheitlichen Aspekten von hybrider Arbeit untersucht, insbesondere den Auswirkungen von Stress. Die Gesamtheit der bis dahin gewonnenen Erkenntnisse werden in Kapitel 5 und 6 in das Konfliktfeld des gläsernen Beschäftigten im Spannungsfeld der Entfremdung durch Führung auf Distanz gebracht und sich daraus abzeichnende Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die Schlussbetrachtung erfolgt in Kapitel 7 unter Würdigung der Gesamtergebnisse der empirischen Studie im Sinne der quantitativen Experteninterviews.

## 2. FÜHRUNG IM DIGITALISIERUNGSWANDEL

Die fortschreitende Digitalisierung hat globale Veränderungen in der Arbeitswelt begünstigt. Heutzutage sind digitale Transformationsprozesse von großer Bedeutung für die Zukunft von Unternehmen, Organisationen und Institutionen aller Art, um ihre Wettbewerbsfähigkeit am Markt zu stärken. Dieser Wandel setzt neue Anforderungen an die Führungskultur voraus und erfordert strategische Maßnahmen.<sup>2</sup>

Dieses Kapitel vermittelt die Grundlagen der Führung im Digitalisierungswandel, indem der allgemeine Führungsbegriff, Führungstheorien und die Führungsstrategien vorgestellt werden. Darüber hinaus wird sich dieser Gliederungspunkt mit relevanten Führungsstilen und Führungskompetenzen im Zusammenhang mit den eingangs gestellten Forschungsfragen beschäftigen.

Anschließend werden die Chancen und Risiken der Digitalisierungsprozesse sowie technische und soziale Aspekte aufgezeigt. Um über ein grundlegendes Verständnis für die Rolle der Führungskraft zu verfügen, wird nachfolgend der Führungsbegriff näher beschrieben – so wie er in dieser Arbeit verstanden werden soll.

### 2.1 Führungsbegriff

In der Theorie existieren vielfältige Definitionen und Auffassungen von der Bezeichnung „Führung“. Der allgemeine Führungsbegriff stellt die Summe aller Maßnahmen zur strategischen Umsetzung einer bestimmten Zielvorstellung dar. Auf dem Gebiet der Betriebswirtschaftslehre findet eine genaue Abgrenzung zwischen der Unternehmensführung und der Mitarbeiterführung statt. Unter der Unternehmensführung wird ein Prozess beschrieben, der die Planung und Leitung der betrieblichen Geschäftsprozesse zur Verwirklichung der Unternehmensziele umfasst. Die Mitarbeiterführung wiederum bildet ein untergeordnetes Teilgebiet der Unternehmensführung. Sie beschreibt die bewusste Einwirkung der Führungskräfte auf das Verhalten von Mitarbeitenden zur effizienten sowie effektiven Ausführung von Aufgaben, um die Einhaltung festgelegter Unternehmensziele zu

---

2. Vgl. Helmold, Marc: Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 214f.

gewährleisten.<sup>3</sup> Eine gut umgesetzte Führung von Personen, Gruppen und Organisationen trägt maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei.<sup>4</sup>

Um der Funktion als Führungskraft nachzukommen, gibt es unterschiedliche Führungstheorien bzw. Führungsstrategien, die in der Praxis angewendet werden.

## 2.2 Führungstheorien und Führungsstrategien

In der einschlägigen Fachliteratur existieren inzwischen viele Führungstheorien und Führungsstrategien, die unterschiedliche Sichtweisen von Führung betrachten. Diese theoretischen Modelle haben den Zweck, einen tieferen Einblick in die Führungsstrukturen zu ermöglichen. Dabei sind die zwei Begriffe Führungstheorie und Führungsstrategie zu differenzieren. In diesem Zusammenhang bilden die Führungstheorien den Ausgangspunkt für die nachfolgend gestalteten Führungsstrategien und sind äußerst entscheidend für den Führungserfolg.

### Führungstheorien

Abbildung 1: Ausgewählte Führungstheorien (Eigene Darstellung in Anlehnung an Maier et al., 2018 und Lippold, 2019, S. 5)<sup>5</sup>

Klassische Führungstheorien			Moderne Führungstheorien	
Eigenschaftstheorie	Verhaltenstheorie	Situations- theorie	Evolutions/ Transformati- onstheorie	Interaktions- theorie
Great-Man- Theorie	Kontinuum- Modell	Kontingenz- theorie	Lebenszyklus- orientierte Konzepte	iterative Rollenent- wicklung
Charismatische Führung	Ohio-State- Leadership Quadrant	Weg-Ziel- Theorie	Biologisch- evolutionäre Konzepte	LMX-Modell

<sup>3</sup> Vgl. Kaehler, Boris: Komplementäre Führung: Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen, 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020, S. 42f.

<sup>4</sup> Vgl. Michalke, Achim: Mitarbeiterführung: Führen als integrative Tätigkeit, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2021, S. 5.

<sup>5</sup> Vgl. Maier, Günter et al.: Führungstheorien, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungstheorien-33645/version-257166> (abgerufen am 19.11.2022) und Lippold, Dirk: Führungskultur im Wandel: Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung (essentials), 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019, S. 5.

In der theoretischen Führungsforschung erfolgt hierfür eine Differenzierung in die klassischen und modernen Führungstheorien. Zu den klassischen Theorien gehören die Eigenschafts-, Verhaltens- und Situationstheorie.<sup>6</sup> Diese aufgezählten Führungsannahmen zeigen größtenteils eine einseitige Perspektive auf und fokussieren sich eher auf die Führungskraft als Einzelperson. Aufgrund dessen weisen diese theoretischen Ansätze eine eher konservative Führungsansicht auf, da eine Betrachtungsweise im Hinblick auf die Mitarbeitenden weniger berücksichtigt wird.<sup>7</sup>

Die modernen Führungstheorien werden zum einen in die Evolutions-/Transformations- und zum anderen in die Interaktionstheorie unterteilt. Bei diesen Ansätzen und insbesondere auf die Interaktionstheorien bezogen, wird die Beziehung von Führungspersonen und Mitarbeitenden versucht zu integrieren.<sup>8</sup> Im Kontext auf Führung auf Distanz spielt die interaktive Beziehung eine entscheidende Rolle.

Damit eine interaktive bzw. direkte Führung überhaupt stattfinden kann, müssen bestimmte Voraussetzungen geschaffen werden, die auch als die strukturelle bzw. indirekte Führung bezeichnet werden.<sup>9</sup> Unter der strukturellen bzw. indirekten Führung wird folgendes verstanden: „Entscheidungen über Arbeitsorganisation, z. B. Gruppen- und Projektarbeit und Dezentalisierungsgrad, über technische Infrastruktur und digitale Assistenzsysteme, über ganzheitliche Führungskonzepte wie situative, transaktionale und transformationale Führung getroffen, systemische Personalarbeit gestaltet, Purpose und Unternehmenskultur implementiert“<sup>10</sup>.

Um eine Basis für ein effektives Zusammenspiel von Führungskraft und Mitarbeitenden zu legen, sind die aktuellen Trends zu erkennen und in die strukturelle Führung miteinzubeziehen.<sup>11</sup> Im Gegensatz zu der strukturellen Führung, die aus-

---

6 Vgl. Maier, Günter et al.: Führungstheorien, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungstheorien-33645/version-257166> (abgerufen am 19.11.2022).

7 Vgl. Franken, Swetlana: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 55.

8 Vgl. Maier, Günter et al.: Führungstheorien, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungstheorien-33645/version-257166> (abgerufen am 19.11.2022).

9 Vgl. Franken, Swetlana: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 233.

10 Franken, Swetlana, ebd., a.a.O., S. 233.

11 Vgl. ebd., a.a.O., S. 234ff.



schließlich die rein formale Beziehung beschreibt, greift die interaktive bzw. direkte Führung den zwischenmenschlichen Bezug zwischen den beiden Akteuren auf. Sie beschreibt eine vertrauensbasierte Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, in der eine transparente Kommunikation die Schlüsselkomponente darstellt. Sie hat die Absicht, die Produktivität der Arbeitsleistung zu verbessern sowie die Beziehung zu den Mitarbeitenden zu fördern.<sup>12</sup> Eine bekannte Interaktionstheorie ist das Leader-Member Exchange Modell auch kurz LMX-Theorie und geht größtenteils auf George B. Graen und James F. Cashman aus dem Jahr 1975 zurück.<sup>13</sup> Sie beschreibt eine interaktive sowie dynamische Beziehung zwischen „Führenden“ und „Geführten“ und stellt infolgedessen einen mehrdimensionalen Führungsansatz dar, der sich in drei Teilbereiche unterteilen lässt. Im Rahmenbereich des „Anführers“ liegt das Hauptaugenmerk auf dem Verhalten der Führungskraft und mit welchen Mitteln sie ihre Einflussnahme gestaltet. Ergänzend hierfür liegt der Schwerpunkt der „Geführten“ auf den Ansichten und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden und erfasst die Auswirkungen der Einflussnahme durch die Führungsperson auf die Beschäftigten. Schließlich untersucht dieser interaktionsorientierte Ansatz die Qualität und Tiefe der Beziehung zwischen den beiden Parteien. Das innovative an der Theorie ist die Einbeziehung der Arbeitnehmenden und das Verhältnis zwischen ihnen, da in den zurückliegenden Jahren vornehmlich ein eindimensionaler Führungsansatz beschrieben wurde. Demzufolge gerieten eher die Eigenschaften der Führungskraft ins Visier, um den Führungsbegriff abzubilden. In allen drei Punkten stellt sich die Frage, inwieweit diese Beziehung gefördert werden muss, um für alle Beteiligten einen Erfolgsfaktor darzustellen.<sup>14</sup>

Dabei unterscheidet die Theorie zwischen der „in-group“ und „out-group“. In der sogenannten „in-group“ haben Führungskraft und Mitarbeitende ein äußerst gutes und vertrauensvolles Verhältnis zueinander, da beidseitig viel Wertschätzung, Respekt und Vertrauen herrscht. Infolgedessen sichert diese gute Beziehung mehr Verantwortung, Teilhabe an Entscheidungsprozessen und bessere Karrierechancen für die Mitarbeitenden. In der „out-group“ wiederum herrscht eine rein formale Beziehung, in der keine gewisse Tiefe

---

<sup>12</sup> Vgl. ebd., a.a.O., S. 277ff.

<sup>13</sup> Vgl. Lorra, Jana und Möltner, Hannah: New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extraproduktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 75, 2021, S. 324, <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00238-3> (abgerufen am 20.11.2022).

<sup>14</sup> Vgl. Graen, George B. und Uhl-Bien, Mary: Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, in: Leadership Quarterly, 6, 1995, S. 223f, [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5) (abgerufen am 20.11.2022).

existiert. In dieser Gruppe haben Beschäftigte geringere Aussichten auf eine Verantwortungsübernahme oder Beförderung. Diese Differenzierung wird laut der Theorie von den Führungskräften selbst getätigt, die mehr Unterstützung und Zeit bestimmten Personen widmen als anderen.<sup>15</sup>

Heutzutage steht anstatt einer autoritären Führung eine wechselseitige Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden im Vordergrund des Führungsalltags und gewinnt in den Unternehmensorganisationen zunehmend an Bedeutung.<sup>16</sup> Die Interaktionstheorie sorgt für mehr Transparenz zwischen Führungskräften und Beschäftigten und trägt zu einer offenen Kommunikation bei. Den Mitarbeitenden wird mehr Verantwortung übertragen, sie können an Unternehmensentscheidungen teilnehmen und gegebenenfalls künftig mit guten Positionen rechnen. Diese positive Entwicklung führt zu einer höheren Motivation und demzufolge zu einer gesteigerten Arbeitsleistung.<sup>17</sup> Ein weiterer positiver Aspekt der verbesserten Qualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist die geringe Fluktuationsabsicht. Die Interaktion fördert die Arbeitszufriedenheit und verhindert somit mehr die innere Kündigung, wodurch sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen verbunden fühlen und Loyalität aufbauen.

Auf Basis der wiedergegebenen Ausführungen ist festzuhalten, dass die Qualität der interaktiven Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden essenziell für die Beteiligten sowie für den Unternehmenserfolg mitverantwortlich ist.<sup>18</sup> Diese Interaktion könnte insbesondere im digitalen Zeitalter eine bedeutende Rolle spielen, die es unbedingt zu berücksichtigen gilt.

In Bezug auf den Digitalisierungswandel in ganzen Unternehmensorganisationen, könnte die interaktive Führung schrittweise in den Hintergrund gerückt und die Relevanz der strukturellen Führung erhöht werden. Dieser Anstieg könnte auf die negativen Auswirkungen des virtuellen Arbeitsumfeldes zurückzuführen

---

15 Vgl. Lorra, Jana und Möltner, Hannah: New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extraproduktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 75, 2021, S. 324f, <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00238-3> (abgerufen am 20.11.2022).

16 Vgl. Bartscher, Thomas und Nissen, Regina: Interaktionstheorie der Führung, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/interaktionstheorie-der-fuehrung-38362/version-261786> (abgerufen am 21.11.2022).

17 Vgl. Lorra, Jana und Möltner, Hannah: New Work: Die Effekte von Leader-Member Exchange auf psychologisches Empowerment, extraproduktives Verhalten und Fluktuationsabsicht der Mitarbeitenden. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 75, 2021, S. 324f, <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00238-3> (abgerufen am 20.11.2022).

18 Vgl. ebd., a.a.O., S. 327.

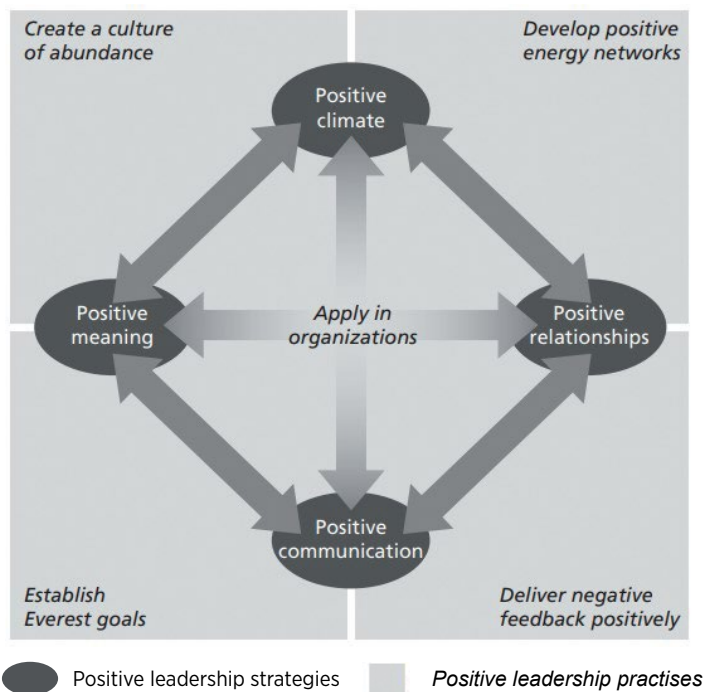
sein, welche die Intensität der wechselseitigen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden abschwächt.<sup>19</sup>

### Führungsstrategien

Die Führungsstrategien resultieren in der Regel aus den Führungstheorien und werden von jeder Führungskraft individuell entwickelt bzw. modelliert. Dabei orientieren sie sich an bereits vorhandenen Strategien und passen sie an eigene Bedürfnisse ihrer Führungskultur an.

Das „positive leadership“ Modell ist in diesem Kontext eine bekannte sowie bewährte Führungsstrategie, die in das Themengebiet der „positiven Psychologie“ einzuordnen ist.<sup>20</sup>

Führungsstrategien n. K. Cameron: Abb. 2: Positive Leadership (Cameron, 2013, S. 4)<sup>21</sup>



19 Vgl. Franken, Swetlana: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 234.

20 Vgl. Cameron, Kim: Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2008, S. 1ff.

21 Cameron, Kim: Practicing Positive Leadership: Tools and techniques that create extraordinary results, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2013, S. 4.

Der Organisationspsychologe Kim Cameron entwickelte das Modell „positive leadership“, welches eine Neugestaltung der Führungskultur beschreibt.<sup>22</sup> In diesem Modell wird eine Führungsstrategie mit Hilfe der vier Komponenten „positive climate“, „positive relationships“, „positive communication“ und „positive meaning“ präsentiert. Sie stehen alle in einem interaktiven Zusammenhang zueinander und beeinflussen sich gegenseitig.<sup>23</sup>

„Positive climate“ beschreibt eine angenehme Arbeitsatmosphäre in Verbindung mit positiver Energie, in der keine „Anspannungen“, „Stresszustände“ und „Ängste“ herrschen.

Demnach soll sich eine bedrückende Stimmung am Arbeitsplatz negativ auf die Arbeitsleistung auswirken, während positive Stimmung einen viel besseren Effekt auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens hat.<sup>24</sup> „Positive relationship“ steht für eine dynamische Interaktion zwischen zwei Parteien. Langfristige und vertraute Beziehungen bringen viele Vorteile mit sich und stellen das Bindeglied zwischen den Führungskräften und Mitarbeitenden dar. Sie fördern die Zusammenarbeit, erhöhen das Engagement und steigern aufgrund dessen ebenfalls die Produktivität des Unternehmens.<sup>25</sup> Kommunikation stellt eine wichtige Schlüsselkomponente in allen Lebens- und Arbeitsbereichen dar. In diesem Modell wird unter dem Aspekt „positive communication“ ein transparenter und regelmäßiger Kommunikationsaustausch verstanden. Es ist äußerst wichtig, Lob und Feedback sowie auch konstruktive Kritik zu kommunizieren, jedoch im Rahmen des Respekts und mit einer angemessenen Wortwahl. Infolgedessen ist es essenziell, dass Führungskräfte und Mitarbeitende rücksichtsvoll miteinander umgehen, da auch dieser Punkt die Leistungsfähigkeit und das Arbeitsklima des Unternehmens positiv beeinflusst.<sup>26</sup>

Die Komponente „positive meaning“ sagt aus, dass den ausgeübten Tätigkeiten ein Sinn verliehen werden sollte. Dabei unterscheidet der Verfasser die drei Arbeitskategorien „Job“, „Karriere“ und „Berufung“, die unterschiedlichen Anreizen nachgehen. Im „Job“ versuchen die Mitarbeitenden ihren Lebensunter-

---

22 Vgl. ebd.

23 Vgl. ebd., a.a.O., S. 4.

24 Vgl. Cameron, Kim: Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2008, S. 17ff.

25 Vgl. ebd.

26 Vgl. ebd., a.a.O., S. 51ff.

halt zu verdienen und interessieren sich eher für den finanziellen Aspekt. In der Ausrichtung „Karriere“ streben die Mitarbeitenden nach einer erfolgreichen beruflichen Laufbahn und sind motiviert, Ergebnisse zu erzielen, um befördert zu werden bzw. sich im Unternehmen/in der Organisation positiv weiterzuentwickeln. Wird die Arbeit als „Berufung“ angesehen, wird mit dieser ein tiefgründigerer Zweck verbunden. Die Mitarbeitenden haben oft ausgeprägt die Intention, mit ihrem Handeln etwas in der Welt zu bewirken und setzen sich mit großer Leidenschaft für ihre Arbeit ein. Diese Sinnhaftigkeit kurbelt in der Regel die intrinsische Motivation an, welche wiederum vielfältig die Effizienz der Unternehmensleistungen erhöhen kann.<sup>27</sup>

Aus den im vorhergehenden Abschnitt dargelegten Erklärungen ist festzustellen, dass eine Kombination aller vier Bestandteile des „positive leadership“ Modells eine erfolgsversprechende Führungsstrategie für ganze Unternehmensorganisationen darstellt. Sie zeigt die Grundlagen auf, indem sie der Führungsperson eine erfolgreiche Basis bereitstellt, auf die sie zurückgreifen kann, um eine individuell angepasste Führungsstrategie zu entwickeln.

Im Zuge der globalen sowie fortschreitenden Digitalisierungsprozesse rückt die Führung auf Distanz in den Mittelpunkt. Die im Schwerpunkt von „positive meaning“ zuvor aufgezeigten Ausrichtungen „Job“, „Karriere“ und „Berufung“ können im Kontext digitale Führung eine ganz neue Herangehensweise im Gegensatz zu den herkömmlichen Arbeitsmethoden erfahren. Im Zuge der technologischen Entwicklungen und der aktuellen Covid-19-Pandemie ist eine Neugestaltung der Unternehmensorganisationen sowie Führungsstrukturen erforderlich, welche weiterführend näher untersucht und in Betracht gezogen werden sollen. Dieser Umbruch in der heutigen Arbeitswelt hat vielseitige Auswirkungen auf Führungskräfte sowie auf Mitarbeitende. Auf Basis dieser Annahme stellt sich hier die Frage, inwiefern sich „Job“, „Karriere“ und „Berufung“ im weiteren Verlauf des Digitalisierungswandels weiterentwickeln werden.

Es ist zu vermuten, dass es in diesen drei Arbeitskategorien sicherlich zu Verschiebungen bei den Führungskräften und Mitarbeitenden kommen könnte. Zudem besteht die Gefahr, dass die Sinnhaftigkeit hinter den Bildschirmen verloren gehen könnte und beide Personengruppen gezwungenermaßen in die Stufe

---

<sup>27</sup> Vgl. ebd., a.a.O., S. 67ff.

„Job“ zurückfallen. Dabei könnten sie ihre Anreize sowie den eigentlichen Sinn für ihre „Berufung“ verlieren und fokussieren sich eher auf den finanziellen Aspekt. Infolgedessen werden sie von der Tätigkeit stückweise räumlich, zeitlich als auch menschlich vom Unternehmen entfremdet. Die Zielvorstellung von einer erfolgreichen Karriere könnte im digitalen Zeitalter ebenfalls auf der Strecke bleiben. Es ist anzunehmen, dass sich dieser Prozess im Homeoffice verlangsamen könnte und Mitarbeitende weniger Möglichkeiten haben, sich gegenüber der Führungskraft zu beweisen, um nicht in der Menge unterzugehen. Berufliche Weiterentwicklungen könnten im Rahmen der Digitalisierung und den daraus resultierenden Auswirkungen in den Hintergrund geraten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Führungskräfte und Mitarbeitende einen Wandel im Arbeitsumfeld durchlaufen, der sich vielfältig auswirken kann.

Diese Annahmen werden im nächsten Abschnitt und in weiteren Gliederungspunkten der Arbeit vertieft und die daraus hervorgehenden Auswirkungen näher dargelegt. Dabei stellt sich die Frage, ob das „positive leadership“ Modell bei Führung auf Distanz standhalten kann oder weitere Führungskompetenzen aus den Führungsstilen erarbeitet, angewandt und kombiniert werden müssen.

### **2.3 Führungsstile und Führungskompetenzen: Einflüsse auf den Interaktionsprozess**

Es ist anzunehmen, dass herkömmliche Führungskonzepte den neuen Anforderungen der dynamischen Arbeitswelt nicht mehr standhalten können. Infolgedessen untersucht und diskutiert die aktuelle Führungsforschung die Einführung neuer Führungsmethoden.<sup>28</sup>

Der aktuell stattfindende Digitalisierungswandel in Verbindung mit der Covid-19-Pandemie stellt die Führungskräfte vor enorme Herausforderungen. Folglich ist die Entwicklung neuer Führungsstile und daraus resultierend auch neue Führungskompetenzen notwendig sowie gefragt, um sich der aktuellen Situation anzupassen. Dabei spielt der gewählte Führungsstil und seine Umsetzung eine

---

28 Vgl. Lippold, Dirk: Führungskultur im Wandel: Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung (essentials), 1. Auflage, Springer Gabler, 2019, S. 23.

ausschlaggebende Rolle für den Unternehmenserfolg.<sup>29</sup> Für den weiteren Verlauf der Arbeit sollen der virtuelle und agile Führungsstil betrachtet werden.

### **Virtueller Führungsstil**

„Virtualität beschreibt somit Eigenschaften eines konkreten Objekts, die nicht physisch, aber durch den Einsatz von Zusatzspezifikationen (z. B. von IuK oder sozialen Medien) realisiert werden können“<sup>30</sup>.

Sie umfasst demnach die zeit- und ortsunabhängige Führung unter Verwendung digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien.<sup>31</sup> Dieser Führungsstil basiert auf einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit, da die Interaktion nur digital erfolgt und daher stark in ihrer Funktion eingeschränkt wird. Infolgedessen steht ein transparenter und regelmäßiger Kommunikationsaustausch im Fokus dieser Beziehung. Dieser findet im Homeoffice überwiegend schriftlich durch E-Mails statt und schließt noch die verbale Kommunikation am Telefon ein.

Die nonverbalen Aspekte wie Gestik und Mimik werden in der digitalen Zusammenarbeit in den Hintergrund gedrängt.<sup>32</sup> Im Rahmen der Digitalisierung und ihren Auswirkungen auf die Arbeitswelt waren Unternehmen gezwungen, eine Neugestaltung ihrer Organisationsstrukturen vorzunehmen und auf digitale Zusammenarbeit umzusteigen. Diese Entwicklung wurde ab dem Jahr 2020 infolge der Covid-19-Pandemie nochmals verstärkt.<sup>33</sup>

Es gibt zunehmend Überlegungen, die es zu berücksichtigen und bedenken gilt. Die digitale Führung weist eine räumliche, zeitliche und körperliche Trennung der Mitarbeitenden zum Unternehmen auf. Diese Entwicklung könnte zu Veränderungen in der interaktiven Beziehung zwischen den Akteuren führen. Die Gefahr besteht, dass sich die Beschäftigten vom Unternehmen in verschiedenen Aspekten entfremden und sich nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren können (vgl.

---

29 Vgl. Helmold, Marc: Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 18.

30 Wald, Peter M.: 13.2.1 Virtualität und virtuelle Organisation – und jetzt auch virtuelle Führung? in: Rybnikova, Irma und Lang, Rainhart (Hrsg.): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2021, S. 389.

31 Vgl. ebd. a.a.O. S. 388f.

32 Vgl. ebd. a.a.O. S. 391f.

33 Vgl. Wald, Peter M.: 13.1 Einführung, in: Rybnikova, Irma und Lang, Rainhart (Hrsg.): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2021, S. 388.

Kapitel 2.4 und 2.5).<sup>34</sup> Diese wechselseitige Verschiebung kann Konsequenzen haben, die noch gar nicht richtig eingeschätzt werden können. Welche zukünftigen Auswirkungen sind in Bezug auf Führungskräfte und Mitarbeitende zu erwarten? Welche Bedeutung haben diese Folgen für ganze Organisationen (vgl. Kapitel 2.4 und 2.5)?

Die Arbeitswelt wird immer komplexer sowie dynamischer und stellt neue Herausforderungen an die Führungskultur. Im Zuge dieser Entwicklung ist ein agiles Handeln gefordert.<sup>35</sup>

### **Agiler Führungsstil**

Der agile Führungsstil entwickelte sich unter anderem infolge der zunehmenden technologischen Veränderungen und kann als Teilbereich der virtuellen Führung angesehen werden. Dabei kann eine effektiv gestaltete agile Führung eine erfolgreiche virtuelle Führung erreichen.<sup>36</sup>

Dynamik, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität stehen im Mittelpunkt der „Agilität“. Der agile Führungsstil beschreibt dabei die proaktive Planung und Reaktion von externen Einflussfaktoren auf das Unternehmen. Heutzutage ist ein vorrausschauendes Denken essenziell geworden, um Wettbewerbsvorteile im Gegensatz zu der Konkurrenz zu sichern und um sich eine stabile Marktposition aufzubauen. Um die Wettbewerbsfähigkeit sowie die Existenz des Unternehmens zu erhalten, müssen Unternehmen in der Lage sein, sich schnell an die wechselnden Marktveränderungen anzupassen. Dies ist vor allem im fortschreitenden Digitalisierungswandel ein bedeutungsvoller Faktor.<sup>37</sup> Darüber hinaus besitzen agile Methoden ebenfalls soziale Aspekte. Die Agilität charakterisiert sich durch interaktive Beziehungen zwischen Unternehmen/Führungskräften und Beschäftigten sowie innerhalb der Gruppenmitglieder, die regelmäßige Besprechungen enthalten.<sup>38</sup> Ein transparenter

---

34 Vgl. Wald, Peter M.: 13.1 Einführung, in: Rybnikova, Irma und Lang, Rainhart (Hrsg.): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2021, S. 388f.

35 Vgl. Franken, Swetlana: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 205.

36 Vgl. Helmold, Marc: Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 28.

37 Vgl. Franken, Swetlana: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 205ff.

38 Hofert, Svenja: Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2018, S. 8f.



Kommunikationsaustausch, Vertrauen und Empathie bilden in dem Zusammenhang die Grundlage für interaktive Beziehungen. Des Weiteren sollen Mitarbeitende mehr Verantwortung übertragen bekommen und sie sind in Entscheidungsprozesse einzubeziehen, indem flache Hierarchien in der Organisation gelebt werden. Hierbei arbeiten Führungskraft und Beschäftigte eng miteinander zusammen, um gemeinsam festgelegte Ziele zu entwickeln und umzusetzen.<sup>39</sup> Der agile Führungsstil wird nicht als linearer, sondern als iterativer Prozess angesehen. Hierbei kann auf vorherige Phasen zurückgegriffen und diese können mehrmals durchlaufen werden. Dementsprechend ist eine starre Vorgehensweise nicht empfehlenswert, sondern eine flexible Anpassungsfähigkeit in Hinblick auf zukünftige Trends.<sup>40</sup>

Laut der Studie „Status Quo (Scaled) Agile 2019/20“ gaben die Teilnehmer (n = 636) an, dass sie bereits agile Methoden selektiv zu 28%, sowie hybrid zu 43% nutzen. Der Großteil der Befragten mit 85% führte an, dass sie aufgrund von agiler Methoden Verbesserungen und einen Anstieg der Effizienz verzeichnen konnten. Darüber hinaus deuteten die Beteiligten an, dass ihre Arbeit sie mehr „erfüllt/motiviert/inspiriert“ aufgrund von agilen Vorgehensweisen. Bei den Teilnehmern, die klassische Führungsmethoden anwenden, war eine niedrigere „Erfüllung, Motivation und Inspiration“ in Bezug zu ihrer Tätigkeit festzustellen.<sup>41</sup>

Zusammenfassend ist anzunehmen, dass die Zukunft der Arbeitswelt von agiler und virtueller Führung geprägt sein wird, da die Umwelt zunehmend von komplexeren sowie dynamischen Einflüssen geprägt ist.

## **Führungskompetenzen**

Jeder Führungsstil bringt spezielle Kompetenzen mit, welche die Führungskraft benötigt.

Die allgemeinen Handlungskompetenzen einer Führungskraft sind in die drei Bereiche: Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz

---

<sup>39</sup> Vgl. Kollmann, Tobias: Digital Leadership: Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 118f.

<sup>40</sup> Vgl. Helmold, Marc: Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 28.

<sup>41</sup> Vgl. Komus, Ayelt et al.: Studie Status Quo (Scaled) Agile 2019/20, in: Hochschule Koblenz, 2020, S.3, <https://www.hs-koblenz.de/index.php?id=7169> (abgerufen am 04.12.2022).

unterteilt. Sie bilden eine allgemeine Grundlage von erforderlichen Fähigkeiten für eine erfolgreiche Führungskraft.<sup>42</sup>

In Bezug auf eine virtuelle und agile Führung werden jedoch neue Anforderungen an die Führungskräfte gestellt, da die herkömmlichen Führungskompetenzen nicht mehr ausreichend für die heutige Arbeitssituation sind. Die Fachkompetenzen umfassen möglichst viele berufliche Kenntnisse des geführten Themengebiets zur Ausübung dieser Tätigkeit. Methodenkompetenzen beschreiben hierfür vielfältige Maßnahmen zur Umsetzung der Fachkompetenzen. Im Bereich der Methodenkompetenz sollten Führungskräfte über ein diszipliniertes Zeitmanagement und Selbstorganisation verfügen. Methodisch ist eine neue Ausrichtung vorzunehmen, da andere mannigfache Störungsfaktoren im häuslichen Umfeld wie z.B. eine fehlende konkrete Betreuung der Organisationsmitarbeiter, die Kinderbetreuung, fehlendes Backoffice, ungeahnte/ungeplante Störungen usw. vorhanden sind. Außerdem spielt bezogen auf die digitale Führung die Aneignung von digitalen Kompetenzen eine zentrale Rolle. Der Umgang mit digitaler Informations- und Kommunikationstechnologie ist heutzutage unverzichtbar, um die virtuelle Zusammenarbeit sicherzustellen. Führungskräfte müssen dahingehend gezielt geschult werden, um digitale Medien vollkommen zu beherrschen.<sup>43</sup> Bezogen auf Fach- und Methodenkompetenzen liegt heutzutage der Fokus verstärkt auf sozialen Kompetenzen einer Führungspersönlichkeit. Darunter zählen die „Empathie-Fähigkeit“ mit der naheliegenden „Sympathie-Fähigkeit“. Der Ausdruck von Gefühlen und das Nachempfinden des Gegenübers spielen insbesondere während der Covid-19-Pandemie eine bedeutende Schlüsselrolle.<sup>44</sup> Des Weiteren ist aufgrund geringerer Interaktion eine ausgeprägte Kommunikations- und Motivationskompetenz im Homeoffice besonders notwendig, beispielweise durch die Aufrechterhaltung regelmäßiger Kommunikation u. Ä..<sup>45</sup>

---

42 Vgl. Bartscher, Thomas und Nissen, Regina: Handlungskompetenz, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 2018, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/handlungskompetenz-32164/version-255711> (abgerufen am 07.12.2022).

43 Vgl. Franken, Swetlana: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 328f.

44 Vgl. ebd., a.a.O., S. 52f.

45 Vgl. ebd., a.a.O., S. 328f.

## 2.4 Technische und soziale Aspekte

Heutzutage ist die Digitalisierung in vielen Wirtschaftszweigen und Unternehmensbranchen fest verankert. Der Großteil heutiger Arbeitsabläufe findet in Verbindung mit digitalen Informations- und Kommunikationssystemen statt.<sup>46</sup> Auf die Digitalisierungsprozesse und die Covid-19-Pandemie folgte eine grundlegende Umstrukturierung in ganzen Lebens- und Arbeitsbereichen.<sup>47</sup> Diese Veränderung bringt neue technische und soziale Aspekte mit sich. Wie kommen die Menschen im Homeoffice technisch sowie menschlich zurecht? Diese Frage gilt es zu berücksichtigen und genauer zu untersuchen.

### Technische Aspekte

Informations- und Kommunikationstechnologie tragen zu einer internationalen sowie virtuellen Zusammenarbeit bei, entlasten den Arbeitsalltag in vielerlei Hinsichten und bieten neue Möglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette.<sup>48</sup> Mit der zunehmenden globalen Ausbreitung von Covid-19 stieg die Bedeutung von Homeoffice rasant an. Führungskräfte und Mitarbeitende setzen sich vermehrt mit den Möglichkeiten und Hürden der digitalen Technologie auseinander (vgl. Kapitel 2.5). Mit dieser Entwicklung entstehen neue Rahmenbedingungen, um die virtuelle Zusammenarbeit sowohl zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden als auch innerhalb der Teammitglieder zu gewährleisten. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik nennt hierfür mehrere Empfehlungen und Maßnahmen, um das Arbeiten im Homeoffice zu garantieren. Zum einen spielt der Datenschutz eine bedeutende Rolle, dessen Voraussetzung das Arbeiten in verschlüsselter Form darstellt. Des Weiteren ist die Installation einer „VPN-Verbindung“ notwendig, um Beschäftigten im Homeoffice den Zugang zum System des Unternehmens sowie eine sichere Verbindung zu ermöglichen. Der Kommunikationsaustausch findet zum jetzigen Zeitpunkt größtenteils digital statt. Meetings werden jetzt mit Hilfe von Audio- und Videokonferenzsystemen abgehalten. Dementsprechend müsste ausreichend Übertragungs-

---

46 Vgl. Groth, Torsten und Krejci, Gerhard P.: 16.3 Technikeinsatz – eine Lösung, die Probleme schafft, in: Walsler, Lukas (Hrsg.): Kooperation in der digitalen Arbeitswelt: Verlässliche Führung in Zeiten virtueller Kommunikation, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2021, S. 269f.

47 Vgl. Franken, Svetlana: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 3ff.

48 Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung: BMZ: Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), in: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, o. D., <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/informations-und-kommunikationstechnologien-ikt-14522> (abgerufen am 08.12.2022).

bandbreite zur Verfügung gestellt werden, da vor allem Videokonferenzen viel Kapazität beanspruchen. Außerdem werden Cloud-Dienste für die Sicherung von Dateien benötigt, um zusammen mit anderen Mitarbeitenden die Dateien zu bearbeiten.<sup>49</sup> Für die schnelle Kommunikation untereinander sind die „Messenger-Dienste“ wie z.B. Microsoft Teams zuständig.<sup>50</sup> Letztendlich verschaffen diese Empfehlungen und Maßnahmen die Basis einer sicheren Zusammenarbeit im Homeoffice. Demzufolge ermöglichen die technischen Voraussetzungen grundsätzlich eine erfolgreiche Führung auf Distanz.

### **Soziale Aspekte**

Homeoffice ist infolge der Digitalisierung in Verbindung mit der Covid-19-Pandemie ein aktuelles Thema in der Gesellschaft. Die Arbeitsumstellung von den Büros auf Homeoffice bringt mehrere Auswirkungen mit sich, die es näher zu beleuchten gilt.<sup>51</sup>

Homeoffice zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität aus und eröffnet demzufolge neue Möglichkeiten für die Arbeitsgestaltung. Mitarbeitende sind nun freier in der Wahl ihres Arbeitsorts sowie ihrer Arbeitszeit und sind relativ nicht mehr an feste Bedingungen (raum-zeitlich) gekoppelt. Eltern sind in der Lage, sich mehr Zeit für die Kinderbetreuung und Kindererziehung zu nehmen, welche wiederum ihre Zufriedenheit steigern kann. Mitarbeitende können scheinbar Beruf und Privates grundsätzlich besser vereinbaren und diese Entwicklung würde zu einem vermuteten Ausgleich der Work-Life-Balance oder auch umgekehrt führen.<sup>52</sup> Langfristig gesehen scheint jedoch das Arbeiten im Homeoffice nachteilige Auswirkungen mit sich zu bringen. Bei Beschäftigten im Homeoffice ist ein verstärktes Gefühl der Isolation zu verzeichnen und sie fühlen sich allmählich von der Welt abgeschottet (vgl. Punkt 6). Die räumliche und zeitliche Trennung

---

49 Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat: BSI: Empfehlungen zum sicheren mobilen Arbeiten im Home-Office, in: Bundesministerium des Innern und für Heimat, 2022, S. 5ff, <https://www.bmi.bund.de/Shared-Docs/downloads/DE/veroeffentlichungen/2020/corona/bsi-empfehlungen-home-office.html> (abgerufen am 08.12.2022)

50 Vgl. Lindner, Dominic: Virtuelle Teams und Homeoffice: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung (essentials), 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020, S. 13.

51 Vgl. Kossen, Cara und Alexandra M. van der Berg: When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home, in: German Journal of Human Resource Management, 36(3), 2022, S. 213f, <https://doi.org/10.1177/23970022221083695> (abgerufen am 08.12.2022).

52 Vgl. Bonin, Holger et al.: Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: BMAS, 2020, S. 26ff, <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-verbreitung-auswirkungen-mobiles-arbeiten.html> (abgerufen am 08.12.2022).

vom Unternehmen geht für die Mitarbeitenden mit einer gegebenenfalls abnehmenden

Identifikation zum Unternehmen einher. Des Weiteren werden die Mitarbeitenden ebenfalls menschlich von ihren Kolleginnen und Kollegen getrennt. Die interaktiven Beziehungen werden zunehmend in den Hintergrund gedrängt, welches den zunehmenden Entfremdungstrend unterstreicht (vgl. Kapitel 2.5; 5; 6).<sup>53</sup>

## **2.5 Digitalisierungsprozesse: Chancen und Risiken**

Die Digitalisierungsprozesse veränderten die grundlegenden Arbeitsstrukturen und begünstigten eine Veränderung der Arbeitswelt. Mit dem Homeoffice liegt eine digitale Arbeitsumgebung vor, die es näher zu untersuchen gilt. Im digitalen Zeitalter werden neue Chancen und Risiken im Homeoffice geboten, die im Folgenden näher aufgezeigt werden.<sup>54</sup>

### **Chancen**

Die Digitalisierungsprozesse der Arbeitswelt in Verbindung mit der Globalisierung bilden die Grundlage, um digitale und vernetzte Kollaborationen zu ermöglichen. Für Unternehmen besteht die Möglichkeit, ihre internationale Marktposition zu verstärken sowie ihre Potenziale voll auszuschöpfen. Diese internationale Zusammenarbeit kann demzufolge neue Projekte und Partnerschaften für die jeweiligen Firmen sichern.<sup>55</sup>

Ein großer Vorteil im Homeoffice ist die im Vordergrund stehende Flexibilität infolge der räumlichen und zeitlichen Distanz zum Unternehmen. Im Vergleich zum Arbeiten im Unternehmen haben Mitarbeitende im Homeoffice mehr Freiheiten in Bezug auf ihre Arbeitseinteilung. Diese flexible Arbeitsgestaltung bietet ihnen demzufolge neue Chancen im Lebens- und Arbeitsalltag. Durch den Wegfall der Arbeitswege können sie die gewonnene Zeit vielfältig einsetzen.

---

<sup>53</sup> Vgl. Kossen, Cara und Alexandra M van der Berg: When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home, in: German Journal of Human Resource Management, 36(3), 2022, S. 214ff, <https://doi.org/10.1177/23970022221083695> (abgerufen am 08.12.2022).

<sup>54</sup> Vgl. Bonin, Holger et al.: Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: BMAS, 2020, S. 11f, <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-verbreitung-auswirkungen-mobiles-arbeiten.html> (abgerufen am 08.12.2022).

<sup>55</sup> Vgl. Lindner, Dominic: Virtuelle Teams und Homeoffice: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung (essentials), 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2020, S. 9f.

Zum einen können Eltern mehr Zeit für ihre Familie aufwenden und zum anderen können Ruhepausen eingelegt werden.<sup>56</sup>

Des Weiteren können Beschäftigte im Homeoffice mehr Verantwortung übernehmen und in „autonomen Teams“ zusammenarbeiten. Diese erhöhte Verantwortungsübernahme seitens der Mitarbeitenden kann das Selbstbewusstsein stärken und aufgrund dessen ein Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen vermitteln, das im Homeoffice sonst tendenziell schrumpfen kann. Zusätzlich können Mitarbeitende an der Selbstorganisation wachsen und sich weiterentwickeln.<sup>57</sup>

## Risiken

Die Digitalisierungsprozesse in Unternehmen haben den herkömmlichen Arbeitsstil tendenziell positiv beeinflusst, jedoch gibt es ebenfalls mögliche Risiken zu beachten, die näher beleuchtet werden sollten.<sup>58</sup> Im Homeoffice erfolgt eine räumliche, zeitliche und menschliche Trennung von Mitarbeitenden zum Unternehmen, die nachteilige Effekte nach sich ziehen könnte. Es besteht die Gefahr, dass diese Abgrenzung auch eine „berufliche“ sowie „soziale“ Isolation mit sich bringt. Aus beruflicher Hinsicht kann jedoch die Sorge aufkommen, wie sich der individuelle berufliche Werdegang im Homeoffice weiterentwickeln wird (vgl. Kapitel 6).<sup>59</sup> Im ausschließlich virtuellen Raum bestünde die Gefahr, dass es die Beschäftigten schwieriger haben, in der Menge aufzufallen und von „betrieblichen Belohnungen“ sowie von Aufstiegschancen zu profitieren. Darüber hinaus könnte auch eine menschliche Trennung zu ihren Kolleginnen und Kollegen entstehen, welche zu einer sozialen Isolation führen kann. Es ist zu vermuten, dass diese berufliche sowie soziale Abgrenzung zu einer Entfremdung und fehlenden Identifikation zum Unternehmen aus Sicht der Mitarbeitenden führen kann.<sup>60</sup> Die Ursache könnte auf die abnehmende Interaktion zwischen Unternehmen/ Unternehmensführung und Beschäftigten sowie innerhalb der Kollegenschaft zu-

---

56 Vgl. Bonin, Holger et al.: Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: BMAS, 2020, S. 26ff, <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-verbreitung-auswirkungen-mobiles-arbeiten.html> (abgerufen am 08.12.2022).

57 Vgl. Franken, Swetlana: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 165ff.

58 Vgl. Kossen, Cara und van der Berg, Alexandra M.: When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home, in: German Journal of Human Resource Management, 36(3), 2022, S. 2016ff, <https://doi.org/10.1177/23970022221083695> (abgerufen am 08.12.2022).

59 Vgl. ebd.

60 Vgl. Egan, Terri D. und Kurland, Nancy B.: Telecommuting: Justice and Control in the Virtual Organization, in: Organization Science 10(4), 1999, S. 502, <https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.500> (abgerufen am 11.12.2022).

rückzuführen sein, welche die Mitarbeitenden im Rahmen der virtuellen Zusammenarbeit nicht mehr so gut unterstützen sowie führen können.<sup>61</sup> Die interaktive Kommunikation wird infolgedessen stückweise in den Hintergrund gedrängt. Sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeitende haben unter Umständen nun eine schlechtere Möglichkeit, auf die Probleme und Bedürfnisse anderer einzugehen. Hinter den Bildschirmen fehlen die nonverbalen Kommunikationselemente wie Gestik und Mimik.<sup>62</sup> Die Situation kann nur zweidimensional erlebt werden und die haptische Wahrnehmung fällt demzufolge gänzlich aus.

Darüber hinaus sind sie durch die ständige Erreichbarkeit in digitalen Arbeits-sphären enorm gestresst.<sup>63</sup> Die Arbeit scheint nicht aufzuhören, welches schnell in Überlastung und Frustration ausarten kann. Infolgedessen können langfristig gesehen gesundheitsschädliche Folgen in Bezug auf die Psyche und Physis der Mitarbeitenden auftreten (vgl. Kapitel 5).<sup>64</sup>

---

61 Vgl. Kossen, Cara und van der Berg, Alexandra M.: When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home, in: German Journal of Human Resource Management, 36(3), 2022, S. 2019f, <https://doi.org/10.1177/23970022221083695> (abgerufen am 08.12.2022).

62 Vgl. Wald, Peter M.: 13.2.3 Wichtige Voraussetzungen virtueller Führung: Kommunikation und Vertrauen, in: Lang, Rainhart und Rybnikova, Irma (Hrsg.): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2021, S. 391f.

63 Vgl. Franken, Svetlana: Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2022, S. 97f.

64 Vgl. Landes, Miriam et al.: Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten: Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit (essentials), 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2021, S. 41ff.

### 3. HOMO DIGITALIS: DIE ENTDECKUNG EINER NEUEN WELT

Die Arbeitswelt war und ist stets im Wandel. Inzwischen gibt es jedoch Befunde über eine Dynamik an Veränderungen, von der keine Branche ausgenommen ist und die in jeden einzelnen Arbeitsbereich eingreift. Unter dem Stichwort Digitalisierung, wozu sowohl die Vernetzungsqualität als auch die -quantität, der Einsatz neuester Rechnergenerationen, komplexer Software und umfassende Datenschutzaspekte gehören, stehen Mitarbeitende und Führende permanent vor neuen Herausforderungen. Arbeitsprozesse werden in kürzeren Phasen auf den Prüfstand gestellt und alle Beteiligten am Prozess müssen ständig mit neuen Funktionen in der Anwendung umzugehen lernen. Der Begriff Homo digitalis wurde nach Kenntnis des Autors im deutschsprachigen Raum erstmals mit einer TV-Sendereihe im größeren Maße publiziert, die ab 2017 vom Bayerischen Rundfunk, ARTE, dem Österreichischen Rundfunk und der Produktionsfirma Bilderfest GmbH in München produziert wurde.<sup>65</sup> In sieben Einzelbeiträgen wurden Zukunftsszenarien beispielsweise unter solchen Titeln wie „Die Zukunft des Denkens – Upgrade für dein Gehirn“, „Die Zukunft der Arbeit – Digitales Glück am Arbeitsplatz“ oder „Die Zukunft der Evolution – Eine neue Spezies Mensch?“ entworfen.<sup>66</sup> Für das exponentielle Wachstum an Informationen wurde der Begriff des Informationszeitalters bzw. der einer Netzwerkgesellschaft eingeführt. Da gibt es verschiedene Quellen. Der Soziologe Manuel Castells legte bereits 2001 Bausteine für die Theorie einer Netzwerkgesellschaft vor und verwendete den Begriff Informationszeitalter: „Informationszeitalter [...] bezeichnet eine historische Epoche menschlicher Gesellschaften. Das auf mikroelektronisch basierten Informations- und Kommunikationstechnologien sowie das auf Gentechnologie beruhende technologische Paradigma, welches diese Epoche charakterisiert, ersetzt bzw. überlagert das technologische Paradigma des Industriezeitalters, das primär auf der Produktion und Distribution von Energie beruht“<sup>67</sup>. Laut dem US-amerikanischen Medienwissenschaftler Neil Postman begann das Informationszeitalter jedoch schon mit der Erfindung des Buchdrucks durch Johannes Gutenberg.<sup>68</sup>

---

65 Vgl. <https://www.br.de/br-fernsehen/sendungen/homo-digitalis/index.html>

66 Vgl. ebd.

67 Manuel Castells: Bausteine einer Theorie der Netzwerkgesellschaft, Berliner Journal für Soziologie, 11(4), 2001, S. 423–439.

68 Vgl. Neil Postman: Wir informieren uns zu Tode. Die Zeit. Ausgabe 41/1992. 2. Oktober 1992



Laut Media Activity Guide würde das Fernsehen im Jahr 2021 in Deutschland mit durchschnittlich knapp vier Stunden Nutzung am Tag noch das Medium mit der längsten täglichen Nutzungsdauer sein, während das inhaltlich genutzte Internet mit rund 149 Minuten inzwischen schon auf Platz zwei folgt. Die Nutzungsdauer des Fernsehens ist dagegen seit 2014 gesunken und die des Internets im selben Zeitraum von 61 Minuten auf 149 Minuten angestiegen.<sup>69</sup> Mit den vorangestellten Hinweisen möchte der Autor nur grundsätzlich auf die tiefgreifende Transformation der Digitalisierung bzw. auf Prozesse innerhalb des Informationszeitalters aufmerksam machen. Die Rezeption von Medien hat wahrscheinlich weitreichende Konsequenzen für die Psyche, für Leistungsfähigkeit, Konzentrationspotenziale und den Einfluss von Stressoren. Dies soll in einem späteren Kapitel näher betrachtet werden.

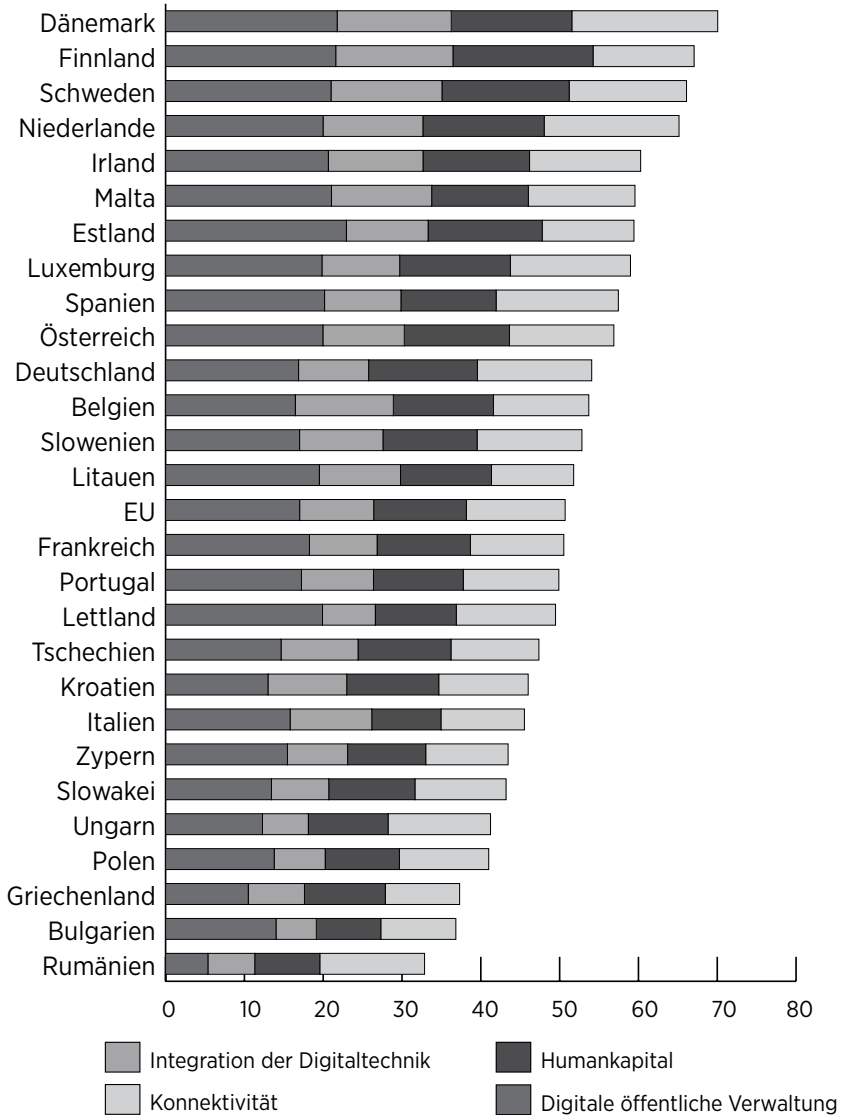
Was meint veröffentlichte Meinung mit dem Einzug des Digitalen in allen Lebenssphären? Laut dem DESI-Index (Index für digitale Wirtschaft und Gesellschaft fasst Indikatoren für die digitale Leistung Europas zusammen und verfolgt die Fortschritte der EU-Länder) liegt Deutschland mit einem Wert von 54,1 im Mittelfeld. Dänemark führt mit 70,1, gefolgt von Finnland. Am Ende stehen Bulgarien, Rumänien und Griechenland. Inzwischen verfügen 92,3 Prozent (Stand 31.12.2021) aller Haushalte über Computer und 92 Prozent sind mit einem Internetanschluss ausgestattet. Der Digitalisierungsindex der Privathaushalte ab einem monatlichen Haushaltseinkommen von 3.000 Euro wird mit dem Faktor 72 angegeben.<sup>70</sup>

---

69 Vgl. Seven.One Media GmbH (Ein Unternehmen der ProSiebenSat.1 Media SE) Media Activity Guide 2021, Seite 11

70 Vgl. Europäische Kommission (ec.europa.eu): Digital Economy and Society Index, November 2021

Abbildung 3: Statista, Datenquelle Europäische Kommission<sup>71</sup>:  
 „Digitalisierungsgrad der EU Länder gemäß dem Index für die digitale  
 Wirtschaft und Gesellschaft im Jahr 2021“



Der deutsche Philosoph Jürgen Habermas veröffentlichte kürzlich einen Essay unter dem Titel „Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit und die deliberative Politik“. Darin beschreibt er, dass die Übertreibung längst zum Standard

<sup>71</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1243006/umfrage/digitalisierungsgrad-der-eu-laender-nach-dem-desi-index/> (abgerufen: 14.11.2022)

geworden ist und dies das Leben und die Sichtweise darauf verändert haben. Es ist also nicht von der Hand zu weisen, dass unser Verständnis von der Welt tendenziell eine von realen Bedingungen abweichende wird.<sup>72</sup> Eine wachsende Anzahl an Individuen befindet sich täglich länger in einer künstlichen Welt, als mit Realität konfrontiert zu sein. Unter dieser Entwicklung leiden auch echte soziale Beziehungen. Wer mehr vor dem Bildschirm hockt, hat logischerweise weniger Zeit, sich anderen Menschen oder eben Aufgaben zuzuwenden. Insofern kann geschlussfolgert werden, dass die Gesellschaft im Ganzen und in jeder Sphäre im Einzelnen von der Transformation betroffen ist, insbesondere die Arbeitswelt mit ihren vielschichtigen Interaktionen ökonomischer Voraussetzungen, sozialen und juristischen Verbindungen sowie psychischen Aspekten beim Aufeinandertreffen so vieler unterschiedlicher Persönlichkeiten. Konnten die Herausforderungen für Team- und Mitarbeitenden-Motivation, das Erkennen von Konflikten, das Freisetzen von Effizienzpotenzialen oder die Überwindung von Informationsdefiziten in der Regel bisher real durch Führende erkannt, gelöst oder konterkariert werden, änderte sich das ab März 2020 durch weitreichende Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie radikal.

Habermas verweist darauf, dass der Strukturwandel der Öffentlichkeit in allen Lebenssphären von Menschen spürbar wird und sich aufgrund der nicht mehr überschaubaren, geradezu exponentiell gestiegenen Botschaften-Potenzierung Orientierung auflöst. Daher werden durch diese Entwicklung alle Individuen erfasst. Die Welt der Arbeit kann deshalb nicht mehr unabhängig von diesen Einflüssen betrachtet werden. Führung entlang von Zielen und Aufgaben ist weiterhin möglich, wird aber durch die äußere Dynamik gesellschaftlicher Entwicklung spürbarer unterlaufen. Innere Abläufe müssen sich an moralischen Ansprüchen von Produktions- und Ablaufprozessen messen lassen, werden von klimapolitischen Argumenten begleitet oder reiben sich an Debatten zu identitätspolitischen Aspekten und Gerechtigkeit.<sup>73</sup>

### **3.1 Veränderungsdruck unter pandemischen Bedingungen**

Am 13. März 2020 wurde in Deutschland wegen der Corona-Pandemie erstmals ein Lockdown mit zahlreichen einschneidenden Maßnahmen verhängt. Außer in gesellschaftlich notwendigen Arbeitsbereichen wie in der akuten

---

<sup>72</sup> Vgl. Habermas, Jürgen: Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit und die deliberative Politik, Suhrkamp 2022

<sup>73</sup> Vgl. ebd.

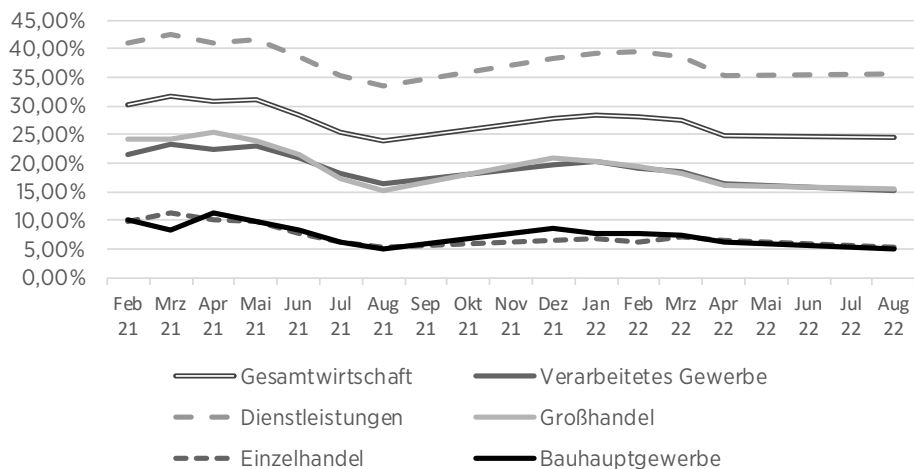
Gesundheitsversorgung, der Lebensmittel- und Energieversorgung mussten Millionen von Arbeitenden, insofern die technischen und organisatorischen Voraussetzungen vorhanden waren, ins Homeoffice wechseln. Zahlreiche Unternehmen und öffentliche Verwaltungsbereiche waren zunächst wenig auf diese Form des Arbeitens vorbereitet. Die Schwierigkeiten bei der Herstellung von Homeoffice-Infrastruktur kann in dieser Arbeit keine Rolle spielen. „Die Homeoffice-Nutzung unter Vollzeitbeschäftigten in Deutschland hat sich nach der Pandemie auf durchschnittlich 1,4 Tage pro Woche eingependelt. Im Nachbarland Frankreich sind es 1,3, in den USA 1,6 und in Japan 1,1 Tage. Damit hat Corona die Arbeitsbedingungen dauerhaft stark verändert. Das ist das Ergebnis einer Studie des ifo Instituts, die 27 Länder vergleicht. Nie zuvor hat irgendein Ereignis in so kurzer Zeit derart umfassend das Arbeitsleben umgekrempelt. Die traditionelle Skepsis gegenüber dem Homeoffice hat offenbar abgenommen: So sagen über die Hälfte der befragten Beschäftigten, sie seien im Homeoffice produktiver, als sie es erwartet hätten. Je positiver die Beschäftigten ihre Produktivität im Verhältnis zu ihren vorherigen Erwartungen einschätzten, desto mehr Homeoffice-Tage bieten die Arbeitgeber an. Dieser Zusammenhang gilt in allen 27 untersuchten Ländern. Darüber hinaus wurden mehr Homeoffice-Tage angeboten, je härter die Lockdowns während der Corona-Pandemie waren. Die Beschäftigten möchten die Arbeit von zuhause nicht mehr missen. 26 Prozent würden eine neue Arbeitsstelle suchen, wenn ihr Arbeitgeber nur noch Präsenzarbeit anbietet. Andere Studien in den USA ergeben, dass sogar mehr als 40 Prozent der derzeitigen Heimarbeiter sich einen neuen Arbeitsplatz suchen würden, wenn ihr Arbeitgeber eine vollständige Rückkehr ins Büro verlangen würde“<sup>74</sup>. Eine weitere Erhebung des ifo-Instituts zeigt, dass in Deutschland im Erhebungszeitraum von Februar 2021 bis August 2022 durchschnittlich ein Viertel aller Beschäftigten zumindest teilweise im Homeoffice arbeiteten. Die Möglichkeit des Homeoffice wird am stärksten im Dienstleistungssektor genutzt. Dort summierte sich der Anteil im August 2022 auf 35,5 Prozent (s. Abbildung 4).

---

74 Cevat Giray Aksoy, Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis, Mathias Dolls, Pablo Zarate: Working from Home around the World, CESifo Working Paper No. 9938

Abbildung 4: Statista, Datenquelle ifo Institut<sup>75</sup>

„Anteil der Beschäftigten, die zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten, nach Wirtschaftssectoren in Deutschland von Februar 2021 bis August 2022“



Der Autor ist davon überzeugt, dass kurzfristiger und tiefgreifender Veränderungsdruck in der Arbeits- und Lebenswelt von Menschen mit weitreichenden Folgen verbunden ist. Solche sollen nachfolgend näher betrachtet werden. Während Habermas aus dem digitalen Strukturwandel weitreichende Folgen für die politische Meinungsbildung und die Verfasstheit der Demokratie schlussfolgert<sup>76</sup>, ist der Autor der Ansicht, dass sich Veränderungen durch die Vernetzung und der Verlusttrend an realen Interaktionen in sozio-ökonomischen, kulturellen, psychologischen, biologischen als auch medizinischen Auswirkungen zeigen wird.

### 3.2 Arbeit: Hypermultiple Einflüsse kontra Orientierung

Der Autor vertritt die These, dass die zunehmende Komplexität der Welt wachsenden Einfluss auf die Bedingungen von Arbeit hat. Teams können nicht mehr als eine abgeschlossene, theoretisierbare Einheit betrachtet werden. Die Interaktion zwischen allen Beteiligten in Unternehmens- oder in Prozessen von Institutionen müssen heute mehr denn je unter dem Änderungsdruck der vernetzten Welt und den daraus resultierenden Einwirkungen auf Individuen beurteilt

75 blob:resource://pdf.js/298874da-279b-45f2-83c5-e90ab6bda30c (aufgerufen: 27.11.2022)

76 Vgl. Habermas, Jürgen: Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit und die deliberative Politik, Suhrkamp 2022

werden. Habermas zählt aus dem Eurobarometer, das in 28 EU-Staaten Ende 2019 erhoben wurde, auf, dass täglich 81 Prozent der Befragten das Fernsehen, 67 Prozent das Internet allgemein, 47 Prozent soziale Medien, 46 Prozent das Radio und 26 Prozent die Presse nutzen. Allein im Zeitraum 2010 bis 2019 sei demnach der Anteil der täglichen Nutzung des Internets von 18 auf 48 Prozent gestiegen. Unter den Pandemie-Bedingungen dürfte sich der Anteil noch einmal signifikant erhöht haben.<sup>77</sup>

„Die durchschnittliche Nutzungsdauer des medialen Internets ist von täglich 99 Minuten im Jahr 2019 auf 160 Minuten im Jahr 2022 gestiegen. Die mediale Internetnutzung beinhaltet beispielsweise das (zeitversetzte) Ansehen von Videos, das Hören von Audios, Podcasts, Radiosendungen oder Musik über Musikstreaming-Dienste, das Lesen von Zeitungen und Zeitschriften im Internet sowie das Lesen von Texten auf Onlineangeboten von Fernsehsendern und über Social-Media-Angebote“<sup>78</sup>.

Nun berücksichtigen solche Studien ausschließlich die Nutzungszeit des Internets außerhalb von Arbeitssphären. Es ist wohl kaum abzustreiten, dass Informationen inzwischen vielfach während der Arbeit, insbesondere jedoch unter den Bedingungen von Homeoffice und damit den Bereich von Führung auf Distanz berühren. Wie also Habermas einen Strukturwandel von Öffentlichkeit ableitet, der inzwischen in der Gesellschaft vielfach als Zunahme von Orientierungslosigkeit wahrgenommen wird, wirkt die Gesamtheit geistig-gesellschaftlicher Verarbeitungsprozesse der Individuen auch in die sozio-ökonomischen Bereiche der Arbeitswelt ein. Digitalisierung und Vernetzung sind also offenbar nicht nur technischer Natur, sondern implizieren Folgen in Wahrnehmung, kognitiver Verarbeitung und Transmission in allen Alltagsaufgaben von Menschen. Darauf soll im Kapitel 4 näher eingegangen werden. Die Vorteile von Flexibilität in Arbeitszeiten und Arbeitsorten, die Homeoffice-Bedingungen hervorbringen, schaffen nach Ansicht des Autors gleichsam Voraussetzungen, dass die äußere Welt die innere Welt des Menschen tiefer durchdringt als unter ausschließlich realen Team-Bedingungen.

---

77 Vgl. Habermas, Jürgen: Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit und die deliberative Politik, Suhrkamp 2022

78 [www.statista.de](https://www.statista.de) Entwicklung der durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer des medialen Internets in Deutschland in den Jahren 2018 bis 2022; ARD/ZDF-Onlinestudie Media Perspektiven 10/2022

Vergessen werden darf heute auch nicht, dass die inzwischen enge Bindung des Menschen an seine mobilen Informationsgeräte wie das Smartphone die privaten Aufgaben und Probleme schon vor der Pandemie intensiver in die Arbeitssphäre getragen hatte. Beim Arbeiten im Homeoffice verschmilzt die Welt des Privaten unmittelbar mit der beruflichen.

„Professorin Barbara Demeneix, eine führende französische Wissenschaftlerin, die einige Schlüsselfaktoren untersucht hat, welche die Aufmerksamkeit stören können, sagte unverblümt: ‚Heutzutage gibt es keine Möglichkeit, ein normales Gehirn zu besitzen.‘ Die Effekte können wir alle in unserer Umgebung erkennen. Eine kleine Studie mit Studenten hat ergeben, dass sie sich inzwischen nur noch 65 Sekunden auf eine bestimmte Aufgabe konzentrieren können. Eine andere Studie mit Büroangestellten hat gezeigt, dass sie sich im Schnitt nur für drei Minuten konzentrieren. Das geschieht nicht, weil wir alle persönlich willensschwach geworden sind. Unsere Konzentrationsfähigkeit ist nicht zusammengebrochen. Sie wurde uns gestohlen.“ So fasst es der schweizerisch-englische Publizist Johann Hari in einem 2022 erschienen Buch zusammen.<sup>79</sup>

Nachfolgend bietet der Autor eine Systematik an, die hypermultiple Informationseinflüsse zu ordnen versucht:

### **Informationsimpulse unter Homeoffice-Bedingungen (online und offline)**

Solche Informationen können auf jedem aktuell möglichen Weg entstehen, gemeint sind real mündliche, telefonische, nachrichtliche aus E-Mails, per Soziale Medien, während Videokonferenzen, Intranet-Informationen, haptisch übermittelte Schreiben, elektronische Medien wie TV, Radio, Internet bis hin zu klassischen Wiedergabegeräten wie Plattenspieler etc.

### **Informationen aus Anforderungen durch Teamführung**

Gemeint sind Aufgaben oder Anweisungen, die im Rahmen eines Unter-Überstellungsverhältnisses übertragen werden.

### **Informationen aus Prozessanforderungen durch aufgabenbezogene Mitarbeit innerhalb eines Teams**

---

79 Hari, Johann: Stolen Focus. Why You Can't Pay Attention – and How to Think Deeply Again, Crown-Verlag, New York 2022, Auszug aus der Neuen Züricher Zeitung NZZ: Heutzutage kann man kein normales Gehirn besitzen, 26.01.2022

Hierunter fallen alle Interaktionen zwischen Akteuren, die am Dienstleistungs-, Produktions-, Verwaltungs- bzw. Managementprozess beteiligt sind.

### **Technische Informationen durch Anwendungsnutzung von Soft- und Hardware**

Hierunter fallen alle technischen Nachrichten, die mit der Anwendung privater oder betrieblicher Mittel entstehen. Das können Service-Updates, Speicherinformationen, Terminerinnerungen und jegliche automatisierten Systeminformationen etc. sein.

### **Informationen aus aufgabenbezogenen Interaktionen mit Akteuren außerhalb des Teams**

Darunter sollen alle Informationen gefasst werden, die durch Kundeninteraktionen, einen Inhaltsaustausch mit anderen Teilen des Unternehmens, der Institution oder aus Kooperationsaufgaben mit außenstehenden Unternehmen bzw. Institutionen entstehen. Das kann beispielsweise behördlich geforderte Nachweise betreffen oder Informationen, die durch Verwaltungsakte ursprünglich nicht planbar waren.

### **Informationen aus dem unmittelbaren privaten Umfeld**

Hierunter entfallen alle Informationen und Impulse, die durch Familienmitglieder oder Lebenspartner bzw. Mitglieder einer Wohngemeinschaft erzeugt werden, zwischen denen herausragende, gegenseitige, emotionale Verantwortungen und Bindungen bestehen.

### **Informationen aus dem mittelbaren privaten Umfeld**

Darunter fallen alle Informationsimpulse, die durch Freunde, Bekannte oder nicht nahestehende Verwandte aus dem weiteren sozialen Umfeld entstehen.

### **Informationen durch Social-Media-Interaktionen**

Social-Media-Informationen wie Nachrichten per Messenger-Dienste und Postings aus sozialen Kontakten bzw. Reaktionen Dritter auf eigene Post in Plattformanbietern.

### **Allgemeine Medien-Informationen**

Hierzu zählen alle öffentlich zugänglichen, journalistischen und/oder Unterhaltungsangebote.



## **Informationen aus arbeitsfremden, technischen und/oder Kultur- und Unterhaltungssphären**

Gemeint sind laufende Radio- oder TV-Geräte, Computer, Smartphones bzw. andere Wiedergabetechnik z. B. für Videos und Musik.

## **Autosuggestive Informationen innerhalb kognitiver Verarbeitungsprozesse**

Jedes Hirn erzeugt spontan bzw. durch unbewusste Prozesse Gedanken, Ideen und inhaltliche Impulse, deren Entstehen nicht innerhalb einer oder durch eine Aufgabenstellung erklärt werden kann.

## **Bio-psychische Information des Körpers**

Hierzu zählt der Autor physiologische Reaktionen wie Hunger, Notdurft, sexuelle Impulse und damit verbundene erotische Fantasien ebenso wie bewusstwerdende Sinnesreize wie Kälte, Wärme, nicht differenzierbare Geräusche.

Aus der Systematik lässt sich die hyperkomplexe Informationsverarbeitung heutiger Individuen ablesen. Alle Informationen kommen in der Regel zeitgleich sich verschränkend bzw. sich gegenseitig bedingend vor und wirken deshalb reflexiv überlagernd. Daraus ergeben sich vielseitige Stressbedingungen, die vor allem unter Homeoffice-Voraussetzungen verstärkt auftreten können. Dies soll näher im Kapitel 4 behandelt werden.

### **3.3 Führungskräfte: Wachsende Anforderungen und Kontrollverlust**

Zum Begriff Führungskraft: „Die Arbeitsteilung verlangt auch eine Einteilung in ausführende und leitende Tätigkeit, die durch eine gegenseitige Rangordnung gekennzeichnet sind. Der leitenden Tätigkeit steht die Befugnis zu, im Rahmen des Direktionsrechts mittels Weisung Aufgabenträgern ausführender Tätigkeiten vorzuschreiben, welche Handlungen sie vorzunehmen und welche sie zu unterlassen haben. Führungskräfte können mündlich (Auftrag, Befehl) oder schriftlich (Arbeitsanweisungen, Dienstanweisungen) von ihrem Weisungsrecht Gebrauch machen. Durch ihre Führungskompetenz übernehmen sie Fremdverantwortung und delegieren Durchführungskompetenzen. Zu den Führungsaufgaben einer Führungskraft gehören Organisation, Planung, Zielsetzung, Entscheidung, Koordination, Information, Mitarbeiterbewertung und Kontrolle“<sup>80</sup>. Alle in der bereits

---

80 Altfelder, Klaus/Bartels, Hans G./Horn, Joachim-Hans/Metze, Heinrich-Theodor: Lexikon der Unternehmensführung, 1973, S. 83

1973 veröffentlichten Definition aufgeführten Aspekte werden auf Prozesse, die heute vielfach online gestaltet werden, übertragen. Doch das bisherige theoretische Verständnis über Voraussetzungen und Aufgaben von Führung lässt sich nicht kritiklos auf Bedingungen von Digitalisierungsprozessen übertragen. Anforderungen, Kontrollmechanismen und -möglichkeiten müssen neu bewertet werden. Organisations- und Planungstools, Koordination, Informationsflüsse und Rechenschaft sowie die Bewertung der Prozessakteure und deren Kontrolle unterliegen unter Distanzbedingungen bzw. unter Homeoffice-Voraussetzungen nicht nur Flexibilitätsvorteilen, sondern wie der Autor in der vorliegenden Arbeit zeigt, ebenso kritischen Entwicklungen.

58% der befragten Experten für die vorliegende Arbeit gaben an, dass ihre Mitarbeitenden schwerer zu führen sind als zuvor. Zugleich sehen 50% eine Überforderung ihrer Führungskräfte. Es verwundert daher nicht, dass es den Führungskräften schwerer fällt, Probleme der Mitarbeiter zu erkennen (58%). Dabei steht insbesondere die Lösung von Konflikten zwischen Mitarbeitern im Fokus. 67% der Experten geben an, dass es ihren Führungskräften schwerer fällt als zuvor, entsprechende Konflikte zu lösen. Gleiches gilt für die Fähigkeit, die Mitarbeitenden im Homeoffice bzw. mobilen Arbeiten für neue Ziele oder Aufgaben zu begeistern. Dieses fällt 50% der Führungskräfte nach Ansicht der Experten schwerer als vorher.<sup>81</sup>

Das Konzept der „agilen Führung“ soll hier als Beispiel dienen, um zu zeigen, dass allgemeiner Veränderungsdruck oder speziell der durch Digitalisierungsaspekte entstehende Druck stets auch einen Niederschlag in Begriffen und Methoden findet. Florian Becker versteht darunter beispielsweise „... alle Maßnahmen, die Entscheidungen und Verhalten in einem Verantwortungsbereich schnell, flexibel und gut angepasst machen“<sup>82</sup>. Agile Führung (vgl. Kapitel 2) ist dabei keine neuartige Methodik, sondern eher eine Mischform bekannter Maßnahmen, Prinzipien und Methoden. Es kommt darauf an, in einem sich dynamisch wandelnden Umfeld sinnvolle und angemessene Reaktionen zu finden. Die Welt der Führungskräfte als auch die Rahmenbedingungen, unter denen sie führen, unterliegen einem schnelleren Wandel. Manche Aspekte sind deshalb nicht voraussehbar. Einige Führungskräfte gehen diese Herausforderung proaktiv an, indem sie ein agiles Mindset und agile Werte entwickeln und dies in ihre Füh-

---

81 Vgl. Auswertung Experteninterviews, Anlage 1

82 Vgl. Becker, Florian: Psychologie der Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte, 2014

rungsentscheidung einfließen lassen.<sup>83</sup> Und obwohl ein flexibles und hybrides Arbeiten zunächst – zumindest wird dies zahlreich bekundet – in vielen Unternehmen offenbar gut funktioniert, bleibt die Skepsis im Management, ob die Transmission von Arbeitsprozessen ins Digitale ähnlich reibungslos Produktivität gewährleistet wie unter Präsenzbedingungen. Das „Manager Magazin“ zeigt die Stimmung in Führungsetagen aus dem „World-Trend-Index-Pulse-Report“ des Technologiekonzerns „Microsoft“: „So gaben im internationalen Vergleich 87 Prozent der Mitarbeitenden an, dass sie sich in ihrem Arbeitsalltag auch außerhalb des Büros produktiv fühlten, 85 Prozent der Führungskräfte äußerten jedoch genau daran Zweifel. Für Deutschland gaben 86 Prozent der befragten Beschäftigten an, dass sie auch zu Hause gut vorankämen – 79 Prozent der Vorgesetzten wollten das nicht wahrhaben. In Frankreich (90 Prozent), Brasilien (88 Prozent) und Indien (91 Prozent) war die Skepsis der Führungskräfte noch größer, dabei hatten sich die Beschäftigten in diesen Ländern teilweise noch deutlich produktiver eingeschätzt als deutsche Arbeitnehmer“<sup>84</sup>. Vor allem am gegenseitigen Vertrauen und am Austausch zwischen Beschäftigten und Führungskräften würde es mangeln. Deutschland liegt in der Skepsis nach dem Microsoft-Report im internationalen Mittelfeld.

Trotz der Zweifel im Management, dass Homeoffice Vertrauens- und Informationsverluste erzeugt, wird es absehbar keine Umkehr bei der Flexibilisierung von Arbeit geben. Umso wichtiger ist es, dass Bedingungen sowie die inneren und äußeren Einflüsse für alle Beschäftigten in Teams, inklusive des Führungspersonals, fortlaufend auf den Prüfstand zu stellen sind. Führung auf Distanz muss aufgrund mancher unsicheren Faktoren als fragile Methodik betrachtet werden. Im Gegensatz zur Präsenz lassen sich z. B. Prozessdefizite, Konflikte und Informationsprobleme unter Distanzbedingungen noch schlechter einschätzen. Die Personalberaterin Constanze Buchheim kommt in einem Interview mit dem „Manager Magazin“ zu einem ähnlichen Fazit: „Die Unsicherheit, die wir gerade erleben, erfordert ein ständiges Umdenken und Anpassen. Wir sind gezwungen, unsere Gewohnheiten und Denkmuster zu verändern. Wir sind permanent gefordert. Das ist ultimativ anstrengend. ... Wir sind durch die Pandemie, den Krieg in der Ukraine und durch die vielen Unsicherheiten, die wir erleben, in einer Situation, die Führungskräfte alle nicht mehr lösen können“<sup>85</sup>.

---

83 Vgl. ebd.

84 Gontek, Florian: Wie Homeoffice die Kluft zum Chef vergrößert, Manager Magazin 27.09.2022

85 Buchheim, Constanze: Führungskräfte können nicht alles im Griff haben, Manager Magazin, 11.10.2022

In der Frankfurter Allgemeinen Zeitung werden Ergebnisse einer DGB-Studie zitiert, die ebenfalls kritische Befunde verdeutlichen: „Nach einer Umfrage des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) fühlen sich 40 Prozent der Beschäftigten in Deutschland durch die Digitalisierung in ihrer Arbeitswelt belastet. In der repräsentativen Befragung „Index Gute Arbeit 2022“ gab fast die Hälfte der Befragten (46 Prozent) an, die Anforderungen im Arbeitsalltag durch „Multitasking“ – das gleichzeitige Ausführen mehrerer Prozesse – seien gewachsen. Mehr als ein Drittel (33 Prozent) fühlt sich während der Arbeit stärker überwacht. Knapp ein Viertel (23 Prozent) äußerte sich dagegen positiv und gab an, digitale Arbeitsmittel hätten den Entscheidungsspielraum in der eigenen Tätigkeit vergrößert. Der DGB befragte in diesem Jahr bundesweit 6689 zufällig ausgewählte Arbeitnehmende aller Branchen, Berufe, Einkommens- und Altersgruppen, Regionen und Betriebsgrößen. Die Digitalisierung von Prozessen müsse eine Erleichterung für Beschäftigte sein und sie nicht belasten, sagte DGB-Vorsitzende Yasmin Fahimi. Laut der Umfrage nutzen 83 Prozent der Beschäftigten im Job digitale Arbeitsmittel – am häufigsten verbreitet ist demnach die digitale Kommunikation (79 Prozent). Ein Fünftel (21 Prozent) arbeite mit Künstlicher Intelligenz. Mit dem Digitalisierungsschub der Corona-Pandemie habe sich mobile Arbeit stark ausgebreitet, was aber auch zu mehr Arbeitsverdichtung geführt habe, sagte Fahimi. 26 Prozent der Befragten gaben an, mit mehreren pausenlos aufeinanderfolgenden Videokonferenzen konfrontiert zu sein“<sup>86</sup>.

Bereits in den 1920er Jahren konnten erste Erkenntnisse gewonnen werden, die darauf hindeuten, dass nicht nur die Persönlichkeitseigenschaften von Bedeutung sind, sondern dass auch die Austauschbeziehungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften einen Einfluss auf den Erfolg haben.<sup>87</sup> Durch bewusstes Beobachten und reflektiertes Handeln der Vorgesetzten wurde dieser Ansatz entwickelt. Der verhaltensorientierte Ansatz geht davon aus, dass charakterliche Eigenschaften zur Führung bzw. dem erfolgsorientierten Umgang zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden erlernbar sind.<sup>88</sup> „Remote Work“ verändert jedoch die Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Persönlichkeitseigenschaften, die zur angemessenen Beurteilung komplexe Wahrnehmungsmöglichkeiten, Kooperationssituationen und vielfältige reale Austauschbeziehungen benötigen, werden unter entferntem Zusammenwirken geschwächt. Können Mitarbeitende in

---

86 Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)/dpa: Digitalisierung als Belastung, 02.12.2022

87 Vgl. Ernste, D.: et al. Digitalisierung und mitarbeiterorientierte Führung, 2020, S. 16

88 Vgl. Schirmer, U.: Mitarbeiterführung, 2016 zitiert nach Stock-Homburg, 2013, S. 163

größeren Organisationseinheiten, in denen Distanzarbeit eine große Rolle spielt, überhaupt differenziert, individuell in ihren persönlichen Stärken und Schwächen, in Motivation oder Aufstiegseignung durch Führungskräfte und Personalabteilungen beurteilt werden? Um so wichtiger erscheint es, dass Mittel und Methoden bzw. konkrete Tools zur Unterstützung von Führungskräften eingesetzt werden können und dass eine interpersonale gegenseitige Beobachtung notwendig wird. Eine beispielhafte Empfehlung wird im Kapitel 6 näher ausgeführt.

### **3.4 Trend: Die vernetzte Welt bestimmt lokales Handeln**

Insbesondere die Corona-Pandemie hat gezeigt, welchen Einfluss die vernetzte Welt auf das Agieren von Gesellschaften ausübt. Auch wenn einzelne Maßnahmen gegen die Ausbreitung von COVID-19 von Land zu Land unterschiedlich ausfielen, so einte die Nationen der Schutzgedanke vor einem pandemischen Geschehen mit weitreichenden Folgen für die Gesundheit der Bürgerinnen und Bürger. Insofern entstand für alle Regierungen gleichermaßen Handlungsdruck. Auffällig war in diesem Zusammenhang die weltweite Beachtung des politischen und staatlichen Handelns und die daraus resultierenden kontroversen Debatten über die Vergleiche der Maßnahmen. Dies zeigt deutlich, inwiefern die Online-welt Informationen aus entferntesten Gegenden ermöglicht und diese in lokale Debatten einbezieht bzw. heute fast jeden Menschen bewegt. Insofern beeinflussen mediale Großereignisse heute die Alltagswahrnehmung von Menschen und erzeugen Stimmungslagen mit individuellen Alltagsauswirkungen.

Weder Führungskräfte noch Teammitglieder können sich heute einer politischen „Großwetterlage“ entziehen. Das zeigen die Berichterstattungen und die daraus resultierenden Debatten rund um den Krieg in der Ukraine, als auch die Entwicklung der Energiepreissituation oder die Auswirkungen der aktuellen Inflation sowie die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland. Hieran ist eine Art „aufgeheizte“ Stimmungslage abzulesen. Diese geht für einige Bevölkerungsgruppen mit Existenz- und Zukunftsängsten einher.

Durch die sogenannte „Generation Y“, die inzwischen auch „Generation Global“ genannt wird, werden neue Ansprüche für ihr Arbeiten an Arbeitgeber herangetragen. Ihre Werte zielen auf globales Handeln ab. Die „Generation Global“ vereint junge, gut ausgebildete Menschen einer wohlhabenden Mittelschicht. Der gegenüber steht jedoch eine mehr oder weniger prekär lebende Schicht,

die häufig an ihren lokalen Arbeitsplatz gebunden ist und mit den Möglichkeiten der „Remote Worker“ nicht mithalten kann. Die daraus entstehenden Differenzen müssen im Sinne gesellschaftlichen Handelns und politischer Entscheidung wissenschaftlich sozio-ökonomisch untersucht werden.

Festzuhalten ist, dass sich „Remote Work“ und „Remote Leadership“ durchsetzen werden. Die Einflüsse globalen Wirtschaftens und die der technischen Möglichkeiten für Kommunikation und Mobilität seien hier als unumkehrbare Triebkräfte genannt. Solange Bedingungen für Menschen den Anschein von Fortschritt vermitteln, wird die Menschheit in ihrer Schöpferkraft Fundamente der Remote-Bedingungen weiterentwickeln. Allerdings – und das muss gerade unter aktuellen Prioritäten gesagt werden – müssen sich Entwicklungen heute an Maßstäben für Nachhaltigkeit und Klimaschutz messen lassen. Solche werden jedoch nicht nur global, sondern insbesondere für konkretes, lokales Handeln eingefordert. Ähnlich erscheint die Sichtweise auf Arbeitswelten. „Remote Work“ wird in idealisierten Vorstellungen am besten in schönsten sonnigen Regionen mit Erlebnisangeboten absolviert, während am Sitz des Unternehmens günstigste Bedingungen mit Wohlfühlatmosphären für Teams und Mitarbeitende geschaffen werden sollten.

### **3.5 Digitalisierung als Gestaltungsaufgabe und -hindernis**

„Die Generation ‚Work and Travel‘ lasse sich nicht mehr Jahre lang an einen Ort binden. Diese ‚Alles ist möglich‘-Vision berge aber zugleich die Gefahr, dass es immer schwieriger wird, bei einer Sache zu bleiben. Da Böhler in ihrem Unternehmen ein Team zum Thema Inklusion leitet, weiß sie um das Problem: Treue zu einem Betrieb lässt sich nicht erzwingen. ‚Die Kompromissbereitschaft und Beständigkeit der jungen Leute lassen nach, ihre Prioritäten ändern sich. Dabei muss jedem Arbeitgeber klar sein: Die Arbeitskraft ist austauschbar, die Persönlichkeit nicht. Unternehmen müssen künftig viel mehr in den kulturellen Faktor investieren, wenn sie gute Mitarbeiter halten wollen‘<sup>89</sup>. An dieser Beschreibung aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung wird das Spannungsfeld zwischen Remote Work und innerbetrieblich gelebter Kultur angedeutet. Die Transformation ist nicht nur eine aufgrund fortschreitender Digitalisierung. Diese schafft nur die technischen Gegebenheiten, um entfernt zu arbeiten. Vielmehr zeigen sich anhand der Möglichkeiten, entfernt zu arbeiten, Auswirkungen der Globalisierung

---

<sup>89</sup> vom Lehn, Birgitta: Arbeit im Urlaub, FAZ 03.12.2022, S. 31

mit weltweit agierenden Konzernen, internationaler Entwicklung der Handelsbeziehungen, flexiblen Produktions- und Dienstleistungsmöglichkeiten und der gewachsenen Mobilitätsgarantien zwischen Kontinenten und Wirtschaftsräumen.

Als großes Risiko von Remote-Arbeitsformen wird die Beliebigkeit des sozialen Zusammenhalts im Kollegium gesehen. „Auch Arbeitnehmervertreter und Gesundheitsfachleute warnen immer wieder davor, die Schattenseiten der mobilen und flexiblen Arbeit völlig auszublenden. Denn statt Work-Life-Balance kann auch ‚Work-Life-Blending‘ entstehen, eine Entgrenzung von Arbeit und Freizeit. Eine Umfrage des Deutschen Gewerkschaftsbundes ergab, dass im Jahr 2021 jeder Dritte Beschäftigte auch zwischen 18 und 23 Uhr oft bis sehr häufig arbeiten würde“<sup>90</sup>. Allerdings wurde keine Aussage dazu getroffen, wie sich die Arbeit über den gesamten Tag verteilt. Das Selbst- und Fremdwahrnehmung häufig auseinanderfallen, ist eine Binsenweisheit. In der zitierten DGB-Studie wird dies deutlich. Wenn heute viele für sich in Anspruch nehmen, im Homeoffice produktiver zu arbeiten, kann dies teilweise auch auf den Effekt zurückgeführt werden, dass neue Bedingungen zu einem Motivationsschub führen bzw. dass sich Gewissenskonflikte oder suggerierter Anspruchsdruck zunächst positiv auf Produktivität und Arbeitsquantität auswirken. Es darf vermutet werden, dass Gewöhnungs- und/oder Abnutzungseffekte im Laufe der Zeit zunächst positive Tendenzen konterkarieren können. Hierzu bedarf es einer Langzeitforschung, weil verlässliche Aussagen über eine derartige Wirkung nicht im Zeitraum von zwei Jahren aufzustellen sind. Zunächst möchte der Autor im folgenden Kapitel die bisherigen Betrachtungen um Aspekte psychischer Einflüsse anhand neurobiologischer Erkenntnisse erweitern.

---

90 Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)/dpa: Digitalisierung als Belastung, 02.12.2022

## 4. INDIVIDUEN ZWAR, ABER TEAMFÄHIG

Um die vorliegende Arbeit unter interdisziplinären Aspekten erweitern zu können, hat der Autor die Beratung und Expertise aus anderen Wissenschaftsbereichen gesucht. Hierzu hat der Autor Gespräche mit dem Neurobiologen Prof. Dr. habil. rer. nat. Gerald Wolf aus Magdeburg geführt. Das vorliegende Kapitel konnte deshalb nur mit Hilfe der Expertise des Kollegen Wolf entstehen. Dies versetzte den Autor in die Lage, das Individuum nicht nur unter arbeitsorganisierenden Managementeinflüssen innerhalb von Führung auf Distanz betrachten zu können, sondern den Blick auf psychische und bio-soziale Aspekte zu erweitern.

Der Mensch sieht sich im Unterschied zu den mit ihm verwandten Tieren als ein durch besondere Klugheit begabtes Wesen. So auch nennt er sich „Homo sapiens“, und kein Tier hat ihm das je bestritten. Zugleich aber ist der Mensch, wie alle die mit ihm näher verwandten Tiere, die Affen, ein Homo socialis, ein Gesellschaften bildendes und in Gesellschaften lebendes Geschöpf. Zwar kann er auch als Einzelner existieren – schon in der Frühzeit vermochte er das als Jäger und als Sammler. Typischerweise nur vorübergehend. Auf Dauer fühlte und fühlt er sich zufrieden und geschützt nur in der Gemeinschaft. In naturnahen Gesellschaften können wir das besonders gut beobachten. Bis zum heutigen Tage und über alle Epochen der Geschichte hinweg entspricht dieses Prinzip der Bedürfnislage eines jeden Menschen. Zugleich sorgte die soziale Grundeinstellung, allzumal das Gros der Menschen betreffend, in den jeweiligen Epochen auch für seine Arbeitsweise. Genau dafür stehen nun massive Veränderungen an. Weltweit erzwungen zunächst durch die Corona-Pandemie, dauern das sogenannte „New Work“ nach Abklingen von Pandemiemaßnahmen an und setzen diese Veränderungen fort. Homeoffice ist seitdem angesagt, und im Arbeitsleben rückt ein „Alleinsein“ bzw. ein „Auf-sich-gestellt-sein“ mehr und mehr in den Mittelpunkt. Das Team – dem Geist und verbindende Aspekte fehlen – drückt sich individuell unterschiedlich aus. Der Homo socialis wird so zum Homo remotus. Der Begriff Homo remotus wird im Kapitel 5 näher erklärt werden.



## 4.1 Alle sind gleich und doch recht verschieden

In seinem Roman „Farm der Tiere“ lässt George Orwell, der Autor, die Tiere den mittlerweile berühmt gewordenen Satz ausrufen: „Alle Tiere sind gleich“. Absurd, keine Frage, und absurd sollte das im Sinne des Autors ja auch sein. Denn da wurde deklamatorisch über sämtliche Artgrenzen hinweggegriffen, gleich ob Pferd, Schaf, Schwein oder Esel. Genauer besehen trifft der Gleichheitsgrundsatz noch nicht einmal auf die Individuen innerhalb einer Spezies zu. Abgesehen von Zuordnungsmerkmalen wie Fellzeichnung und -färbung und dergleichen unterscheiden sie sich hinsichtlich ihrer Persönlichkeit. Das eine Pferd ist freundlich und zutraulich, das andere wild und bissig, ein nächstes pfiffig, sein Stallnachbar eher dumpf.<sup>91</sup>

Es bedarf keines Psychologiestudiums, um auch beim Menschen Persönlichkeitsmerkmale zu erkennen, die über lange Zeit hinweg relativ stabil sind. Häufig werden sie in fünf Klassen eingeteilt:<sup>92</sup>

- Gewissenhaftigkeit (Perfektionismus),
- Offenheit für Erfahrungen (Aufgeschlossenheit),
- Extraversion (Geselligkeit; Extravertiertheit),
- Verträglichkeit (Rücksichtnahme, Kooperationsbereitschaft, Empathie) und
- Neurotizismus (emotionale Labilität und Verletzlichkeit).

Die Ausprägung dieser Merkmale ist zu etwa 50 Prozent in unserem Erbgut verankert. Weniger stark als der unserer Intelligenz, hier beträgt der Genefekt etwa 80 Prozent. Die Prozentwerte ergeben sich aus dem Vergleich von ein- und mehreiigen Zwillingen mit dem von sonstigen Geschwistern, dem der Eltern und dem von Adoptivkindern innerhalb der Familie. Und schließlich die Gegenüberstellung der Bevölkerungs-Durchschnittswerte. Weltweit wurden solche Studien vorgenommen, die Ergebnisse gelten als hochgradig gesichert.<sup>93</sup>

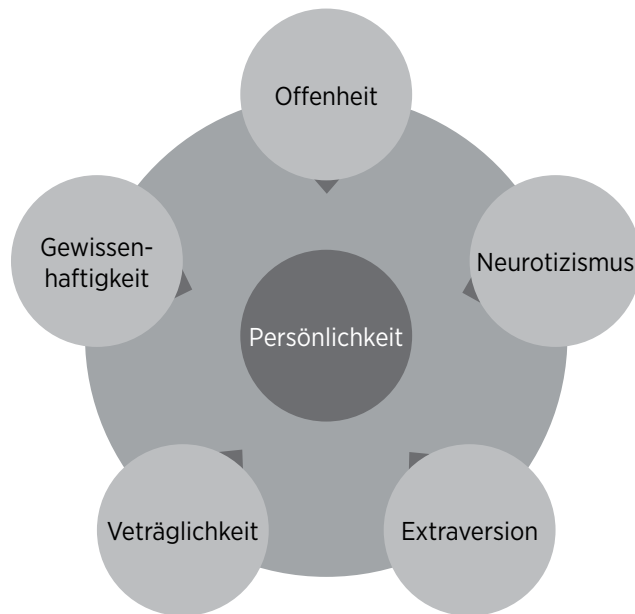
---

91 Vgl. Kreuzer, M.: Die Psychologie des Pferdes. BEST-Off-Verlag 2018

92 Vgl. Neyer, F. J., Asendorpf, J. B.: Psychologie der Persönlichkeit, 6. Aufl., Berlin: Springer (2018)

93 ebd.

Abbildung 5: Wikipedia: „Big Five (Psychologie)“<sup>94</sup>



Von Kind zu Kind werden die von den Eltern stammenden Erbanlagen neu kombiniert, entsprechend unterschiedlich sind die genetischen Anlagen der Geschwister. Der nicht-genetische Anteil, der die Persönlichkeit ausmacht, ergibt sich aus der jeweiligen Differenz zur Einhundertprozent-Marke.<sup>95</sup> Klar auf der Hand liegt: Obwohl zu ein und derselben Spezies gehörend, unterscheidet sich jeder einzelne von uns von jedem anderen Menschen durch ...

- seine individuellen Erbanlagen,
- seine individuellen Erfahrungen durch Lerneffekte,
- physische Einflüsse durch Alter, Umwelt, Unfälle oder Krankheitserreger, durch Nahrung und Ernährungsgewohnheiten, Kleidung und vieles andere mehr.

Alle diese individuellen, persönlichkeitsrelevanten Unterschiede stehen einer Kooperation mit anderen Menschen nicht etwa im Wege, sondern fügen sich oft so, dass sie gerade dadurch den Erfolg erst ermöglichen.

---

94 Wikipedia: „Big Five (Psychologie)“: nach Albin Schmitt

95 Vgl. Scheithauer, H., Niebank, K.: Entwicklungspsychologie - Entwicklungswissenschaft des Kindes- und Jugendalters: Neuropsychologische, genetische und psychosoziale Aspekte der Entwicklung (Pearson Studium - Psychologie). Springer (2022)

## 4.2 Vergleich: Tier- und Mensch-Persönlichkeiten

Das Phänomen „Persönlichkeit“ gibt es durchaus nicht nur bei uns Menschen. Solche Phänomene zeigen sich auch in der Tierwelt: So wurde bei Honigbienen gefunden, dass es in ein und demselben Entwicklungsstadium recht bequeme Exemplare gibt, die lieber im Stock verbleiben und Putzarbeiten verrichten, als auf Erkundungsflug zu gehen, zumal bei schlechtem Wetter. Sie warten lieber ab, bis ihre Kolleginnen zurückkehren. Im Erfolgsfall unterrichten diese dann per Schwänzeltanz, in welcher Richtung die Tracht liegt und wie weit entfernt sie ist. Dann, vielleicht erst bei besserem Wetter, starten auch diejenigen, die bis dahin im Stock gewartet haben.<sup>96</sup> Kommen die Workaholics bei schlechtem Wetter ums Leben, sind immer noch genügend von den Drückebergern übrig, die späterhin für die Ernährung ihrer Sozietät sorgen können. Wären die Charaktere unterschiedslos, resultierten ernsthafte Überlebensprobleme.

Auch für Ameisen sind Persönlichkeitsunterschiede bekannt. So unterscheiden sich die Individuen erheblich in der Spontaneität, der Erkundungsfreudigkeit wie auch in der Aggressivität. Damit stehen für jede Situation jeweils passende Vertreter bereit, um ihrem Stamm bestmöglich zu dienen.<sup>97</sup>

Intensiv untersucht sind die individuellen Eigenheiten von Papageien und Rabenvögeln wie auch die von Affen. Die Klügsten der Tiere sind hier zu finden. Aber auch bei ihnen gibt es Unterschiede. Wenn sie in Scharen bzw. in Horden vorkommen, dann finden sie immer einen besonders Fähigen, der die Gruppe führt und dem sie auch entsprechend vertraut. Gleich ob es sich um Futtersuche oder um die Auswahl des besten Schlafplatzes handelt oder um die Taktik gegenüber Feinden.<sup>98</sup>

## 4.3 Homo socialis: Der Mensch ist nicht gern allein

Zwar gibt es Menschen, die das Leben eines Eremiten bevorzugen, und das im typischen Fall aus religiöser Überzeugung. Die ersten ihrer Art suchten als radikale Nachfolger Christi Zuflucht in der Einsamkeit der Wüste Ägyptens, um auf

---

96 Tautz, J., Heilmann, H. R.: Phänomen Honigbiene. Spektrum Akademischer Verlag (2007)

97 Zitiert aus dem Vortrag Klaus Jünschke, am 3. September 2021 auf der 11. Europäischen Konferenz zur Gesundheitsförderung in Haft in Berlin gehalten. Magazin HIV, 15.10.2021

98 Dingemane, N. J. : Die Evolution von Persönlichkeit bei Tieren. Forschungsbericht Max-Planck-Institut für biologische Intelligenz. Seewiesen (2010).

diese Weise gegen die in ihren Augen Verweltlichung der Kirche zu protestieren. Mag sein, dass sich Eremiten gar nicht so allein wöhnen, wie es sich aus der Sicht der Allgemeinheit darstellt. Sie leben in und mit Gott.

Es muss nicht die Wüste Ägyptens sein, auch in den Wüsten der Großstädte leben Menschen allein. Und das in zunehmendem Maße. Entsprechend steigt die Anzahl der Einpersonenhaushalte. Auch die steigende Anzahl der psychischen Erkrankungen geht damit einher. Das legt eine Studie der Universität Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines nahe.<sup>99</sup> Im Fachblatt PLOS ONE wird berichtet, dass Alleinlebende 1,5- bis 2,5-mal eher unter psychischen Erkrankungen leiden als andere Menschen. Ganz oben rangieren Depression sowie Angst- und Zwangsstörungen. Davon seien alle Altersgruppen und Geschlechter betroffen, wie die Wissenschaftler betonen. In Deutschland von 2016 sind nach Daten des Statistischen Bundesamtes 41 % aller Haushalte sogenannte Einpersonenhaushalte, ein Anteil, der deutlich über dem EU-Schnitt von 33 % liegt.<sup>100</sup>

Das Team um den Mediziner Louis Jacob von der Universität von Versailles nutzte Daten von 20.500 Menschen aus England im Alter von 16 bis 64 Jahren. Sie hatten in den Jahren 1993, 2000 und 2007 an der „National Psychiatric Morbidity“-Erhebung teilgenommen.<sup>101</sup> Dabei wurde die psychische Gesundheit der Teilnehmenden mit Hilfe von Interviews und Fragebögen ermittelt, zusätzlich Informationen zu Größe und Gewicht, Alkoholabhängigkeit, Drogenkonsum, sozialem Netz sowie dem Gefühl von Einsamkeit. In den drei untersuchten Jahren stieg der Anteil der Einpersonenhaushalte in der Erhebung von 8,8 auf 9,8 und schließlich auf 10,7 %. Gleichzeitig wuchs die Rate an häufigen psychischen Erkrankungen von 14,1 auf 16,3 und 16,4 %. In allen drei Umfragen war ein statistischer Zusammenhang zwischen dem Alleinleben und der Verbreitung psychischer Erkrankungen feststellbar, so die Mediziner und das unabhängig von Geschlecht oder Alter der Teilnehmenden. Der größte Faktor war dabei das Alleinsein: Fühlte sich jemand einsam, war auch das Risiko einer psychischen Erkrankung besonders hoch.<sup>102</sup>

---

99 Zitiert aus dem Vortrag Klaus Jünschke, am 3. September 2021 auf der 11. Europäischen Konferenz zur Gesundheitsförderung in Haft in Berlin gehalten. Magazin HIV, 15.10.2021

100 Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung 1. August 2017

101 Vgl. Jacob L, Haro JM, Koyanagi A: Relationship between living alone and common mental disorders in the 1993, 2000 and 2007 National Psychiatric Morbidity Surveys. <https://doi.org/10.1371/journal.plos.2019>

102 Vgl. Engelhardt, A., Hildmann, S., Löffler, M., Teichmann, L., Niederberger, M: Auswirkungen der Corona-Unterstützungsmaßnahmen auf die subjektive Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten in staatlichen Hochschulen aus Sicht von Expert\*innen. Prävention und Gesundheitsförderung. Springer 2022.

In einer eigenen Studie zu den Folgen des Alleinseins betont Prof. Dr. med. Arno Deister, Chefarzt des Zentrums für Psychosoziale Medizin des Klinikums Itzehoe, dass es durchaus einen Unterschied zwischen Alleinleben und Einsamkeit gebe:<sup>103</sup> Wenn das Alleinsein gewollt ist, könne das von den Menschen durchaus als positiv empfunden werden. Einsamkeit hingegen bezeichne den ungewollten Verlust von Beziehungen. Deister bewertet die Studie der Universität von Versailles als sorgfältig aufgebaut und wichtig, zugleich aber warnt der Psychiater davor, vorschnell Zusammenhänge herzustellen: „In Großstädten gibt es zum Beispiel mehr Menschen mit psychischen Erkrankungen, was oft mit Anonymität dort erklärt wird“, sagt er. „Häufig suchen psychisch kranke Menschen aber bewusst die Anonymität. Zudem ist die Versorgungslage in Großstädten besser.“<sup>104</sup> Wenn Alleinsein dazu führe, dass Beziehungen fehlten, dann könne das bestimmte Erkrankungen zwar begünstigen, andererseits sei es aber auch ein Symptom von Depressionen, dass sich Menschen zurückziehen. Deister plädiert dafür, dass das Thema gesellschaftlich zu besetzen sei und Menschen dafür sensibilisiert werden müssten, auf ihre Mitmenschen mehr zu achten. Gefangene zählen in Bezug auf ihre psychische Gesundheit zu den besonders Gefährdeten. Studien mit unterschiedlichem Forschungsdesign kommen bezüglich Strafgefangener auf einen Anteil von 40 bis 70 % psychischer Erkrankungen und relevanten Auffälligkeiten. Demgegenüber liegt der Anteil psychischer Erkrankungen in der deutschen Gesamtbevölkerung bei 27,2 %.<sup>105, 106</sup>

Schlimmer noch ist es für Menschen, die zur Strafverschärfung in die Einzelhaft verwiesen werden. In Deutschland ist es die schärfste vom Gesetz vorgesehene Disziplinarmaßnahme, deren Dauer vier Wochen nicht übersteigen darf (§ 103 Abs. 1 Nr. 9 StVollzG).

---

<sup>103</sup> Vgl. Vortrag Klaus Jünschke, am 3. September 2021 auf der 11. Europäischen Konferenz zur Gesundheitsförderung in Haft in Berlin gehalten. Magazin HIV, 15.10.2021

<sup>104</sup> Ebd.

<sup>105</sup> Vgl. Vortrag Klaus Jünschke, am 3. September 2021 auf der 11. Europäischen Konferenz zur Gesundheitsförderung in Haft in Berlin gehalten. Magazin HIV, 15.10.2021

<sup>106</sup> Hochstrasser, J.: Einzelhaft: Folter der Seele. <https://www.higgs.ch/das-magazin/> (2018).

Und das aus gutem Grunde, denn schwerwiegende gesundheitliche Probleme sind oftmals die Folge.<sup>107, 108, 109, 110</sup> – Oftmals! Denn in solcherart Extremfällen zeigt sich die Bedeutung der von Mensch zu Mensch so unterschiedlichen Persönlichkeitsstruktur als ganz besonders evident. Klaus Jüschke verweist in seinem Essay auf die Probleme, die mit einer durch Pandemie bedingten sozialen Isolation breite Bevölkerungskreise treffen kann:<sup>111</sup>

„Mit der Covid-19-Pandemie begann Anfang 2020 auch eine Zeit umfangreicher Kontaktbeschränkungen und Kontaktverbote. Von Anfang an wurde von den maßgeblichen Institutionen und ihren Repräsentant\*innen, aber auch in einer Vielzahl von Medien immer wieder vermittelt: Wir wissen, dass mit den Corona-Maßnahmen die Gefahr sozialer Isolation einhergeht und dass diese Wohlbefinden und Gesundheit beeinträchtigen kann. Und wir wissen, dass bestimmte Gruppen der Bevölkerung davon besonders stark betroffen sind“<sup>112</sup>.

#### **4.4 Homeoffice: Persönlichkeit und Stress**

Aufgrund von Corona gehört das Arbeiten von zu Hause aus, das sog. Homeoffice, für viele Menschen mittlerweile zum Alltag (s. Kapitel 3 ff.). Abgekoppelt vom täglichen Umgang mit all den anderen Kolleginnen und Kollegen zu sein, ist einem Großteil der Beschäftigten ungewohnt, ja fremd. Ebenso die räumliche Ferne ihrer Vorgesetzten. Zunächst vielleicht sogar ganz wohltuend, mit der Zeit aber treten bei vielen Menschen Probleme im Befinden auf, Probleme, wie sie ihnen zuvor kaum bekannt gewesen sind. Am Anfang mögen das Schwierigkeiten psychischer Art sein, solche organischer Art jedoch, m. a. W. körperliche Störungen und Krankheiten, können folgen. Spezielle Fragebögen wurden entwickelt, um Menschen in entsprechenden Konfliktsituationen zu helfen.<sup>113</sup> Die zutage tretenden Probleme werden gewöhnlich unter einem Stichwort zusammengefasst: Stress.

---

107 Vgl. Hochstrasser, J.: Einzelhaft: Folter der Seele. <https://www.higgs.ch/das-magazin/> (2018).

108 Vgl. Vortrag Klaus Jüschke, am 3. September 2021 auf der 11. Europäischen Konferenz zur Gesundheitsförderung in Haft in Berlin gehalten. Magazin HIV, 15.10.2021

109 Studie zum Alleinleben: Wer sich einsam fühlt, wird eher psychisch krank. [aerzteblatt.de](http://aerzteblatt.de) (2019)

110 Engelhardt, A., Hildmann, S., Löffler, M., Teichmann, L., Niederberger, M: Auswirkungen der Corona-Unterstützungsmaßnahmen auf die subjektive Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten in staatlichen Hochschulen aus Sicht von Expert\*innen. Prävention und Gesundheitsförderung. Springer 2022.

111 Vgl. Vortrag Klaus Jüschke, am 3. September 2021 auf der 11. Europäischen Konferenz zur Gesundheitsförderung in Haft in Berlin gehalten. Magazin HIV, 15.10.2021

112 Vgl. ebd.

113 Vgl. ebd. Engelhardt, A., Hildmann, S., Löffler, M., Teichmann, L., Niederberger, M. a.a.O.

Stress (aus dem Englischen: Druck, Belastung, Anspannung) ist eine durch und durch natürliche Reaktion auf eine äußere Gefahrensituation, wo es durch Flucht oder Kampf zu parieren gilt.<sup>114</sup> An Hunden bestens zu beobachten: Ihr Fell sträubt sich, sie fletschen die Zähne, knurren, bellen oder beißen. Oder sie ziehen den Schwanz ein, legen die Ohren an, drücken sich und weichen aus. Ähnlich, im Sinne von Flucht oder Angriff, reagieren auch wir Menschen. Tagtäglich ist jeder von uns solchen Situationen ausgesetzt, im Arbeitsprozess, beim Shoppen, in der Familie, beim Sport. Dabei werden Botenstoffe ins Blut freigesetzt, vor allem Hormone. Zu nennen sind in erster Linie die Aminosäureabkömmlinge Adrenalin und Noradrenalin und das Steroidhormon Cortisol. Die ersteren werden im Nebennierenmark gebildet, letzteres in der Rinde der Nebennieren. Gesteuert wird die Reaktion über die sogenannte Stressachse vom Gehirn aus, beginnend mit dem Zwischenhirn und hier wiederum mit dessen basalem Anteil, dem Hypothalamus.<sup>115, 116</sup>

### **Eustress**

Seit jeher gehören außergewöhnliche körperliche oder psychische Belastungen zum Dasein – sowohl dem der Tiere als auch dem des Menschen. Die Menschen der Urzeit mussten gewappnet sein, sich Gefahren der Natur zu erwehren. Aber auch solchen, die mit Konflikten innerhalb der eigenen Gruppe oder mit benachbarten Stämmen einhergingen. Der Blutfluss wird dann vermehrt in die Muskeln umgelenkt, und die Hormone Adrenalin, Noradrenalin und Cortisol werden freigesetzt, um auf die Schnelle ein Maximum an Energie verfügbar zu machen. In der Folge steigt der Blutdruck, das Herz schlägt schneller, die Atmung wird intensiviert und die Verdauung gedrosselt. Gleichzeitig wird die Schmerzempfindlichkeit verringert. Diese Stressantwort ist eine natürliche und notwendige Reaktion des Körpers auf Situationen, in denen die Existenz auf dem Spiel steht. Auch wenn der Organismus, für kurze Zeit, bis an seine Grenzen belastet wird, kann das langfristig die Gesundheit fördern. Entsprechende Untersuchungen haben erwiesen, dass kurzfristiger Stress die Qualität des Schlafes sowie die Leistungsfähigkeit des Immunsystems verbessert und insgesamt für mehr Ausgeglichenheit sorgt. Zumal dann, wenn die erhöhte Aktivität mit entsprechenden Erfolgserlebnissen einhergeht, mit Glücksgefühlen. Stress ist, mit anderen Worten, durchaus nicht immer negativ zu bewerten. Allemaal vertreibt er

---

<sup>114</sup> Vgl. Wirz, M. A.: Dorsch, Lexikon der Psychologie. Hogrefe 2021.

<sup>115</sup> Vgl. ebd.

<sup>116</sup> Vgl. Silbernagl, S., Draguhn, A.: Taschenatlas Physiologie. Thieme 2018.

die Langeweile, die ihrerseits Stress bedeutet und Schäden zu setzen vermag. Positives Denken, mentale Disziplin und kluges Stressmanagement verbessern die Resilienz. Positiver Stress wird als Eustress bezeichnet.<sup>117</sup>

### **Distress**

Die körperlichen Reserven, die durch eine Reaktion auf eine besondere Belastungssituation angezapft werden, sind nach etwa 15 Minuten aufgebraucht. Dauert die Stresssituation weiter an, dann wird der Zeitraum überdehnt, wie er für den Eustress gilt, und die Belastung droht sich für den Organismus schädlich auszuwirken. Negativer Stress wird hier als Distress bezeichnet. Meist ist er psychischer oder sozialer Natur. Besondere Gefahren lauern im Dauerstress. Ob Schäden resultieren, hängt beim Einzelnen von der körperlichen Verfassung ab, mithin von der Neigung zu Krankheiten, und zudem von dessen Persönlichkeitsstruktur. Was für den einen Eustress ist, kann für den anderen Überforderung bedeuten. Wie weiter oben erläutert, ist die Persönlichkeitsstruktur, da in erheblichem Maße genetisch veranlagt, nur zum Teil beeinflussbar. Daher spielen bei der Bewertung von Belastungen Persönlichkeitsfaktoren eine wichtige Rolle. Entsprechende Tests können ausgesprochen hilfreich, ja, notwendig sein. So wird angenommen, dass etwa 15 % der Erwachsenen von ihrer Persönlichkeit her gegenüber Stress kaum anfällig sind, weitere 15 % dagegen auf Stress überreagieren.<sup>118</sup>

Die Wirklichkeit der Welt ist in Hinblick auf Stress oft weniger bedeutsam als unser Bild von der Welt, und ganz besonders unser Selbstbild. Eine Situation wird dann als bedrohlich erlebt, wenn wir das Gefühl haben, ihr nicht gewachsen zu sein. Bewerten wir unsere eigenen Kräfte als gering und kommt es zu entsprechenden Versagensängsten, dann springt die Stressantwort schon in Situationen an, die von anderen problemlos toleriert werden. Ob Stress oder nicht hat vor allem etwas mit der Bewertung der Situation zu tun, in der wir uns befinden. Gefordert zu sein, ist gut, ist förderlich, Stress aber im Sinne von Distress ist, sich überfordert zu fühlen und damit auch überfordert zu sein.

Stressauslöser, kurz: Stressoren, müssen durchaus nicht immer der äußeren Welt zugehören. Schmerzen und überhaupt Krankheit mögen nicht minder stressend

---

<sup>117</sup> Vgl. <https://www.buero-kaizen.de/eustress/>

<sup>118</sup> Heinrichs, M., Stächele, T., Domes, G.: Stress und Stressbewältigung (Fortschritte der Psychotherapie). Hogrefe 2015



sein. Ebenso Selbstvorwürfe, die als „schlechtes Gewissen“ bezeichnet werden können. Das „schlechte Gewissen“ tritt in der Regel auf, wenn wir durch unser Tun oder Denken mit den inneren Werten in Konflikt kommen. Zum Beispiel: Sollte durch eine Unachtsamkeit im Straßenverkehr der Tod eines Menschen oder dessen lebenslange Behinderung verschuldet worden sein, treten innere Konflikte auf. Ebenso kann eine Beleidigung, die einen anderen beeinträchtigt, negative Auswirkungen hervorrufen. Selbstvorwürfe können das Gewissen über eine lange Zeit hin belasten. Das sogenannte „schlechte Gewissen“ ruft auch bei mangelnder beruflicher Eignung, fehlender Produktivität und chronischer Unpünktlichkeit Stress hervor. Stress verstärkt insbesondere dann, wenn den Vorwürfen aus der Kollegenschaft, dass die Betroffenen faul und unfähig sein würden, auf Dauer nichts entgegengesetzt werden kann.<sup>119, 120</sup>

Dauerstress belastet das Herz-Kreislauf-System.<sup>121</sup> Der Blutdruck steigt, die Konzentration der Blutfette nimmt zu, und die Blutgefäße werden anfälliger gegenüber schleichenden Entzündungen. Diese münden oft genug in Arteriosklerose (Arterien„verkalkung“). Dauerstress gilt als eine der Hauptursachen des Herzinfarkts. In anderen Fällen stehen Magen-Darm-Probleme im Vordergrund. Es kommt zu Magengeschwüren oder, wenn das Zusammenspiel innerhalb der sogenannten Darm-Hirn-Achse gestört wird, zu einer Reizdarm- oder Reizmagensymptomatik. Essstörungen mögen Ursache oder Folge von dauerhaftem Stress sein. Zudem hält er das Immunsystem in Alarmbereitschaft, Infektionen kommen häufiger vor, Wunden heilen schlechter. Viele dieser Veränderungen stellen sich schleichend ein. Es gibt kein klares Signal, das davor warnt, dass unser Körper nicht mehr normal arbeitet.<sup>122</sup>

Im folgenden Kapitel werden unter anderem Auswirkungen von dauerhaftem Stress auf Hirnfunktionen aufgezeigt, die sich in mannigfaltigen psychischen und psychosomatischen Störungen äußern.

---

119 Vgl. Wirz, M. A.: Dorsch, Lexikon der Psychologie. Hogrefe 2021.

120 Vgl. Heinrichs, M., Stächele, T., Domes, G.: Stress und Stressbewältigung (Fortschritte der Psychotherapie). Hogrefe 2015

121 Vgl. Rüegg, J. C.: Die Herz-Hirn-Connection: Wie Emotionen, Denken und Stress unser Herz beeinflussen. Wissen & Leben 2012

122 Lima-Ojeda, J. Rupperecht, M., Baghai, T. C.: Gut microbiota and depression : Pathophysiology of depression: hypothalamic-pituitary-adrenal axis and microbiota-gut-brain axis. doi: 10.1007/s00115-020-01029-1. Epub 2020, 1108-1114.

## 4.5 Hirn und Stress

Die Kombination der Begriffe „Gehirn“ und „Stress“ gegoogelt, erbringt fast 6 Millionen Ergebnisse (5.770.000), die von „brain“ und „stress“ 875 Millionen! Und das aus gutem Grund, denn es gibt kaum eine Stressreaktion, an der das Gehirn nicht beteiligt ist – entweder ursächlich oder als Folge.

Psychisch zeigt sich die Stressbelastung in der individuellen Annahme von erhöhter Belastung. Dies äußert sich häufig in Reizbarkeit. Kreativität und Produktivität nehmen ab, Gestresste stumpfen ab und können lustlos werden. Ebenso verändern sich das Denken und Empfinden und damit zumeist auch das soziale Leben. Dauer-gestresste Menschen greifen häufiger zu Suchtmitteln. Mitunter kommt es zu einer „stillen Resignation“. Zu den Alarmsignalen zählen ständige Müdigkeit, Schlafstörungen, unbeherrschtes Reagieren, Ängste und sozialer Rückzug. Häufige Folgen sind Spannungskopfschmerz, Essstörungen und depressive Verstimmungen. Letztere können, bedingt durch Dauerstress, zu einer massiven Depression auswachsen.<sup>123</sup>

### Depression

Im Unterschied zu einer normalen Gemütsreaktion auf ein emotional negativ belastendes Ereignis handelt es sich bei der Depression um eine Krankheit.<sup>124</sup> Sie kann schleichend beginnen oder aber auch ganz plötzlich auftreten. Sie wird dann von den Betroffenen wie ein Blitz aus heiterem Himmel empfunden. Typisch sind – von Fall zu Fall unterschiedlich ausgeprägt – schlechte Konzentration, Müdigkeit und dennoch Schlafstörungen, traurige Verstimmung, Reizbarkeit, Verlangsamung des Bewegungsablaufs, Appetitmangel und damit einhergehend Gewichtsverlust.<sup>125,126</sup> Ereignisse in der unmittelbaren Umgebung interessieren den Depressiven nicht länger, Hoffnungslosigkeit macht sich breit. In schweren Fällen ist sie so ausgeprägt, dass der Lebenswille erlischt und Selbsttötungsgedanken auftreten. Letztere werden nicht selten detailliert geplant. Ob jemals realisiert, hängt von der Schwere der Störung ab und vom sozialen Umfeld.<sup>127</sup>

---

123 Vgl. Timmer, A., Johnson, R. J., Antonaccio, O., & Botchkovar, E. V. (2022). Stress and depression as pathways between violent conflict exposure and moral beliefs: Why people sometimes condone “bad” things. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 28(2), 184–200. <https://doi.org/10.1037/pac0000603>.

124 Vgl. ebd.

125 Vgl. Heinrichs, M., Stächele, T., Domes, G.: *Stress und Stressbewältigung (Fortschritte der Psychotherapie)*. Hogrefe 2015

126 Vgl. ebd. Timmer, A., Johnson, R. J., Antonaccio, O., & Botchkovar, E. V. (2022), a.a.O.

127 Vgl. „Neurologen und Psychiater im Netz“. <https://www.neurologen-und-psychiater-im-netz.org/psychiatrie-psychosomatik-psychotherapie/stoerungen-erkrankungen/depressionen/>

Im Falle einer Depression werden regelhaft auch Hirnregionen beeinflusst, die für die geistige und seelische Kompetenz zuständig sind. In der Folge sind das geistige Tempo und die Aufmerksamkeit beeinträchtigt, damit das Gedächtnis, die Konzentration und die Lern- und Merkfähigkeit. Insbesondere die Emotionalität. Unter einer Depression leiden nicht zuletzt beruflich so bedeutsame Fähigkeiten, wie Handlungen zu planen und durchzuführen, Multitasking und sogar das Kopfrechnen. Selbst einfache Tätigkeiten, wie Lesen oder Nachrichtenhören, ansonsten Routine, fallen dann ausgesprochen schwer oder sind gar unmöglich. In etwa der Hälfte der Fälle lassen sich diese teilweise gravierenden Defizite auch noch später nachweisen, nach der akuten Erkrankungsperiode also.<sup>128</sup>

Ob Stress tatsächlich zu einer Depression führt, hängt vom Wechselspiel zwischen äußeren Einflüssen und genetischer Veranlagung ab. Die genetischen Anteile für die Depression werden, wie für die Persönlichkeitsstruktur allgemein gültig, bei etwa 50 Prozent vermutet. Verantwortlich gemacht wird eine Vielzahl unterschiedlicher Gene.<sup>129, 130</sup> Sie bestimmen, inwiefern Ereignisse starke Stressreaktionen auslösen können bzw. verletzlich wirken oder das Gegenteil hervorrufen, nämlich eine überdurchschnittliche Belastbarkeit. Die Frage ist also immer nur aus dem Zusammenhang von äußeren Faktoren und einer diesbezüglichen Veranlagung zu beantworten, ob jemand tatsächlich infolge von Stress an einer Depression erkrankt.

### **Angststörungen**

Bei Stressreaktionen des Gehirns spielt der im Spitzenbereich der Schläfenlappen gelegene Mandelkern (Amygdala) eine besondere Rolle. Gleich ob Wut, Zorn, Furcht oder aber Angst und Erschrecken, immer ist dieselbe paarig angelegte Hirnstruktur besonders aktiv und bewirkt eine dem gemäßige körperliche Reaktionsbereitschaft. Ist die Angstreaktion übermäßig und kommt sie auch dann vor, wenn dafür nach allgemeinem menschlichen Ermessen kein rechter Grund vorliegt, wird von einer charakterlich akzentuierten Ängstlichkeit gesprochen. In extremeren Fällen, mit solchen von Krankheitswert, werden diese Angststörung genannt.<sup>131</sup> Die Betroffenen erkennen unter Umständen zwar, dass ihre Angst unangemessen oder gar völlig unbegründet ist, sie können sie aber

---

128 Vgl. Heinrichs, M., Stächele, T., Domes, G.: Stress und Stressbewältigung (Fortschritte der Psychotherapie). Hogrefe 2015

129 Vgl. ebd.

130 Vgl. Wirz, M. A.: Dorsch, Lexikon der Psychologie. Hogrefe 2021.

131 Vgl. Barnhill, J. W.: Angststörungen – eine Übersicht. MSD Manual 2020.

nicht ausschalten und oft auch nicht adäquat kontrollieren. Zum einen bewirkt die Angst Stress, zum anderen geht Stress häufig mit Angst einher. Anspannung und Herzrasen, schweißige Hände, mitunter auch Schwindelgefühle sind für beide Fälle typisch und werden beide von den Mandelkernen aus getriggert. Viele Menschen mit Angststörungen erleben eine Verschlechterung ihrer Symptome bei Stress. Stress wie auch Angst resultieren aus einem gefühlten Missverhältnis zwischen den herangetragenen Anforderungen und unseren individuellen Bewältigungsmöglichkeiten. Gleich ob Zeitdruck, Konflikte oder Perfektionismus, Existenzängste oder ein harscher, ungeduldiger, ständig nörgelnder Chef, sie erhöhen die Blutspiegel der Hormone Adrenalin, Noradrenalin und Cortisol, um den Körper in Alarmbereitschaft zu versetzen und bestmöglich reagieren zu können. Dauerhafte Ängste bedeuten Distress und führen regelhaft zu weiteren psychischen Störungen sowie zu körperlichen Krankheiten.<sup>132, 133, 134</sup>

## **Burnout**

Erschöpft, ausgelaugt, wortwörtlich „ausgebrannt“ fühlen sich Menschen, wenn sie sich in ihrem Beruf aufopfern und ab irgendwann „einfach nicht mehr können“. Die Betroffenen berichten von mangelnder Energie, von Überforderung, Müdigkeit und Niedergeschlagenheit, aber auch von körperlichen Beschwerden wie Schmerzen in scheinbar irrelevanten Körperregionen und Magen-Darm-Problemen.<sup>135</sup> Erstaunlicherweise ist sich die Fachwelt gar nicht einig, wie ein Burnout zu definieren ist. Manche sehen darin eine Sonderform der Depression. Typisch ist das Burnout für Menschen mit hohen Idealen in Berufen der „helfenden“ Art. Für Ärzte und Pflegekräfte zum Beispiel, Karrieremenschen und Prominente, für überarbeitete Angestellte, Geschäftsleute und – nicht zuletzt zu nennen – alleinstehende berufstätige Frauen, die Kinder zu versorgen haben. Fast allen gemeinsam ist extreme Einsatzbereitschaft, die zur Vernachlässigung eigener Bedürfnisse führt.<sup>136</sup>

Die Ähnlichkeit von Burnout-Beschwerden mit denen einer Depression kann zu Fehldiagnosen führen, und diese können Maßnahmen nach sich ziehen, die

---

132 Vgl. Wirz, M. A.: Dorsch, Lexikon der Psychologie. Hogrefe 2021.

133 Vgl. Rüegg, J. C.: Die Herz-Hirn-Connection: Wie Emotionen, Denken und Stress unser Herz beeinflussen. Wissen & Leben 2012

134 Vgl. Timmer, A., Johnson, R. J., Antonaccio, O., & Botchkovar, E. V. (2022). Stress and depression as pathways between violent conflict exposure and moral beliefs: Why people sometimes condone “bad” things. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 28(2), 184-200. <https://doi.org/10.1037/pac0000603>.

135 Hillert, A., Koch, S., Lehr, D.: Burnout und chronischer beruflicher Stress. Ein Ratgeber für Betroffene und Angehörige, Hogrefe-Verlag 2017

136 Vgl. Gesundheitsinformation.de (<https://www.gesundheitsinformation.de/was-ist-ein-burnout-syndrom.html>)

kontraindiziert sind.<sup>137</sup> Zum Beispiel Menschen mit vermeintlichen Burn-out-Beschwerden einen längeren Urlaub oder eine berufliche Auszeit anzuraten. Sofern sie tatsächlich aus beruflichen Gründen erschöpft sind, mag das hilfreich sein. Nicht aber für Depressive. Dies könnte womöglich zu noch mehr Problemen führen, da sie ganz andere Formen der Hilfe benötigen, etwa Psychotherapie und/oder eine medikamentöse Behandlung.

## **Stress und Sucht**

Studien haben gezeigt: Wer unter Stress steht, greift schneller zu Alkohol, trinkt mehr, wird alkoholkrank, und auch das Rückfallrisiko ist erhöht. Für die ganze Welt aber zeigt sich heute mehr denn je die Tendenz, weg vom Alkohol, dafür hin zu anderen potenziellen Suchtmitteln. Wichtige Kriterien für eine Sucht beziehungsweise Abhängigkeit sind das übermächtige Verlangen nach dem Rausmittel, dessen Einnahme in immer größerer Menge und Entzugssymptome.<sup>138, 139</sup>

Viele Menschen meinen, des Abends zum Abschluss eines stressigen Tages ein Glas Wein oder Bier trinken zu müssen, um „relaxen“ zu können. Daraus kann Gewöhnung resultieren, die zur Sucht wird und die dann ihrerseits zusätzliche Probleme ergibt. Zum „Stimmungsmanagement“ gehören späterhin oft auch andere Mittel, solche wie Kokain oder Partydrogen, Ritalin und im Anschluss etwas Beruhigendes wie Opiate, Tranquilizer oder eben auch Alkohol.<sup>140</sup>

Das sogenannte „Alltagsdoping“ soll, so die gern geäußerte Behauptung, durch Entlastung auf körperlicher, seelischer und geistiger Ebene das allgemeine Wohlbefinden verbessern. Und tatsächlich etabliert sich in der Gesellschaft mehr und mehr die Haltung, es sei üblich, Konflikte oder Krisen durch ein entsprechendes „Stimmungsmanagement“ zu meistern. Oft aber führt eine solche Mentalität zur Risikoakkumulation, so eben auch in Form des Suchtrisikos. Wie in allen vorgenannten Fällen ist auch hierbei das Risiko von den persönlichen körperlichen und psychischen Persönlichkeitsmerkmalen abhängig. Der eine ist Opfer seines Schicksals, der andere dessen Meister.<sup>141</sup>

---

137 Vgl. Wirz, M. A.: Dorsch, Lexikon der Psychologie. Hogrefe 2021.

138 Vgl. Wehrenberg, S: Plan B bei Depression, Angst, Stress, Sucht, Burnout. BoD 2022

139 Vgl. Klein, M.: Persönlichkeit und Sucht – Zusammenhänge, Risiken, Interventionen. Addiction 2022

140 MITK: Sucht durch Stress. Auslöser und Zusammenhänge (<https://www.mitk.eu/fachbeitraege/sucht-durch-stress-ausloeser-und-zusammenhaenge/>).

141 Vgl. Klein, M.: Persönlichkeit und Sucht – Zusammenhänge, Risiken, Interventionen. Addiction 2022

Die Betrachtungen im Kapitel 4 erschienen dem Verfasser nötig, um auf mögliche pathologische Folgen aufmerksam zu machen. Führungskräften sollten solche psychischen Erscheinungen mit ihren Auswirkungen bekannt sein. Gerade unter Distanzbedingungen kann es für Führungskräfte erschwert sein, solcherlei Folgen in Teams zu erkennen. Ein Identifizieren psychischer Belastungen ist dabei nur ein wichtiger Punkt. Führungskräfte sollten für Distanzbedingungen bereits im Vorfeld befähigt sein, Strategien, Methoden und Mittel vorzuhalten, die geeignet sein können, solche Distanzfolgeerscheinungen auszuschließen bzw. zu paralisieren. Im Kapitel 5 will der Verfasser die theoretischen Überlegungen zur Psyche auf die Arbeits- und Lebenswelt unter Distanzbedingungen übertragen und das Individuum in dessen eingebetteter Komplexität von Digitalisierung, Individualisierung und systeminhärenten Veränderungen unter Entfremdungstendenzen betrachten.

## 5. HOMO REMOTUS: „ENTFREMDUNGSTREND“ UND „TOTALÜBERWACHUNG“

Der vernetzte Mensch verändert die Arbeit. Schlagworte wie Digitalisierung, New Work 4.0, Homeoffice und andere wollen die Entwicklung beschreiben und gleichzeitig vorantreiben. Den Mitarbeitenden der Zentrale des Lkw-Herstellers MAN sind nach einem Vorstandsbeschluss generell alle Anträge auf flexible Arbeit (FlexWork) zu genehmigen, und zwar zeitlich und räumlich.<sup>142</sup> Das wirkt auf den ersten Blick prima flexibel. Die Kontakteinschränkungen zur Corona-Pandemie haben solche modernen Arbeitskonzepte erblühen lassen. Natürlich sind damit viele Vorteile verbunden. Aber es entstehen Schattenseiten, die künftig näher beleuchtet werden müssen.<sup>143</sup>

Das Gefühl ständiger Verfügbarkeit und damit verbundene permanente Stressrisiken wurden in der aktuellen Literatur über die Arbeit im Homeoffice schon häufiger beschrieben. Da die Erfahrungen und Untersuchungen zum Phänomen Arbeit von zu Hause aus noch jung sind, können derzeit noch keine verbindlichen Ergebnisse und Einschätzungen dazu vorliegen. Jedoch zeigen sich Indizien (Kapitel 3), die Probleme mit weniger in Präsenz arbeitenden Menschen sichtbar werden lassen.

Verlässliche Untersuchungen dazu werden sicher erst in einigen Jahren vorliegen. Der Mensch verändert sich im Verhalten, Bewerten und innerhalb unbewusster Zustände nicht in wenigen Monaten (s. Kapitel 4). Vor allem Menschen in kreativen, freien Berufen wirken häufig schon über Jahre hinweg in Heimarbeit. Oft sind diese selbstständig tätig und weniger in Teamarbeit mittlerer oder großer Unternehmen eingebunden. Wer schon einmal zehn Jahre oder länger vorrangig unter Homeoffice-Bedingungen gearbeitet hat und dadurch Veränderungen an sich selbst erlebte, kann vielleicht eher einschätzen, wie sich eine Arbeitsdekade in den eigenen vier Wänden auf die Persönlichkeitsentwicklung auswirkt. Die theoretische Vorstellung von Homeoffice blendet manche Wirkung aus bzw. unterschätzt, wenn Arbeits- und Privatsphäre zu einer Lebenssphäre verschmelzen. Aus deren Einfluss gibt es dann ohne reflexives Gegensteuern kaum ein Entrinnen (Kapitel 4.4, 4.5).<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup> Betriebsvereinbarung TRATON SE vom 08.03.2022 und Hinweis von Vorstandsmitglied Bernd Osterloh im Experten-Interview vom 21.06.2022

<sup>143</sup> Wischniewski, Thomas: Homo remotus; Kompakt-Zeitung, 1. November-Ausgabe 2022

<sup>144</sup> ebd.

Teams, die sich im Homeoffice organisieren, machen weitere Erfahrungen. In Videokonferenzen oder Arbeitsgruppen-Chats lassen sich zwar schnell und problemlos Inhalte austauschen, und der Stand von Aufgaben abgleichen, aber die kognitive Spontaneität durch Begegnungen im Arbeitsbereich eines Unternehmens werden dabei oft unterschätzt. Ein Weg zur Kaffeemaschine, das Treffen auf dem Flur oder der Gang zur Toilette, bei dem man unvorbereitet auf Mitarbeitende trifft, initiiert kurze Gespräche, rückt vergessene Informationen ins Bewusstsein oder regt gar zu neuen Ideen an. Sogar der Klatsch und Tratsch im Büro ist unverzichtbar, sagt die Soziologie heute über die bisher schlecht beleumdete Kommunikation. Klatsch über Dritte folge nämlich grundsätzlich einem harmoniebedürftigen Prinzip, bei dem Anwesende geschont werden sollen. Die anvertrauten Animositäten paralysieren das Vertrauen in persönlichen Beziehungen.<sup>145</sup>

Eine mögliche neue und noch wenig beleuchtete Negativseite entfernter Arbeit ist, wie sich nicht nur das Verhältnis innerhalb eines Teams unter Informationsverlusten und Reibungsaspekten verändert, sondern vor allem, wie Vertrauens- und Autoritätsverluste zwischen Mitarbeitenden zu Vorgesetzten entstehen können (s. Punkt 3.4). Einerseits können sich Angestellte falsch beurteilt fühlen, andererseits bleiben Vorgesetzten vielfach die Details von Arbeitsabläufen verborgen. Darin kann ein wachsender Entfernungstrend innerhalb von Gruppeninteraktionen vermutet werden. Da hochspezialisierte IT-Abteilungen technische Entwicklungen in Unternehmen initiieren, fortentwickeln und pflegen, den Einsatz spezifischer Soft- und Hardwaresysteme bestimmen, fällt es einem Management oft schwer, solche Prozesse überhaupt nachvollziehen oder geschweige im Einzelnen durchschauen zu können. Möglicherweise folgen aus solchen Diskrepanzen Autoritätsverluste.<sup>146</sup>

Homeoffice fördert aber nicht nur eine individuelle Entfernung innerhalb einer Gruppe. Was passiert beim Onboarding neuer Mitarbeitender? Wenn wie im Beispiel MAN die Mitarbeitenden der Konzernzentrale über das gesamte Jahr arbeiten können, wann und wo sie wollen, wie sollen neue Kolleginnen und Kollegen ins Team integriert werden, Abläufe, Funktionsmechanismen und Verantwortungen durchschauen und harmonisch ins Geschehen eingreifen? Prozesse und Kompetenzen lassen sich für die Neuen kaum durchschauen. Die Möglichkeit, von erfahrenen Kollegen sprichwörtlich an die Hand genommen zu werden,

---

145 Holzer, Boris: Warum Klatsch und Tratsch unverzichtbar sind; Frankfurter Allgemeine Zeitung, 05.10.2022

146 Wischniewski, Thomas: Homo remotus; Kompakt-Zeitung, 1. November-Ausgabe 2022



ist nur eingeschränkt möglich bzw. gar ausgeschlossen. Ein anderes Beispiel berichtet ein Mitarbeiter der Firma Continental AG: In seinem Team arbeiten vorwiegend Eltern mit kleinen Kindern. Tagsüber widmen sich diese vorrangig ihrem Nachwuchs. Teamaufgaben erledigen sie aufgrund der Arbeitsfreiräume in Nachmittags- oder Abendstunden. Eine enge Abstimmung im Team sei nur möglich, wenn sich alle Beteiligten auf eine Kernzeit des Zusammenwirkens verständigen. Im Beispiel des Continental-Mitarbeiters verlagert sich Arbeitszeit in die späten Tagesstunden.<sup>147</sup>

Da sich ja nicht nur die Arbeitswelt unter den vernetzten Möglichkeiten verändert, sondern ebenso das Verhalten bei der Organisation der Privatsphäre, wirkt auch das auf Arbeitsphasen zurück. Bestellt wird heute öfter nur noch online. Ob Kleidung, Technik, Hobby- oder andere Verbrauchsartikel – im Alltag zeichnen sich zunehmend Verluste in sozialer Interaktion ab. Eine junge Generation, die heute sogar die eigene Lebensmittelversorgung online erledigt, sich möglicherweise stundenlang mit Video- oder Computerspielen beschäftigt, wird den Gruppenaustausch oder Strategien zur Konfliktbewältigung weniger entwickeln als Menschen, die häufiger in solche Prozesse involviert sind.

Gesundheitspolitisch wird der inzwischen statistisch belegte Trend zur Bewegungsvermeidung kritisiert. Nicht solche Menschen, die mit vielseitigen sportlichen Aktivitäten aufgewachsen sind, werden das Problem sein, sondern die Vielzahl der Individuen, die schon im Kinder- und Jugendalter eher die Bequemlichkeit bevorzugten.

Bereits in der Prä-Online-Epoche hatten manche Menschen – insbesondere wegen bestimmter Persönlichkeitsausprägungen – mitunter Probleme, persönliche Kontakte aufzubauen bzw. aufrechtzuerhalten. In Zeiten, in denen solche noch weniger entstehen, werden die Verbindungen zwischen Menschen noch brüchiger. Schüchternheit, Scham, Selbstzweifel u. a. m. können hier als negative Verstärker aufgeführt werden (s. auch Kapitel 4).

Aufgrund der umfassenden und komplexen Wirkmechanismen, die heute in alle Lebensbereiche eingreifen, kann die Menschheit im angebrochenen Zeitalter mit einem neuen Artbegriff betitelt werden: Unter der Bezeichnung Homo

---

147 Morva, David; Datenschutzbeauftragter in der Rechtsabteilung Continental AG, in einem Gespräch am 18.11.2022 mit dem Verfasser dieser Arbeit

remotus soll der in virtuelle Sphären wachsende und unter entfernten Bedingungen interagierende Mensch verstanden werden. Die Verwendungen des Begriffes im deutschsprachigen Raum sind dem Autor erstmals bei Thomas Wischniewski in einem Text in der „Kompakt Zeitung“ aus Magdeburg begegnet.<sup>148</sup> Dem Autor erscheint der Begriff geeignet, die mit Tendenzen einer Sinnesentfernung bzw. einer Sinnesentfremdung einhergehende Phänomenologie treffend zu bezeichnen, wodurch ebenso Anzeichen für eine Dynamisierung von Isolation beschrieben werden. Neben technischen, arbeitsorganisatorischen, persönlichen Verhaltensweisen in der Privatsphäre, die sich im Online-Einkaufsverhalten und der Nutzung anderer Online-Dienstleistungen widerspiegeln, wird dieser Trend außerdem Krisen wie die der Corona-Pandemie, der Folgen des Ukraine-Krieges mit seinen Auswirkungen auf Inflation und Energiepreisentwicklung befeuern. Ein engeres Zusammenrücken in Präsenztreffen, die sich aus Vernetzungspotenzialen ergeben könnten, ist eher nicht zu beobachten. Vielmehr verstärkt sich die Tendenz zu Missverständnissen in Debatten, zu Abspaltung, zu Rückzug und zu Erscheinungen, die einem sozialen Miteinander kontraproduktiv gegenüberstehen.<sup>149</sup>

Ein neuer, nicht unwesentlicher Aspekt ergibt sich aus den technischen Möglichkeiten zur Überwachung von Online-Arbeit. Zur Remote-Mitarbeiterüberwachung können technisch verschiedene Tools von Arbeitgebern aktiviert werden, um die Transparenz, Sicherheit und das Engagement von Mitarbeitenden im Unternehmen zu kontrollieren.

„Monitask“ ist beispielsweise so eine Software, die eine Reihe von Tools zur Verfügung stellt, die Unternehmen für die Überwachung von Mitarbeitenden einsetzen können. Auf der Homepage des Herstellers werden folgende Funktionen angegeben:

### **1. Screenshot-Überwachung:**

Automatisches Erfassen von Screenshots in zufälligen Intervallen.

### **2. Live-Dashboard:**

Sehen Sie, welche Mitarbeiter online sind und woran sie arbeiten.

---

148 Wischniewski, Thomas: Homo remotus; Kompakt Zeitung, 1. November-Ausgabe 2022

149 Vgl. ebd.

### **3. Automatische Zeiterfassung:**

Es entfallen manuelle Arbeitszeittabellen mit automatisch berechneten Stunden. Automatisierte Zeiterfassung ist so einfach wie ein Klick, um eine Schicht zu starten und ein weiterer Klick, um sie zu beenden.

### **4. Aktivitätsüberwachung und Produktivitätsüberwachung:**

Überprüfen Sie die Aktivitätsebenen, um Teammitglieder mit schlechter Produktivität zu identifizieren.

### **4. Internetüberwachung:**

Überprüfen Sie, ob nur arbeitsbezogene Websites besucht werden. Reduzieren Sie Social-Media-Browsing und unproduktives Surfen im Internet.

### **5. App-Überwachung:**

Überprüfen Sie die von jedem Teammitglied verwendeten Apps und die in jeder App verbrachte Zeit.

### **6. Projektmanagement:**

Zuweisen von Aufgaben und Projekten zu jedem Remote-Worker und Überwachen des Fortschritts.

### **7. Leerlauf-Zeitentfernung:**

Unproduktive Zeit automatisch entfernen.

### **8. Kompatibel mit den meisten Betriebssystemen:**

Funktioniert unter Windows, Mac und Linux.<sup>150</sup>

Mit dem Einsatz einer solchen Remote-Überwachungssoftware werden zwar einige Messmöglichkeiten zur Einschätzung von Produktivität und Effektivität gegeben, jedoch steigt damit auch der psychologische Druck auf Angehörige eines Teams und damit verbunden können zusätzliche Stressfaktoren auftreten. Auch wenn Softwarehersteller versprechen, dass der Einsatz solcher Tools nur funktioniert, wenn sich Mitarbeitende im Zeiterfassungssystem anmelden, existieren immer technische Hintertüren, um eine Überwachung über den regulatorischen Rahmen von Datenschutz auszuhöhlen. Im Gegensatz dazu ist auch die Kreativität von Mitarbeitenden nicht zu unterschätzen, indem sie Techniken und Strategien

---

<sup>150</sup> Vgl. Herstellerseite: <https://www.monitask.com/de/>

entwickeln und entdecken, wie sie eine Überwachung „überlisten“ bzw. zu ihren Gunsten Ergebnisse beeinflussen können.

## **5.1 Gesellschaftlicher Technologie- und Kulturwandel in allen Sphären**

Die Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit, die durch die Corona-Pandemie dynamisch gesteigert wurde, setzt Organisationseinheiten der Wirtschaft oder der Öffentlichen Verwaltung zusätzlich unter Druck. So wird aus der Arbeitnehmerschaft zunehmend eingefordert, dass Homeoffice bzw. flexible Arbeitszeitmodelle zu innerbetrieblichen Rechten werden (vgl. Punkt 3.4). Die Schlagworte, unter denen heute Maßstäbe des Handelns identifiziert werden sollen, haben viele Namen. Sie heißen Klimawandel, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, gesellschaftlicher Zusammenhalt, Wohlstandssicherung und demografischer Wandel. Neue Mobilfunkstandards, Künstliche Intelligenz, autonomes Fahren, Big Data, Telemedizin, Industrie 4.0 – so lauten Lösungsschlagworte, die sich über technische Neuerungen und gesellschaftlichen Wandel legen. Zugleich suggerieren sie, dass die Menschheit ausschließlich mit Technologie den Herausforderungen ihrer Zeit begegnen kann. Also nicht nur flexibles Arbeiten unter „Remote Work“ setzt Benchmarks bei den Interaktionen in der Gesellschaft. Der Autor kommt zu dem Schluss, dass neben der Faszination von Fortschritt, mit der gewohntermaßen Erleichterungen in Abläufen und andere nützliche Unterstützungen begriffen werden, die technologische Entwicklung durch semantische Projektion angeheizt wird.

Inzwischen wird viel über die KI-Entwicklung des Textroboters „ChatGPT“ diskutiert. Die KI soll das Potenzial haben, die Welt zu verändern.<sup>151</sup> Seit November 2022 ist die Software frei verfügbar. Das Chatbot-System ist darauf ausgelegt, menschliche Konversation zu simulieren. Hierbei kommt eine „Kombination aus maschinellem Lernen und natürlicher Sprachverarbeitung zum Einsatz, um Antworten zu generieren“, heißt es in der Selbstauskunft des Programms. Die Software bedient sich aus unfassbar vielen Datenquellen und wird weltweit durch unzählige Anfragen trainiert. Bisher existiert kein Rechtsrahmen für den Einsatz dieser KI. Aus der Nutzung gibt es bereits die Einschätzung, dass sich Diskussionen auf dem Niveau eines Doktorandenseminars führen lassen.<sup>152</sup> Der Autor fragt sich, was passiert, wenn solche Software in Unternehmen einge-

---

<sup>151</sup> Schwartmann, Rolf: Wenn Maschinen die Macht übernehmen, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.01.2023, Seite 22

<sup>152</sup> ebd.

setzt wird, auf Abläufe, betriebliche Belange und Personalfunktionen trainiert ist und dann in Kommunikationsprozessen Verwendung findet? Welche Art Bewertungen mögen Beteiligte im Kommunikationsprozess darüber ableiten? Wird die „Maschine“ überhaupt sichtbar und was projizieren Mitarbeitende in ihr Gegenüber hinein? Sicherlich ist das aktuell noch ein Zukunftsszenario. Ergeben sich jedoch effektive und wirtschaftliche Vorteile, wird der Einsatz solcher Software vor Unternehmen oder in öffentlichen Verwaltungen nicht haltmachen (s. Kapitel 5.2). „Führungskräfte bestimmen die Unternehmenskultur: Vor der Corona-Pandemie war es nicht üblich, auf Distanz zu arbeiten, wodurch ein großes Misstrauen und somit eine Ablehnung vorlag. Somit kam es häufiger zu Missstimmungen oder Unmut im gesamten Unternehmen“<sup>153</sup>.

## **5.2 Konfliktfeld: „Gläserne“ Beschäftigte kontra intransparente Führung**

„Die Generation ‚Work and Travel‘ lasse sich nicht mehr jahrelang an einen Ort binden. Diese ‚Alles ist möglich‘-Vision berge aber zugleich die Gefahr, dass es immer schwieriger wird bei einer Sache zu bleiben.“ Da die Autorin Birgitta vom Lehn eine Mitarbeiterin beschreibt, die in ihrem Unternehmen auch ein Team zum Thema Inklusion leitet, weiß sie um das Problem: Treue zu einem Betrieb lässt sich nicht erzwingen. Die Kompromissbereitschaft und Beständigkeit der jungen Leute lassen nach, ihre Prioritäten ändern sich. Dabei muss jedem Arbeitgeber klar sein: Die Arbeitskraft ist austauschbar, die Persönlichkeit nicht. Unternehmen müssen künftig viel mehr in den kulturellen Faktor investieren, wenn sie gute Mitarbeiter halten wollen“<sup>154</sup>. Aus diesem Einstellungswandel ist zu vermuten, dass für Akteure in der Arbeitswelt – und zwar für Führungskräfte und unterstellte Teams gleichermaßen – weiterer Anpassungsdruck und Veränderungen spürbar werden. „Was Chefs und Chefinnen heute leisten müssen, erfordert einen Bruch mit allem, was sie gelernt haben“<sup>155</sup>. Wie an mehreren Stellen dieser Arbeit gezeigt, entstehen zwischen Team-Kooperation und Führung neue Differenzen. Da eine selbstverständliche Kontrolle durch reale Begegnungen an der Arbeitsstätte seltener stattfindet, sind Tendenzen erkennbar, dass versucht wird, solche Lücken in der Kontrolle durch technische Möglichkeiten auszugleichen. „Die metaversale Vision der Verbindung

---

153 Borris, Simone, Oberbürgermeisterin der Landeshauptstadt Magdeburg, zitiert aus den Experteninterviews zur Forschungsarbeit

154 Vom Lehn, Birgitta: Arbeit im Urlaub; Frankfurter Allgemeine Zeitung, 03.12.2022, Seite 31

155 Antonia Götsch: Führungskräfte können nicht alles im Griff haben; Manager Magazin, 11.10.2022, Interview mit der Personalexpertin Constanze Buchheim

von allem mit allem läuft aber auch Gefahr, Sogeffekte in Richtung einer reinen Virtualität zu erzeugen, eine Entkopplung von der realen Wirklichkeit und den physischen Mitmenschen. Und die Erfahrungen mit Social Media zeigen: Je mehr sich die Interaktion in den digitalen Raum verlagert, umso mehr droht die Kommunikation auch ins Hemmungs- und Rücksichtslose abzudriften. Im Kern steht dabei ein kognitiver Konflikt: Zwischen Realitätsanspruch der virtuellen Realität und der tiefen menschlichen Sehnsucht nach einer eindeutigen, verlässlichen und physischen Wirklichkeit<sup>156</sup>. So wie die technischen Möglichkeiten für eine allumfassende Nutzung in Arbeitsprozessen zunehmen, nehmen gleichermaßen die Möglichkeiten zu, jede digitale Spur, die Nutzer verursachen, messbar zu registrieren und nachvollziehbar zu machen. Bei verschiedenen Anwendungen – z. B. dem Online-Banking – kann jeder für sich nachvollziehen, dass Inaktivität zum automatischen Ausloggen führt. Genauso lassen sich Aktivitäten von Mitarbeitenden, die vorrangig computergestützte Arbeit leisten, nachvollziehen. Dr. Stephan Peters, Vorstandsmitglied Rhenus SE & Co. KG: „Es gibt eine Regel: Mobile Arbeit muss als Person oder Team erarbeitet werden. Leistungen müssen durch Zielvereinbarungen messbar und transparent für Vorgesetzte sein“<sup>157</sup>. Eine Tendenz, die den Einsatz von Überwachungssoftware an mobilen Arbeitsplätzen fördert, muss also angenommen werden. Gleichsam wird es für Beschäftigte im Unternehmen oder einer öffentlichen Institution schwieriger, Abläufe, Entscheidungen und Einflüsse zu übersehen. Da sprachliche Kommunikation ohnehin nur begrenzte Möglichkeiten beinhaltet, soziale, psychische und interaktive Gruppenabläufe abzubilden, wird es ebenso für Mitarbeitende komplizierter, nachzuvollziehen, was sich außerhalb ihres Homeoffice in Gänze vollzieht. Beide Seiten sind ergo gleichermaßen von den Defiziten realer kommunikativer Kommunikation als auch vom Mangel an Transparenz in allen Sphären betroffen. Wenn ein Unternehmen bereits in der Vergangenheit Transparenzdefizite zu verzeichnen hatte, wie wirkt sich dies erst unter gewachsenen Distanzbedingungen aus?

„Wenn Carlos Präsentationen in Videokonferenzen hält, kommen seine Geschichten jedoch nicht richtig rüber. Das Feedback, das er zuletzt von Kollegen und Kolleginnen erhielt, zeigt, dass er sich häufig zu lange aufhält, sich in unnötigen

---

156 Schuldt, Christian: Utopie oder Dystopie; Rotary Magazin, März 2022, Seite 40-41 (Der Beitrag ist ein Auszug aus dem Zukunftsreport 2022)

157 Peters, Stephan, Vorstandsmitglied Rhenus SE & Co. KG, zitiert aus den Experteninterviews zur Forschungsarbeit

Details verliert und es nicht schafft, prägnant und präzise zu kommunizieren<sup>158</sup>. Mikroausdrücke im persönlichen Kontakt, die das Hirn registrieren kann, Ablenkungen, unbeständige technische Verbindungen können auch die Botschaften untereinander, insbesondere die von Führungskräften, beeinträchtigen. Virtualität bedingt, dass sich Führende zusätzlich auf Mitarbeitende einlassen müssen. Fraglich ist, ob das bei einem ohnehin erhöhten Zeiteinsatz von Führungskräften überhaupt noch geleistet werden kann. Die Annahme des Autors ist deshalb, dass das Miteinander intransparenter wird und letztlich ein Überwachungsverlangen seitens des Managements steigt.

„Zu den rechtlichen Herausforderungen gehört die Abgrenzung von Selbstständigkeit und sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Die Praxis orientiert sich dabei regelmäßig am Rundschreiben des GKV-Spitzenverbands, der Deutschen Rentenversicherung Bund und der Bundesagentur für Arbeit zur Statusfeststellung von Erwerbstätigen. ... Diese faktische Vermutung für abhängige Beschäftigung zwingt die Praxis zu einer noch strengeren Prüfung ihrer Arbeitsmethoden. Denn die Spitzenorganisationen betonen, dass bei vielen agilen Arbeitsmethoden ein arbeitsteiliges Zusammenwirken aller Teammitglieder in den Strukturen des Auftraggebers stattfindet – was eben Sozialversicherungspflicht zur Folge hat. Folgende Indizien für eine Einbindung werden aufgezählt: Es finden ständige Rückkoppelungen untereinander statt, und es müsse ‚Hand in Hand‘ zusammengearbeitet werden. Weiter heißt es, die Teammitglieder hätten häufig die gleichen Entscheidungskompetenzen und -verantwortlichkeiten. Für die Arbeitsleistung bestehe regelmäßig ein Rahmenzeitplan oder Ähnliches. Auch seien Arbeitsort und die zu verwendenden Arbeitsmittel oft vorgegeben. Außerdem würden regelmäßig Vorgaben zur Art und Weise der Auftragsbearbeitung erteilt. Dabei mache es keinen Unterschied, ob dem gesamten Team Weisungen erteilt werden oder einzelnen Teammitgliedern. Weisungen, insbesondere in fachlicher Hinsicht, könnten zwar gerade bei Hochqualifizierten oder Spezialisten erheblich eingeschränkt sein. Dennoch nähmen diese immer noch funktionsgerecht dienend am fremdbestimmten Arbeitsprozess teil – und seien daher sozialversicherungspflichtige Beschäftigte<sup>159</sup>. Die Autoren dieses Beitrags zeigen weitere Aspekte von Arbeit im Homeoffice auf. Möglicherweise ist für Beschäftigte auch nicht mehr durchschaubar, in welchem rechtlichen Rahmen Handelnde im Team zum Unternehmen stehen. Es werden also auch

---

158 Storms, Gia: Wie Sie virtuell begeistern; Manager Magazin, 19.04.2021 aus Harvard Business manager 5/2021

159 Thüsing, Gregor; Meinberg, Martin: Fallstricke des agilen Arbeitens; Frankfurter Allgemeine Zeitung, 09.11.2022

arbeits- bzw. dienstrechtliche Belange unterdrückt und/oder Weisungsbefugnisse werden nicht in vollem Umfang durchschaubar. Das Vorstandsmitglied der VW-Lkw-Tochterfirma Traton, Bernd Osterloh, hält vor allem im Bereich des oberen Management Präsenz bei Personalentscheidungen und für die Führungskräfteentwicklung enorm wichtig: „Das Thema ‚Führungskräfteentwicklung‘ wird jetzt wieder in Präsenz abgehalten, weil das Thema Netzwerkbildung absolut wichtig ist. Das geht am besten, wenn man die Menschen sieht und mit ihnen zusammen ist. In unserem 4-Marken-Unternehmen, mit ‚Scania‘, ‚MAN‘, ‚VW Truck and Bus‘ und ‚Navi Star‘ ist es wichtig, das wir uns real treffen“<sup>160</sup>.

In einer Grundsatzentscheidung hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) Anfang September 2022 in Erfurt erklärt, dass für alle Arbeitgeber eine Pflicht zur systematischen Erfassung von Arbeitszeiten besteht. Das gilt künftig auch für Homeofficebedingungen. Dieser rechtliche Rahmen zwingt oder motiviert Arbeitgeber dazu, entsprechende Technik zur Arbeitszeitüberwachung einzuführen. Die Auswirkungen sind zum jetzigen Zeitpunkt nicht absehbar. Der Autor vermutet jedoch, dass das tatsächliche Überwachungspotenzial steigt und das Gefühl von Arbeitnehmenden, überwacht zu werden, ebenfalls wächst. Auf eine Kooperation innerhalb von Teams könnten hier Auswirkungen erwartet werden, die neue Differenzen zwischen Führung und Team erzeugen können. „Monitask“ ist eine bereits existierende Software zur Arbeitszeitüberwachung, die jedoch auch Aktivitäten am Monitor überwachen kann (vgl. Kapitel 5). „Mit Hilfe von Dashboards können Sie in Echtzeit herausfinden, was in Ihrem Team passiert, welche Web- und Applikationsaktivitäten Ihre Mitarbeiter haben, welche Aufgaben und Projekte gerade bearbeitet werden und wie lange der tatsächliche Arbeitsablauf dauert“<sup>161</sup>. Den „gläsernen Beschäftigten“ zu erzeugen, ist also keine Vision. Die Möglichkeiten einer umfangreichen Kontrolle sind längst vorhanden. So wie alle Akteure innerhalb eines Teams überwacht werden können, trifft dies gleichermaßen auf Führungskräfte zu. Auch deren Aktivitäten sind wiederum durch ein übergeordnetes Management überwachbar.

---

160 Osterloh, Bernd; Vorstandsmitglied Traton SE; zitiert aus den Experteninterviews zur Forschungsarbeit  
161 Selbstbeschreibung des Softwareanbieters: <https://www.monitask.com/de>



### 5.3 Arbeitsteilung: Wachsende Intransparenz digitaler Prozesse

Auf der Grundlage von Prof. Karl-Heinz Dammer von der Universität Heidelberg, der ein Gutachten zur Digitalisierungsstrategie des Landes Nordrhein-Westfalen verfasst hat, fordert der nordrhein-westfälische Philologenverband eine Technikfolgenabschätzung.<sup>162</sup> Dies bezieht sich zwar vorrangig auf die schulische Bildungswelt, kann jedoch genauso auf die Arbeitswelt übertragen werden. „Der verengten Orientierung der Digitalisierungsstrategie am technisch-ökonomischen Fortschritt liege ein problematisches Menschenbild zugrunde, das den Menschen implizit nicht mehr zum Subjekt, sondern zum Objekt von Technik erklärt, was aus einer pädagogischen und bildungstheoretischen Perspektive abzulehnen sei“<sup>163</sup>. Insofern wird vom Autor geschlussfolgert, dass auch Menschen, die in Teams entfernt agieren, in vielerlei Hinsicht alleingelassen sind. Auch in diesem Bereich steckt die Technikfolgenabschätzung noch in den Kinderschuhen.

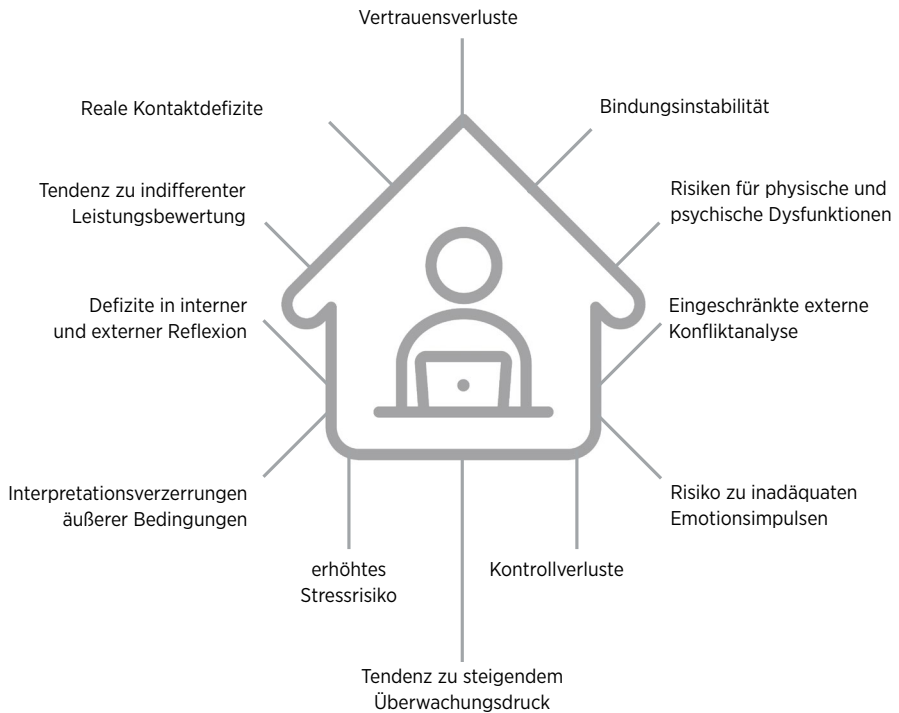
In der vorliegenden Arbeit hat der Autor versucht, in der inzwischen integrierten Arbeit auf Distanz, Tendenzen und Entwicklungen aufzuzeigen, die sich kontraproduktiv oder paralyisierend im arbeitsteiligen Prozess sowohl beim Individuum als auch im Team auswirken können. Daraus hat der Autor die nachfolgende Grafik entwickelt. In der Übersicht sollen Veränderungen, Beeinträchtigungen und Überlegungen verdeutlicht werden, unter der sich der Mensch unter der gegebenen Dynamik durch Einzug mobiler Technik und entfernter Arbeit als so bezeichneter Homo remotus im Gegensatz zur jüngeren Vergangenheit abgrenzen lässt. Im Mittelpunkt der Begriffe steht der Mensch in der Arbeitswelt, obwohl die Einflüsse der digitalen und virtuellen Sphäre, die im persönlichen bzw. privaten Umfeld auf Individuen einwirken, nicht ausgeklammert werden dürfen. Deshalb sind die genannten, abstrahierten und abgeleiteten Einflüsse nicht nur durch Veränderungen durch Remote-Work zu sehen.

---

<sup>162</sup> Schmoll, Heike, Gutachten kritisiert naiven Umgang mit digitalen Medien, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 27.10.2022

<sup>163</sup> Vgl. ebd.

Abbildung 6: Karp, Markus



### **Begriffserklärungen:**

- **Reale Kontaktdefizite:**

Gemindertes Aufeinandertreffen, insbesondere spontan. Das gilt vor allem unter der Tendenz täglich steigender Bildschirm-Nutzungszeiten beruflich und privat, weil sich dadurch die Potenziale realer Begegnungen allgemein verringern.

- **Defizite in interner und externer Reflexion:**

Ohne soziale Interaktionen kann keine angemessene Reflexion in Menschen geleistet werden. Selbstreflexion braucht äußere Spiegel. Fremdbilder können unter Homeoffice-Bedingungen nur vermindert Einfluss auf angemessene Selbstbilder nehmen.

- **Tendenz zu indifferenter Leistungsbewertung:**

Wie im Kapitel 3.5 aufgezeigt, differiert die Bewertung eigener Leistung bzw. geleisteter Arbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften tendenziell weiter als unter ehemaligen Präsenzbedingungen.

- **Eingeschränkte externe Konfliktanalyse:**

Führung auf Distanz mindert offenbar die Möglichkeit, in Teamleitungen, Konflikte im „entfernten Team“ bzw. unter einzelnen Mitarbeitenden zu erkennen. Das kann Risiken für zeitlich angemessene Lösungen erhöhen.

- **Risiken für physische und psychische Dysfunktionen:**

In Situationen von Rückzug bzw. eingeschränkter, realer sozialer Interaktionen steigern sich tendenziell Risiken für psychische Beeinträchtigungen. Damit einher gehen häufig auch physische Beeinträchtigungen. Ein Indiz liefert dafür die Jahr für Jahr steigende Zahl an psychischen Beeinträchtigungen in Deutschland.

- **Vertrauensverluste:**

Wie sowohl im Kapitel 3.5 als auch im Kapitel 5.2 gezeigt, tendieren Führungskräfte und Mitarbeitende zu unterschiedlichen gegenseitigen Bewertungen im Leistungsverhalten. Entferntes Zusammenwirken beeinträchtigt die Mechanismen von Vertrauensbildung, die unter realen Präsenzbedingungen in kognitiven Prozessen automatisch ablaufen.

- **Bindungsinstabilität:**

Teambildung, Unternehmens- und Aufgaben-Identifikation – also Bindungen – realisieren sich in einem komplexen Interaktionsprozess. Unter den Bedingungen von Entfernung können solche Prozesse Störungen aufweisen.

- **Erhöhtes Stressrisiko:**

Wie im Kapitel 4 verdeutlicht, birgt Arbeiten unter Homeoffice-Bedingungen erhöhte Stressrisiken.

- **Kontrolldefizite:**

Solche zeigen sich vermehrt in den Wahrnehmungen von Führungskräften. Die Einschätzung und Kontrolle von Aufgaben sind tendenziell reduziert. Das zeigt auch die Auswertung der Experteninterviews in der Anlage 1. Da Mitarbeitende über weniger Möglichkeiten verfügen, sich gegenseitig in Prozessabläufen zu beobachten, vermindert sich die Durchschaubarkeit von Arbeitsabläufen.

- **Tendenz zu steigendem Überwachungsdruck:**

Aufgrund von Kontrollverlusten, Bewertungsdifferenzen, sinkender Bindungsstabilität und Identifizierungspotenzialen neigen Führungen in Unternehmen

und Institutionen zum vermehrten Einsatz technischer Überwachungssysteme und Arbeitsdokumentationen.

- **Risiko zu inadäquaten Emotionsimpulsen:**

Unter individuellem Stressempfinden können vor allem Persönlichkeiten mit Tendenzen zu nicht inadäquater situativer Reaktion auf Kritik häufiger emotional reagieren.

- **Interpretationsverzerrung äußerer Bedingungen:**

Je länger und häufiger Wahrnehmungen zu Arbeitsinhalten bzw. -abläufen und/oder ebenso der private Alltag vor Bildschirmen – also artifiziell bzw. inszeniert – erlebt werden, um so eher können verzerrte Selbst- und Fremdbewertungen entstehen.

Die in der Grafik aufgezeigten Punkte sollen Homo remotus als Gattungsbegriff moderner Individuen unter aktuellen Arbeitsbedingungen gegenüber anderen Bezeichnungen abgrenzen bzw. eine Grundlage für eine Definition bieten. Homo remotus darf nicht nur unter dem Aspekt äußerer Einflüsse, die durch Distanzarbeit im Homeoffice entstehen, begriffen werden, sondern vor allem unter intensiver Wechselwirkung zwischen äußeren und inneren Bedingungen und den damit verbundenen psychischen bis hin zu möglichen psychopathologischen Veränderungen. Der aktuell viel diskutierte Einsatz Künstlicher Intelligenz wie beispielsweise die Software „ChatGPT“ von Open AI verlangt vor allem eine ethische Debatte dazu, inwieweit der Mensch technischen Systemen ausgeliefert ist oder gar durch sie gesteuert bzw. beeinflusst wird. Oder ob solche KI-Systeme sogar Entscheidungen über Menschen und unabhängig von Menschen treffen. Auch wegen dieser sich dynamisch verändernden Gegebenheiten erscheint dem Autor die Einführung des neuen Gattungsbegriffs Homo remotus für angebracht!

#### **5.4 Selbstoptimierung und Motivation: Pro und Kontra von betrieblichem Aufgabendruck und individueller Lebensplanung**

Generell ist Angehörigen einer Organisation – egal, ob es sich dabei um Unternehmen oder andere institutionelle Einrichtungen handelt – Leistungsbereitschaft inhärent. Bereitschaftspotenziale sind nur schwierig messbar. Im Grunde können solche nur an Ergebnissen sichtbar gemacht werden. Wie in der vorliegenden Arbeit bereits mehrfach aufgezeigt, wächst trotz Arbeitsplatzmobilität und

zeitlicher Flexibilität vielfach der Organisationsaufwand für alle innerbetrieblichen Prozesse. „Um die Unternehmensattraktivität zu steigern, wird immer häufiger das ‚Arbeiten von überall‘ proklamiert. Das mag zwar modern und flexibel klingen. Übersehen wird aber häufig, dass es sich bei ‚Mobile Work‘ oder ‚Homeoffice im Ausland‘ juristisch betrachtet in vielen Fällen um eine Entsendung handelt. Dafür gelten rechtliche Besonderheiten, vor allem des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts. Zunächst stellt sich die Frage, welches Arbeitsrecht überhaupt anwendbar ist. Haben die Parteien im Arbeitsvertrag eine Rechtswahl getroffen, ist diese grundsätzlich bindend – jedenfalls so lange keine zwingenden Schutzrechte, etwa Mutterschutzzeiten, umgangen werden. Wurde nichts Explizites vereinbart, kommt es häufig zu Streitigkeiten, welches Recht anwendbar ist“<sup>164</sup>. Der Autor der Forschungsarbeit hat bereits darauf verwiesen, dass individuelle Ansprüche an Arbeitsplätze, Selbstverwirklichungsansinnen und Vorstellungen über Karriereöglichkeiten mit den Möglichkeiten eines Arbeitgebers kollidieren können. Dennoch verzeichnen wir diesen gesellschaftlichen Trend.

Wer allerdings mobil und flexibel arbeiten möchte, unterwirft sich vielfach einer gewissen Selbstoptimierung. Strukturen unabhängig von Vorgaben selbst zu entwickeln und zu leben, erfordert ein hohes Maß an Disziplin und ebenso die Fähigkeit, die anderen – also alle entfernten Akteure im Team – stets in deren menschlicher Komplexität und vielseitiger Interaktion mitdenken zu können. Wenn Arbeit unter Distanzbedingungen reale Interaktionsimpulse zurückdrängt, müssen solche für den Gesamtprozess einer Institution dennoch erhalten bleiben. Erfahrung kann hier einen positiven Einfluss haben.

Es mag jüngeren, unerfahrenen Mitarbeitenden in manchen Situationen schwerer fallen, Strukturen in einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt und/ oder beeinflusst durch sich schnell in der Gesellschaft wandelnde Werte neu zu konstruieren bzw. die Mängel an einer eigenen Struktur angemessen zu reflektieren. Der Autor schlussfolgert aus dem umfangreichen Quellenstudium, dass die steigende Fachkräftenachfrage, die Ansprüche an die Arbeitsbedingungen, die potenzielle Mitarbeitende an Unternehmen bzw. künftige Arbeitgeber formulieren, höher ausfallen lässt als das bisher der Fall war. Unter diesem Druck steht die Arbeitswelt schon heute. Um flexible, für Mitarbeitende gewünschte Arbeitsbedingungen bieten zu können, müssen Unternehmen oder öffentliche

---

<sup>164</sup> Fausel, Michael R.: Mal eben aus dem Ausland arbeiten; Frankfurter Allgemeine Zeitung, 02.11.2022

Verwaltungen bereits jetzt einen erhöhten Aufwand betreiben. Im Gegensatz dazu kennen sie ihre künftigen Beschäftigten vielleicht gar nicht genügend und verfügen über weniger Chancen, diese in ihren persönlichen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen angemessen einschätzen zu können. Um über solche Entwicklungen Aussagen treffen zu können, sind unbedingt vertiefende Forschungen nötig. Das Massenangebot an Motivations- und Selbstoptimierungs-Ratgeberbüchern in jeder Buchhandlung vermittelt einen Eindruck davon, welche Nachfrage für derlei Literatur existieren muss.

Auf der einen Seite vermitteln Medien in Beiträgen fortlaufend, dass die Entfaltungsmöglichkeiten für heutige Arbeitsuchende zugenommen hätten, andererseits werden ständig Berichte über einen zunehmenden Leistungsdruck und/oder Stress in der Arbeit veröffentlicht. Diese inhaltliche Diskrepanz wird sicher künftig bleiben. Die Ursachen für solche medialen Mechanismen können in dieser Arbeit nicht näher betrachtet werden. Dennoch erscheint dem Autor der Hinweis auf solche Diskrepanzen wichtig, weil aus zahlreichen Veröffentlichungen Handlungs- bzw. Entscheidungsdruck in Unternehmens- oder Verwaltungsführungen entstehen kann. Deshalb verweist der Autor auch in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit weiterer arbeitssoziologischer Forschungen, um verlässlichere Aussagen über tatsächliche Erwartungen von Mitarbeitenden und reale Bedingungen, die innerhalb von Organisationen gestaltet werden können, zu treffen. Der Autor verweist hierzu auf das folgende Kapitel über mögliche Handlungsempfehlungen, in dem ein mögliches Beispiel aufgezeigt wird, wie den verschiedenen Differenzen, auf die in den ersten Kapiteln dieser Arbeit als Folgen von Remote-Work hingewiesen wurde, entgegengewirkt werden kann.

## 6. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN: SICH ABZEICHNENDE HERAUSFORDERUNGEN

Für die Ausarbeitung des Kapitels 6 mit Hinblick auf vorgenannte Defizite, die sich aus der Führung auf Distanz ergeben können, konsultierte der Autor die Bildungstheoretikerin Frau Prof. Dr. Renate Girmes. Frau Girmes ist Entwicklerin des Tools „entfalter.de“, das sowohl in der Berufsorientierung, Personalsteuerung und/ oder zur Gewinnung von Mitarbeitenden mithilfe einer Stärken-Schwächen-Analyse eingesetzt werden kann. Das Tool befindet sich in der Schlussphase der Entwicklung bzw. durchläuft gerade vielfache Tests. Gegenüber bereits vorhandener Software, die bspw. von der Arbeitsagentur eingesetzt wird oder in anderen großen Unternehmen bietet das Tool „Entfalter“ mehrere Vorteile, insbesondere solche von semantischen Ergebnissen, die Schwächen von psychologischer Projektion ausschließen. Weil die Personalsteuerung unter den Bedingungen von Führung auf Distanz, wie an vielen Stellen der vorliegenden Forschungsarbeit gezeigt, neue Aufgaben stellt, erscheint das „Entfalter“-Tool als eine Brücke bzw. als ein geeignetes Hilfsmittel, um zumindest die Potenziale unter den Mitarbeitenden besser analysieren und identifizieren zu können.

Aus den Experteninterviews werden einige Herausforderungslinien deutlich, die es mit geeigneten Maßnahmen und Werkzeugen zu bearbeiten gilt:

- In der Mitarbeiterschaft von Unternehmen führen die reduzierten Begegnungsfrequenzen dazu, dass man sich weniger gut kennt oder zu kennen glaubt.
- Es fehlen die Gespräche, in denen man allmählich die Einstellungen und Haltungen innerhalb der Kollegenschaft zu erschließen hofft.
- Es mangelt aber – ggf. auch dadurch – an im Alltag sich sonst einstellenden Impulsen, die der eigenen Motivation Stabilität und Ausdruckstärke geben.
- Daraus erwächst für die Führung die Notwendigkeit, den sich in der Mitarbeiterschaft anbahnenden Problemen oder Konflikten durch deren Antizipation vorzubeugen
- und/oder sie immerhin begleitend abzuschwächen.

- Wenn das erfolgreich gelingen soll, bedarf es seitens der Führung der Mobilisierung und Begeisterung der Mitarbeiterschaft für Anstehendes und Neues und zwar über die räumlich Distanz hinweg.<sup>165</sup>

Was sich hier verschärft zeigt, ist, dass alle, die führen wollen, eine Fülle von Informationen für sich managen können müssen, um Klarheit und Übersicht zu gewinnen, zu erhalten und diese in Prozess- und Personalentscheidungen wirksam werden zu lassen. Damit die Mitarbeitenden als einzelne sowie als Teams dem Management Führung zutrauen, braucht es Vertrauen in die Kompetenz und die Professionalität von Führung.

### **6.1 Notwendigkeit: Dynamische Personalanalyse und -differenzierung**

Wer führen will, sollte die Mitarbeiterschaft und die Aufgaben- sowie die Stellenstruktur seines Unternehmens gut kennen. Dass das heute nicht einfach ist, weil Arbeitsprozesse an der Oberfläche oft schwer zu unterscheiden sind und weil man eben bei mehr Distanz im Alltag des Unternehmens Teile der Mitarbeiterschaft weniger regelmäßig sehen kann, ist richtig. Aber – erinnern wir uns – auch der regelmäßige persönliche Kontakt kann/ konnte nicht immer gewährleisten, dass sich Potenziale, Gestimmtheiten und Interessen von Mitarbeitenden quasi im gemeinsamen Tun in der Organisation zeigen und erweisen konnten. Allerdings stellen die Veränderungen in der Arbeitswelt und die zunehmende räumliche Distanz zu Mitarbeitenden Führungskräfte heute tatsächlich und explizit vor die Aufgabe, auf ggf. neue Weise sachgerecht einzuschätzen, was die Mitarbeitenden bestimmt, prägt und beschäftigt.

Die möglichst differenzierte Kenntnis der Mitarbeiterschaft ist dabei verschiedenen diskutierbar – man könnte den „Gläsernen“ Mitarbeiter befürchtet haben und ein Gefühl sich breit machen lassen, eine verstärkte Überwachung würde und wäre angestrebt. Die Befragungsergebnisse deuten allerdings nicht in diese Richtung, sondern machen eher klar:

Wenn man in der Sache – sowohl für das Unternehmen, das man leitet, als auch für die zu führenden Mitarbeitenden – so agieren will, dass man den Aufgaben, denen sich ein Unternehmen verschrieben hat, als auch den Menschen, die diese Aufgaben bearbeiten, gerecht werden will, dann kommt man nicht umhin, dafür

---

165 Vgl. Anlage 1: Auswertung der Experteninterviews



ggf. neue Wege zu finden. Sie müssen es ermöglichen und erleichtern, Menschen, Aufgaben und Prozesse möglichst gut und differenziert wahrzunehmen, um sie sodann – im oben sich zeigenden Sinne – klug aufeinander beziehen zu können.<sup>166</sup>

Was das heißt, lässt sich vielleicht so auf den Punkt bringen: Es geht für diese umfangreiche Führungsherausforderung zunächst darum, das unternehmerische Aufgabenprofil so zu denken und zu fassen, dass es sich möglichst adäquat in einem den Unternehmensaufgaben korrespondierenden Stellenprofilgefüge manifestiert. Es geht sodann um die Profile der Mitarbeitenden in ihrer möglichst guten Passung und es geht schließlich darum, wie dies alles grundsätzlich so konfiguriert und immer wieder rekonfiguriert werden kann und auch so rekonfiguriert wird, dass Unternehmensaufgaben, Stellen und individuelle Profile von Mitarbeitenden zueinander passen können.

Dazu – und d.h. zur Vermeidung von Überforderung – sind Klärungen erforderlich. Beginnen wir mit dem letzten Punkt der individuellen Profile der Mitarbeiterschaft, dann ist hinsichtlich der bei jedem und jeder einzelnen anzutreffenden Mitarbeitenden zu sagen: Wenn man ihnen als Individuen und in ihren Zusammensetzungen in Teams gerecht werden soll, dann geht es um ein fundiertes – aber auch in relativer Kürze und Verlässlichkeit – abrufbares Verständnis ihrer

- persönlichen Qualifikation verbunden mit einer im Hintergrund jeweils verfügbaren Aufgabenpotenz und einem ggf. bestehenden latenten Interesse, an der Übernahme von auch neuen Aufgaben
- verfügbaren Rollenrepertoire und den damit verbundenen Anforderungen, was sich beides stützen kann auf eine jeweils bestehende Rollenpotenz, aber auch auf das Interesse an der Übernahme wie auch der Vermeidung bestimmter Rollen
- Verankerung in und die Zuwendung zu bestimmten Erfahrungsräumen und Handlungsfeldern und die auch hier der seitens der/s Mitarbeiters/in bestehenden Prioritäten/ Abneigungen
- (latenten) Erwartungen an das Arbeitsverhältnis, was die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen angeht, was aber auch in Hinsicht auf die Absicherung wie auch die Karriereaussichten im Unternehmen betrifft

---

<sup>166</sup> Vgl. Girmes, Renate: „Organisation und Profession. Welches Organisationsdesign fördert Professionalität in Bildungseinrichtungen?“ In: Böttcher, W./ Terhart, E. (Hg.): Organisationstheorie in pädagogischen Feldern, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 103-119, 2004.

- konkreten Vorstellung zum Arbeitsplatz und dessen Ausstattung, sozialen und zeitlichen Merkmalen

Das alles zu ermitteln, ist die sich heute explizit stellende Herausforderung. Diese einzulösen, ist bekanntlich immer schon nicht ohne weiteres möglich gewesen. Und es war – das ist ebenfalls allgemein zuzugestehen – auch im vollständigen Präsenzunternehmen nicht einfach zu bewältigen.<sup>167</sup>

## **6.2 Arbeitsplatzvorstellungen unter der Tendenz häufiger Arbeitsdistanz**

Wie bereits im Kapitel 6.1 formuliert, kommt hinzu, dass es ebenso eine möglichst genaue Vorstellung von Arbeitsplätzen in einem Unternehmen, und zwar in Hinblick auf die vergleichbaren Fragen braucht, damit man in der Relationierung von beidem – also bei der Platzierung und dem sachgerechten Einsatz der Mitarbeiterschaft – Wirkungen einschätzen und ggf. auch verändern kann. Auch hinsichtlich der konkreten Stellen im Unternehmen ist insofern zu fragen und verfügbar zu machen:

- Was ist das konkrete Aufgabenprofil einer Stelle und die damit verbundene Qualifikation?
- Welche Rollenanforderungen verbinden sich mit dem jeweiligen Aufgabenprofil?
- Was ist der Weltbezug der Stelle, was meint zu klären, zu welchen Handlungsfeldern und anderen Stellen im Haus bestehen welche Relationen und welchen Erwartungen an eine Vertrautheit mit dem eigenen und anderen Feld?
- Was kennzeichnet die jeweilige Arbeitsplatztypik/en? Und
- Was charakterisiert die Arbeitsplatzbeschaffenheit hinsichtlich der Rhythmen, Belastungen, Ausstattungsbedarfe und -merkmale auf den Arbeitsplätzen?<sup>168</sup>

Man sieht die Herausforderung und Schwierigkeit: Will man eine Unternehmung erfolgversprechend mit Mitarbeitenden ausstatten und diese so platzieren, dass sie zu den Stellen, auf denen sie „sitzen“, passen, dann sind die Profile der Mitarbeiterschaft einerseits und die der im Unternehmen bestehenden Arbeitsplätze andererseits die entscheidende Grundlage dafür, über Passungen, aber auch über weitere Entwicklungsmöglichkeiten und Veränderungen gezielt nachzudenken und entsprechend zu entscheiden – also zu führen.

---

<sup>167</sup> Girmes, Renate: Der Wert der Bildung. Menschliche Entfaltung jenseits von Knappheit und Konkurrenz, Ferdinand Schöningh, 2012.

<sup>168</sup> Girmes, Renate (2004): [Sich] Aufgaben stellen. Professionalisierung von Bildung und Unterricht. Velber: Kallmeyer.

So braucht es als Hintergrund für das heute angefragte, begleitende Führen der einzelnen Mitarbeitenden ein im gerade beschriebenen Sinne auskunftsfähiges „Bild“ vom realen Stellengefüge im Unternehmen, das auch die Relation von Präsenzen und Nichtpräsenzen, wie darüber hinaus die Art der Vernetzungen der einzelnen Stellen zu Einheiten/ Projekten/ konkreten Einsätzen als Details des entstehenden Bilds umfasst. Hier wird die Grundlage für eine Führungskompetenz sichtbar, der es erfolgreich gelingen kann, dauerhaft im Blick zu haben und zu prüfen, inwieweit das Stellengefüge des Unternehmens, wie dessen Aufgabenstellung und auch die damit verbundene Unternehmensphilosophie und -kultur zusammenpassen und erlauben, umzusetzen, was man für sich und die Mitarbeiterschaft als Ziele formuliert hat.

Auf dieser Grundlage der unternehmensbezogenen Klarheiten und der ggf. jeweils (noch) zu erzielenden Klärungen ist das „Bild“ vom realen Gefüge der Mitarbeitenden im Unternehmen (auch in Relation zu Präsenzfestlegungen und als sinnvoll erachteten Nichtpräsenzen) zu betrachten und kann dann als Grundlage der Mitarbeiterführung unter den Bedingungen der Distanz nutzen. Analog zum Stellengefüge ergibt sich auch bezogen auf die konkrete Mitarbeiterschaft ein Bild von deren Vernetzung untereinander, die möglicherweise – und das zeigt eine derartig entstehende Klarheit – nicht immer mit der stellenbezogen geplanten Gefügestruktur übereinstimmt. Hier sind mögliche Varianten zwischen Stellenprofilen und Stellenbesetzungen, auch für die Klärung von sinnvollen Austauschformaten zwischen den Mitarbeitenden eine wichtige Arbeitsgrundlage. Man sieht, dass es diese zunächst in sachdienlicher Weise zu erstellen gilt, wenn Führung in der aus der Befragung hervorgehenden Weise gelingen soll.

### **6.3 Motivierendes Führen: Eine Frage der Gewinnung von Klarheit und Übersicht**

So zeigt sich, dass es jenseits der Frage des Führens aus der Distanz einerseits immer schon die Frage gab und gibt,

- inwieweit es eine Stimmigkeit zwischen dem Stellengefüge und den Aufgaben des Unternehmens und seiner Philosophie gibt und
- wo und inwieweit sich hier Entwicklungsbedarfe, aber auch neue Möglichkeiten, zeigen und entsprechend zu durchdenken wären.

Dabei war und ist die Prüfung der Grade der Stimmigkeit des Mitarbeitergefüges in Hinsicht auf die Aufgaben des Unternehmens und dessen konkretes Stellengefüge immer auch eine wichtige, zu bearbeitende Herausforderung gewesen: Denn es kann das angelegte Stellenprofil-Konstrukt ja durchaus passend ausfallen, aber die konkrete Besetzung der Stellen wird vielleicht Wünsche offenlassen oder sogar größere Entwicklungs Herausforderungen sichtbar machen.

Wie sich das genau in einem Unternehmen oder einer öffentlichen Verwaltung darstellt, ist für die Qualität der Interaktionen mit den einzelnen Mitarbeitenden – das lässt sich jetzt gut mitvollziehen – fundierend: Sind Passungen zwischen Stellen und Besetzungen, aber auch Funktionalitäten im Bilden von Arbeitseinheiten/ Teams/ Projekttagenden als – im Sinne des Unternehmens – zufriedenstellend beschreibbar, dann geht es darum, dieser Passung in der Kommunikation immer wieder Ausdruck zu verleihen. Geschieht und gelingt das, dann entsteht eine Situation, in der Mitarbeitende wissen können, dass sie an ihrem Platz „richtig“ sind und ihre Leistung dort gebraucht und geschätzt wird.

Ist die Passung eher nicht zufriedenstellend, dann ist die Frage, ob und wie man gemeinsam den Änderungsmöglichkeiten nachgeht oder ob es eher dem Führungsstil des jeweiligen Hauses entspricht, dass man solch disponierende Überlegungen nicht im Kontext der Mitarbeiterschaft bedenkt und entscheidet. Dann gilt es, Formen dafür zu finden, wie Entscheidungen gut zu wirksam kommuniziert werden können.

Macht man – wie von vielen Mitarbeitenden durchaus gewünscht – entsprechende Entscheidungen zum Ausgangspunkt von Mitarbeitergesprächen, dann ist deren Charakter dadurch geprägt, dass man mit dem Austausch dazu beiträgt, dass die unterstellte Passung von Stelle und Besetzung auch im Verständnis des Mitarbeitenden als Passung des je individuellen Profils und des konkreten Arbeitsplatzes wahrgenommen werden kann. Die Gründe dafür und deren Wirksamkeit in der konkreten Arbeit gilt es bei dieser Führungsstrategie im Austausch mit den Mitarbeitenden und Teams festzustellen, zu bestärken, aber eben auch durch Präzisierungen von Arbeitsanforderungen und -leistungen (neu) zu gewährleisten.<sup>169</sup>

---

<sup>169</sup> Girmes, Renate: Der Wert der Bildung. Menschliche Entfaltung jenseits von Knappheit und Konkurrenz, Ferdinand Schöningh, 2012.

Daneben steht dann – vermutlich in gewissen Abständen zu realisieren – die gemeinsame „Prüfung“ der Passung von individuellen Entfaltungsoptionen und den Entwicklungsoptionen im Unternehmen, so wie sie sich für den Mitarbeitenden und auch für die Unternehmung in der Wahrnehmung der Führung darstellen. Oft verbindet sich letztere Frage in Mitarbeitergesprächen mit einer Prüfung von weiteren Fragen: Eine ist die zu der Passung des jeweils bestehenden Teamgefüges: Verfügt die Führung und auch die Mitarbeiterschaft über eine entsprechend aussagefähige Informationslage, dann lässt sich gemeinsam überlegen und beraten: Wo gibt es Kooperation und wechselseitige Ergänzung und wo nicht; ist eine Möglichkeit und Bereitschaft von wechselseitiger Stützung feststellbar oder auch nicht bzw. ist sie ggf. nicht ausreichend oder zu belastend für einzelne Mitarbeitenden ausgeprägt?

Man sieht, um all solche Fragen mit einzelnen und in Gruppen beraten zu können, braucht es eine fundierte Kenntnis der Mitarbeiterarbeitsplätze und ihrer Einbindung in die Unternehmensaufgabenstellungen. Das ist eine Kenntnis, die zu haben immer schon eine Herausforderung dargestellt hat. Sie zu besitzen, wird in den neuen Konditionen, bei denen man zumindest in Teilen auf die Anschauung des Platzes und Gefüges in der Unternehmung verzichten muss, noch schwieriger als es das auch zuvor schon war.

So braucht es eine Form dafür, sich als Führungsperson – aber auch im Zusammenwirken mit den Mitarbeitenden – eine „Anschauung“ zu erschaffen und nutzen zu können, die

- ein „Bild“ vom realen Stellengefüge im Unternehmen bietet, das auch die Relation von Präsenzen und Nichtpräsenzen von Unternehmensangehörigen zeigt, sowie
- ein „Bild“ vom realen Gefüge der Mitarbeitenden im Unternehmen – das auch hier zusätzlich die Relation zu Präsenzen und Nichtpräsenzen sichtbar werden lässt.

Die Mitarbeiterschaft in solchen „Bildern“ verortet vor sich sehen zu können, schafft eine Grundlage für fundierte Gespräche und stellt ein Desiderat dar, dem zunächst einmal auch Personalabteilungen mit ihrer Arbeit – in Zuarbeit zur Führung – zu entsprechen hätten/ haben, damit dort in fundierter Weise Entscheidungsbedarfe sichtbar und bearbeitbar werden.

## **6.4 Das Tool „entfalter.de“: Personalverwaltung und -Führung informativ unterstützen**

Ein Werkzeug, das zur Bearbeitung dieser Aufgabe in den Blick gerückt werden soll, ist eine App, genannt „Entfalter“. Die App erlaubt es Mitarbeitenden wie Führenden ein strukturiertes Bild als Hintergrund für ihren Austausch zu nutzen. Das funktioniert so: Durch sein Befragen ordnet und visualisiert das Tool die Vielfalt von persönlichen Interessen, Fähigkeiten und Einschätzungen in Hinsicht auf damit verbundene Aufgaben, Rollen und Handlungsmöglichkeiten. Dabei wird bewusst nicht interpretiert und bewertet. Der „Entfalter“ bündelt vielmehr das, was sein Nutzer über sich denkt und sagt, zu einem individuellen Entfaltungprofil.

Als ein unternehmerisches Werkzeug lassen sich mit dem „Entfalter“ auch sog. Referenzprofile und damit Typen von Stellen und Plätzen im Unternehmen beschreiben. Diese werden ggf. repräsentativ ausgewählt und ebenfalls entsprechend der „Entfalter“-Ordnungs- und -Visualisierungsformen dargestellt. Genau das ermöglicht dann ein aussagefähiges und transparentes Matching zwischen Menschen, Aufgaben und Positionen im Unternehmen.

So entstehen mit dem „Entfalter“ zwei wesentliche Erträge: Einerseits lässt sich erkennen, verstehen und formulieren, welche Suchrichtung(en) Einzelne als Mitarbeitende konkret verfolgen. Zum anderen ist es möglich, den Grad und die Art der Passung zu anderen Mitarbeitenden und/oder zu den Stellen/ Plätzen – beschrieben als Referenzprofile – sich als Führungskraft oder im Dialog mit Einzelnen oder in Teams differenziert anzeigen zu lassen bzw. zur Grundlage von Gesprächen zu machen.

Das schafft persönliche und organisationsbezogene Klarheiten und bietet Anhaltspunkte und Orientierungen beim Zugehen auf sich stellende Fragen, gewünschte Verstärkungen, anstehende Veränderungen u.ä.

In Hinsicht auf die umrissenen Aufgaben für Personalentwicklung und Führung ist das Leistungsportfolio als „Entfalter group“ gedacht und stellt wie schon umrissen ein produktives Hilfsmittel dar, weil es mit seiner Hilfe gelingen kann, die komplexe Informationsbasis, deren Notwendigkeit gerade oben umrissen wurde, entstehen zu lassen: Was mit dieser App möglich wird, wurde schon sichtbar: Man kann die Mitarbeitenden im Haus, die Stellen, die sie besetzen und deren beider Passungen für sich auf verschiedene Weise „ins Bild setzen“ und so überblickbar und navigierbar zu machen.

Und das, was beim Einsatz dieses Werkzeugs zu tun ist, bringt dafür einen durchaus als begrenzt zu bezeichnenden Aufwand mit sich: Die Mitarbeiterschaft wird mit dem Einsatz des „Entfalter“ gebeten, ihre Kompetenzen und Potenzen einzuschätzen, indem jeder und jede von sich in der „Entfalter-App“ ein Profil anlegt, in dem die Fragen, die sich oben zur adäquaten Beschreibung der Unternehmung und ihrer Lage gestellt hatten, beantwortet werden. Das sind die Fragen nach ...

- persönlicher Qualifikation verbunden mit einer im Hintergrund jeweils verfügbaren Aufgabenpotenz und einem ggf. bestehenden latenten Interesse, an der Übernahme von auch neuen Aufgaben
- dem verfügbaren Rollenrepertoire und den damit verbundenen Anforderungen, was sich beides stützen kann auf eine jeweils bestehende Rollenpotenz, aber auch auf das Interesse an der Übernahme, wie auch der Vermeidung bestimmter Rollen
- der Verankerung in und die Zuwendung zu bestimmten Erfahrungsräumen und Handlungsfeldern und die auch hier bestehenden Prioritäten/ Abneigungen
- der (latenten) Erwartungen an das Arbeitsverhältnis, was die Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, aber auch in Hinsicht auf Absicherung wie auch Karriereaussichten betrifft
- der konkreten Vorstellung zum Arbeitsplatz und dessen Ausstattung verbunden mit dessen sozialen und zeitlichen Merkmalen.

Dabei lassen sich die Antworten auch und darin hilfreich als eine Möglichkeit der Selbstklärung für die Mitarbeitenden sehen und nutzen. Zugleich sind sie eine Art Selbstauskunft der Mitarbeiterschaft an das Unternehmen und als solche auch zu verstehen. D.h., die so entstehenden Profile der Mitarbeitenden dokumentieren, wie sich der/ die Einzelne selbst an das Unternehmen adressieren will. Die Sachgerechtigkeit dieser Selbstauskunft wird im Übrigen umso größer sein, je höher das Vertrauen in das gemeinsame Interesse an Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen ausgeprägt ist. Dieses Vertrauen entstehen zu lassen, so war es in den Interviews zu erfahren, ist eine zentrale Führungsaufgabe, die mit der Herstellung von Transparenz, wie sie der „Entfalter“ bei seiner Nutzung ermöglicht, erfolgversprechend und doch ressourcenschonend angegangen werden kann.

Das Herstellen von Transparenz gelingt besonders dann, wenn hinsichtlich der Stellenprofile Offenheit praktiziert würde/ wird: In dieser Hinsicht ist zunächst

die jeweilige Personalabteilung einer Unternehmung aufgefordert, die im Unternehmen verfügbaren Stellen - in Nutzung des gleichen Algorithmus wie bei den Mitarbeiterprofilen - ebenfalls im Rahmen des „Entfalters“ zu beschreiben. So entstehen auch hier Profile, und zwar zu den Stellen/ Stellentypen im Unternehmen. Deren Darstellung wird ebenfalls folgende Auskünfte zu den Stellen im Unternehmen umfassen. Es wird beschrieben ...

- ein konkretes Aufgabenprofil und die damit verbundene Qualifikationsanforderung
- das Rollengefüge und Rollenprofil der jeweiligen Stelle
- deren Weltbezug - zu welchen Handlungsfeldern bestehen welche Relationen und Erwartungen an Vertrautheit mit dem Feld
- der jeweilige Arbeitsplatztypus
- Arbeitsplatzbeschaffenheit hinsichtlich der Rhythmen, Belastungen, Ausstattungsbedarfe und -merkmale.

Durch diese Anlage sowohl der Individualprofile als auch der Stellenprofile entstehen - für Teile des Unternehmens, aber auch für das gesamte Unternehmen - „Bilder“ der Einzelnen wie des Gefüges, die sich schnell/ einfach wahrnehmen und aufeinander beziehen lassen. Das kann einen erheblichen Mehrwert gegenüber Personalakten, Gesprächsprotokollen u.ä. schaffen. Denn die Profile lassen sich in beliebig umfangreichen Zusammenstellungen ordnen und vergleichen, und zwar nach selbst gewählten Fragerichtungen bezogen auf die erschlossenen Informationen. So lässt sich sehen und verstehen, wer sich ggf. in einer Abteilung als kompetenter Kommunikator oder als leistungsstarke Organisatorin sieht, wer helfende Rollen schätzt oder wer sie eher meidet und wer hinsichtlich denkbarer Flexibilität auf dem Arbeitsplatz diesen Anforderungen zustimmend oder ablehnend gegenübersteht. Das Tool „Entfalter“ soll erlauben/ versuchen, über Plätze, Rollen, Passungen und Konkurrenzen, Auslastung und Überfrachtung fundiert einen Austausch und eine Beratung in Richtung Zufriedenheit zu ermöglichen.

Was mit Hilfe des Einsatzes des „Entfalters“ nämlich möglich ist, ist einen Blick auf die Unternehmensrealität zu gewinnen, und zwar hinsichtlich sowohl der Personalausstattung als auch der Stellenpassung des aktuell eingestellten Personals. Das gelingt mit dem „Entfalter“ auf empirisch valider Grundlage und schafft so eine neue Form von Informiertheit und auch Nähe zu Unternehmensprozessen



und deren Qualitäten oder Problematiken. Damit wird eine neue Art von Transparenz möglich, und zwar hinsichtlich ...

- des Mitarbeitergefüges in Hinsicht auf die unternehmerischen Aufgaben, die mit der Mitarbeiterschaft zu bearbeiten sind und so in ihrer Bearbeitung gemeinsam beraten und entwickelt werden können
- der Grade der Stimmigkeit des Stellengefüges in Relation zu eben diesen unternehmerischen Aufgaben – was sich in untersuchten Teilbereichen oder auch im Ganzen des Unternehmens betrachten, beraten und ggf. verändern lässt.

So ist es möglich, der oben umrissenen Anforderung an eine Führung bei Distanz dadurch besser gerecht werden zu können, dass man eine neue Art von Nähe und Informiertheit zu und über die Mitarbeiterschaft, deren Einsatz und deren Potenziale und Entfaltungsinteressen gewinnt. Was sich damit verbindet, ist eine solide Grundlage für einen kollektiven und/ oder auf ein Individuum bezogenen, geführten Austausch zu den Prozessen, Entscheidungsanforderungen und individuell persönlichen Entwicklungsfragen, die in der Organisation anhängig sind/ sein können.

Wie sich schon in den Expertengesprächen gezeigt hat, bestehen die anhängigen Fragen vielfach darin, auf verschiedene Weise über Passungen zu sprechen, diese in ihrer Qualität zu prüfen und diese gemeinsam im Austausch möglicherweise zu optimieren oder grundsätzlich neu anzugehen:

Solche Passungsgespräche beziehen sich dann – transparent durch die Profile, die die „Entfalder-App“ verfügbar und navigierbar macht – auf

- Passungen der Teamgefüge in Hinsicht auf die Aufgaben des Unternehmens – das gilt bezogen auf Kooperation, Ergänzung, wechselseitige Stützung innerhalb der jeweiligen Mitarbeiterschaft einer Einheit wie auch der Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten
- Passung von individuellen Profilen und den Arbeitsplätzen mit den für diese bestehenden Stellenprofilen
- Aufdeckung von Entfaltungsoptionen für die Mitarbeitenden als Individuen, und zwar im, für und mit dem Unternehmen; hier geht es um die Frage, welche sich anbieten und welche sich wie realisieren ließen, etwa um Personal zu halten, aber auch um Personal sachgerechter/ klüger einzusetzen.

## **6.5 Vorteile: Was zu tun wäre, und warum es sich lohnt**

Als Verfahrensweise auf dem Weg zu einer breit aufgestellten Führungsleistung und -kompetenz zeigen sich also zahlreiche Möglichkeiten, mit der neuen Situation und ihren Herausforderungen durchaus produktiv umzugehen und zugleich auch noch anderen, sich zunehmend zeigenden Herausforderungen gerecht zu werden, nämlich denen, die in der immer schwieriger werdenden Personalgewinnung und dem Personal-Halten drängend werden und/ oder schon sind.

Um von der „Entfalter-App“ zu profitieren sind die folgenden, schon angeklungenen, Arbeitsschritte anhängig:

- Anlage von Individualprofilen der Mitarbeiterschaft – alle Mitarbeitenden erstellen ein eigenes Profil
- Anlage der Stellenprofile im Unternehmen insgesamt – die Personalabteilung der Unternehmen erstellt die Profile der Stellen im Hause mit dem Tool „Entfalter group“
- Bündelung der Ergebnisse für Individualprofile und Stellenprofile nach Teams, Abteilungen, ... – eine informatische Leistung des Tools „Entfalter group“, unterstützt durch „EntfalterAdmins“ der OmniMundi GmbH & Co KG
- Vergleich der Bündelungen hinsichtlich der Korrespondenzen und der Differenzen zwischen Mitarbeitern und Stellen
- Feststellung von Passungsgraden gemäß selbstgewählten und variierbaren Kriterien – eine informatisch ermöglichte Leistung des „Entfalter group“, ggf. unterstützt durch „EntfalterAdmins“ der OmniMundi GmbH & Co KG
- Vorbereitung für individuelle Beratungsgespräche: Bereitstellung von je zwei „Auswertungsbildern“, die eine knappe/ übersichtliche Darstellung von Mitarbeitendenprofilen und deren jeweiligem Verhältnis zu deren Stellenprofil bieten und so ein Führungs- und Beratungsgespräch mit den jeweiligen Mitarbeitenden gezielt vorbereiten und durch Übersichtlichkeit und schnelle Erfassbarkeit gut unterstützen – eine Leistung der „Entfalter“-Auswertungsdarstellung.

## **6.6 Zusammenfassung**

Die Chancen auf einen fundierten, gemeinsamen Austausch ...

- über die Unternehmensrealität auf empirisch valider Grundlage

Transparenz hinsichtlich ...

- des Mitarbeitergefüges in Hinsicht auf die unternehmerischen Aufgaben
- der Grade der Stimmigkeit des Stellegefüges in Hinsicht auf die unternehmerischen Aufgaben

Kollektiver und/ oder individueller Austausch zu ...

- Passung von individuellen Profilen und Arbeitsplätzen
- Passung von individuellen Entfaltungsoptionen und Entwicklungsoptionen in Hinsicht auf die Aufgaben, die Philosophie und Kultur des Unternehmens
- Passung der Teamgefüge/ Unternehmenseinheiten in deren Innenleben – bezogen auf Kooperation, Ergänzung, wechselseitige Stützung
- Passung der Teamgefüge/ Unternehmenseinheiten in Hinsicht auf die Aufgaben, die Philosophie und Kultur des Unternehmens – auch das in Hinsicht auf Kooperation, Ergänzung, wechselseitige Stützung zwischen den Organisationseinheiten

Die Chancen auf eine empirische valide Grundlage für Mitarbeitendentscheidungen und auch für Mitarbeitendengespräche werden durch den Einsatz des „Entfalter“ erheblich verbessert und vor allem ist die Verfügbarkeit dieser Grundlage mit realistischem Aufwand gegeben. Das Ergebnis ist eine Transparenz, die ja nach Führungsstil geteilt werden kann, aber auch dazu beiträgt, die Führungsposition zu stärken und sie mit Überblick und Weitblick auszustatten. Letzteres fließt dann in sachkundige Mitarbeitergespräche ein – sowohl auf der Ebene der Personalentwicklung und damit verbundener Strategien als auch auf der Ebene der Gespräche mit den einzelnen Mitarbeitenden. Diese können auf dieser Grundlage durch die Führungspersonen in ihrer Leistung und in ihrer Potenz für eine Weiterentwicklung im Unternehmen wirklich wahrgenommen und ernstgenommen werden. Und das alles gelingt mit begrenztem Aufwand, was eine Grundlage für eine verlässliche Regelmäßigkeit solcher Gespräche schafft, die durch die umrissene gute Vorbereitung durch die übersichtliche und doch sehr differenzierte Darstellung von Profilen sowie trotz reduziertem Zeitaufwand Tiefe und Genauigkeit ermöglichen. Das aber unterstützt alle Beteiligten.<sup>170</sup>

---

170 Vgl. [www.entfalter.de](http://www.entfalter.de)

## 7. FAZIT

Die vorliegende Arbeit kann zur jetzigen Zeit nur einen ersten Eindruck über die verstärkte Tendenz zu Führung auf Distanz und den damit verbundenen Vor- und Nachteilen vermitteln. Dennoch hält der Autor die aufgezeigten Aspekte – insbesondere die kritisch beleuchteten möglichen Auswirkungen – für wichtige Anhaltspunkte, um sich einem Trend nach Mobilisierung und Flexibilisierung nicht schutzlos ausliefern zu müssen. Um einen Eindruck von der Komplexität des Themas zu erhalten, war eine teils interdisziplinäre Herangehensweise notwendig. Die Expertise und Hinweise aus Erkenntnissen von Neurobiologie, Psychologie und Bildungstheorie haben gezeigt, dass höheres Management und Führungskräfte heute in ihre Überlegungen zur Organisation von Arbeitsprozessen mehr als Wissen zu Führungsstrategien, Arbeitsrecht, Prozesssteuerung, Aspekte zur Motivation und/oder zu psychischen Einflüssen bei Mitarbeitenden einbeziehen müssen. Weder darf der Mensch als abhängiges Objekt technischer Gegebenheiten angesehen werden oder solchen schutzlos ausgeliefert sein, noch dürfen Risiken, die durch Remote Work entstehen können, leichtfertig übergangen werden.

Vor allem ethische Überlegungen sind darüber anzustellen, inwieweit technische Systeme Abhängigkeiten für das Individuum erzeugen. Anders gesagt: Je mehr die Nutzung virtueller Räume zunimmt, um so bedeutsamer werden reale Offline-Beziehungen. Die Qualität bzw. Bedeutung von Präsenz gilt es im Bewusstsein aller Beteiligten im Organisationsprozess – sowohl bei Führungskräften als auch Mitarbeitenden – zu schärfen. Aus den vom Autor geführten Experten-Interviews (s. Auswertung Anlage 1) lässt sich ableiten, dass die Sichtweise bei Führungskräften grundsätzlich von einer positiven Sicht auf die Bedingungen im Unternehmen oder in Öffentlichen Verwaltungen getragen wird. Hier neigen Verantwortliche im Management offenbar genauso zu einer eher positiven Reflexion wie das bei Mitarbeitenden bei der Selbstbewertung ihrer Arbeit der Fall ist. Gerade deshalb soll die vorliegende Arbeit Anhaltspunkte liefern, kritisch mit den dynamischen Veränderungen in der Arbeitsorganisation umzugehen und zu einer sachlichen und vertiefenden Analyse der komplexen Wechselwirkungen innerhalb von distanzierter Tätigkeiten anzuregen.

Langfristige Folgen können zu diesem Zeitpunkt und innerhalb des relativ kurzen Zeitraumes, die zu Remote Work vorliegen, noch nicht angemessen prognostiziert werden. Aus den Hinweisen, die der Autor beispielsweise aus den Gesprächen zur neurologischen Forschung erhalten hat, lässt sich schließen, dass sich kognitive Wirkmechanismen – egal, ob sich langfristig positive oder negative Effekte zeigen – in der Regel erst nach jahrelanger Untersuchung nachweisen lassen. Die Änderung äußerer Faktoren – beispielsweise die von Remote Work – kann innere neuronale bzw. physiologische Abläufe nicht ändern, sondern nur maßgeblich auf deren Mechanismen einwirken. Es ist absehbar, dass flexibles und entferntes Arbeiten, wie es in der Zeit der Corona-Pandemie entstanden ist, die Abläufe in großen Organisationen weiterhin bestimmen oder sogar noch zunehmend beeinflussen werden. Digitalisierung, der Einsatz von Künstlicher Intelligenz und eine weitere Vernetzung der Individuen fördern Remote Work. Es ist nicht Anliegen des Verfassers, diese Entwicklung grundsätzlich zu kritisieren, sondern hier soll eher darauf hingewiesen werden, dass die Wissens- und Erfahrungsschätze der Moderne eine bessere Folgenabschätzung ermöglichen können. Vor allem gilt es, diese in alle Entscheidungen einzubeziehen. Auf die Art und Weise wie Ideen und Forschungsfortschritt in die Gesellschaft einziehen, entstehen gleichsam Aspekte mit möglichen destruktiven Folgen. Hier gilt der Grundsatz, alles, was denkbar ist, kann sich auch verwirklichen.

Bei der Beschreibung von Aufgaben und Stellen in Unternehmen bzw. in der Öffentlichen Verwaltung sowie beim Aufstellen dafür notwendiger Fähigkeiten – also bei der Formulierung von Personal- bzw. Mitarbeitendenanforderungen bedarf es künftig genauerer und differenzierter Analysen. Anforderungspotenziale müssen sowohl hinsichtlich der Aufgaben als auch für die einzusetzenden Menschen treffsicherer aufgestellt werden. Bei Distanzbedingungen in der Arbeitsorganisation ist das umso wichtiger. Ein leichtfertiger Umgang bzw. eine oberflächliche Sicht auf die Wirkung von Remote Work kann ursprünglichen als positiv, flexibel oder effektiv geglaubten Aspekten entgegenwirken. Dies würde möglicherweise Unzufriedenheit unter Mitarbeitenden als auch Führungskräften fördern, Teamatmosphäre und Identifikation innerhalb einer Organisationseinheit schwächen.

Während die Dynamik gesellschaftlicher Bedingungen – getragen von technischen Möglichkeiten – in allen Lebensbereichen sofort wirksam wird, realisieren

sich rechtliche, psychologische oder gar medizinische Konzepte häufig erst dann, wenn entsprechende Folgen in einem gewissen Potenzial sichtbar geworden sind. Werden solche Aspekte jedoch bereits heute in die Forschung einbezogen, könnte darauf eher präventiv reagiert werden.

Der Verfasser hat mit der vorliegenden Arbeit nur eine Momentaufnahme über die zurückliegenden Monate beschreiben können. Insbesondere vor dem Hintergrund der Forschungsfragen, wie sich die neue Arbeitswelt mit der „Führung auf Distanz“, der „digitalen Führung“ und der „hybriden Führung“ auf die Führungsaufgaben in der Post-Covid-Zeit auswirken wird, konnte der Autor zunächst nur auf erste Szenarien, Differenzen und Konfliktpotenziale eingehen, die sich während der Untersuchung und in Expertengesprächen in Ansätzen gezeigt haben. Führung auf Distanz wird künftig einen bedeutenden Stellenwert in Organisationen einnehmen. Dieser Entwicklung sollte nicht allein mit bekannten Führungstheorien und bisherigen Führungsmechanismen begegnet werden. Der Verfasser will darauf hinweisen, dass es neuer Ansätze für die Interaktion in großen Organisationseinheiten bedarf. Solche müssen gedacht, entwickelt und in der Praxis geprüft werden. Der Einsatz des Tools „Entfalter“, auf dessen Vorteile im Kapitel 6 hingewiesen wurde, kann dafür als ein erster möglicher Schritt gelten. Vor allem die vom Autor kritisch aufgeführten Aspekte, die Menschen künftig als Homo remotus kennzeichnen können, gilt es weiterhin zu beobachten und sowohl die sich daraus ergebenden, vorteilhaften als auch nachteilig hervortretenden Wirkungen zu analysieren.

## 8. LITERATURVERZEICHNIS

- Altfelder, Klaus; Hans G. Bartels, Hans G.; Horn, Joachim-Hans; Metze, Heinrich-Theodor Metze: Lexikon der Unternehmensführung, 1973, S. 83
- Barnhill, J. W.: Angststörungen – eine Übersicht. MSD Manual 2020.
- Becker, Florian: Psychologie der Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte, 2014
- Castells, Manuel: Bausteine einer Theorie der Netzwerkgesellschaft, Berliner Journal für Soziologie, 11(4), 2001, S. 423–439
- Cevat Giray Aksoy, Cevat Giray; Barrero, Jose Maria; Bloom, Nicholas; Davis, Steven J.; Dolls, Mathias; Zarate, Pablo: Working from Home around the World, CESifo Working Paper No. 9938
- Constanze Buchheim: Führungskräfte können nicht alles im Griff haben“, Manager Magazin, 11.10.2022
- Dingemanse, N. J. : Die Evolution von Persönlichkeit bei Tieren. Forschungsbericht Max-Planck-Institut für biologische Intelligenz. Seewiesen (2010)
- Engelhardt, A., Hildmann, S., Löffler, M., Teichmann, L., Niederberger, M: Auswirkungen der Corona-Unterstützungsmaßnahmen auf die subjektive Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten in staatlichen Hochschulen aus Sicht von Expert\*innen. Prävention und Gesundheitsförderung. Springer 2022
- Ernste, D., et al. Digitalisierung und mitarbeiterorientierte Führung, 2020, Seite 16
- Europäische Kommission ([ec.europa.eu](https://ec.europa.eu)): Digital Economy and Society Index, November 2021

- Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)
- Girmes, R. (1997): Sich zeigen und die Welt zeigen. Bildung und Erziehung in posttraditionalen Gesellschaften. Opladen: Leske + Budrich
- Girmes, R. (2004): [Sich] Aufgaben stellen. Professionalisierung von Bildung und Unterricht. Velber: Kallmeyer
- Girmes, R. (2004a): „Organisation und Profession. Welches Organisationsdesign fördert Professionalität in Bildungseinrichtungen?“ In: Böttcher, W./ Terhart, E. (Hg.): Organisationstheorie in pädagogischen Feldern, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 103-119
- Girmes, R. (2006): „Lehrprofessionalität in einer demokratischen Gesellschaft. Über Kompetenzen und Standards in einer erziehungswissenschaftlich fundierten Lehrerbildung“. In: Z.f.Päd. 51. Beiheft. Weinheim und Basel: Beltz, S. 14-29
- Girmes, R. (2007): „Fördern von Entwicklung und Fordern von Bildung – der professionelle Beitrag zur Gestaltung des Verhältnisses zwischen den Generationen“. In: Popp, U./ Tischler, K. (Hg.): Förderung und Forderung im Schulischen Kontext. Erscheint im Frühsommer 2007
- Girmes, R. (2012): Der Wert der Bildung. Menschliche Entfaltung jenseits von Knappheit und Konkurrenz, Ferdinand Schöningh, 2012, [ISBN 978-3506776372](https://www.ferdinand-schoeningh.de/978-3-506-77637-2)
- Gontek, Florian: Wie Homeoffice die Kluft zum Chef vergrößert, Manager Magazin 27.09.2022
- Habermas, Jürgen: Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit und die deliberative Politik, Suhrkamp 2022



- Habermas, Jürgen: Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit und die deliberative Politik, Suhrkamp 2022
- Hari, Johann: Stolen Focus. Why You Can't Pay Attention – and How to Think Deeper Again, Crown-Verlag, New York 2022, Auszug aus der Neuen Züricher Zeitung NZZ: Heutzutage kann man kein normales Gehirn besitzen, 26.01.2022
- Heinrichs, M., Stächele, T., Domes, G.: Stress und Stressbewältigung (Fort-schritte der Psychotherapie). Hogrefe 2015
- Hillert, A., Koch, S., Lehr, D.: Burnout und chronischer beruflicher Stress. Ein Ratgeber für Betroffene und Angehörige, Hogrefe-Verlag 2017
- Hochstrasser, J.: Einzelhaft: Folter der Seele. (2018).
- Jacob L, Haro JM, Koyanagi A: Relationship between living alone and com-mon mental disorders in the 1993, 2000 and 2007 National Psychiatric Morbidity Surveys
- Klaus Jünschke, Vortrag am 3. September 2021 auf der 11. Europäischen Konfe-renz zur Gesundheitsförderung in Haft in Berlin gehalten. Magazin HIV, 15.10.2021
- Klein, M.: Persönlichkeit und Sucht – Zusammenhänge, Risiken, Interventionen. Addiction 2022
- Lima-Ojeda, J. Rupprecht, M., Baghai, T. C.: Gut microbiota and depression : Pathophysiology of depression: hypothalamic-pituitary-adrenal axis and mi-crobiota-gut-brain axis. doi: 10.1007/s00115-020-01029-1. Epub 2020, 1108-1114
- Maák, I., Roelandt, G., d'Ettoire, P.: A small number of workers with specific personality traits perform tool use in ants. 2020
- Manager Magazin
- Neyer, F. J., Asendorpf, J. B. : Psychologie der Persönlichkeit, 6. Aufl., Berlin: Springer (2018).

- Organomics GmbH; Dr. Thomas Bittner, Köln, November 2020; Originalstudie liegt vor; Teilergebnisse abrufbar unter: <https://www.organomics.de/2021/01/12/studie-fuehrung-auf-distanz/> (zuletzt abgerufen am 28.12.2022)
- Postman, Neil: [Wir informieren uns zu Tode](#). Die Zeit. Ausgabe 41/1992. 2. Oktober 1992
- Rüegg, J. C.: Die Herz-Hirn-Connection: Wie Emotionen, Denken und Stress unser Herz beeinflussen. Wissen & Leben 2012
- Scheithauer, H., Niebank, K.: Entwicklungspsychologie - Entwicklungswissenschaft des Kindes- und Jugendalters: Neuropsychologische, genetische und psychosoziale Aspekte der Entwicklung (Pearson Studium - Psychologie). Springer (2022)
- Schirmer, U., Mitarbeiterführung, 2016 zitiert nach Stock-Homburg, 2013, Seite 163
- Seven.One Media GmbH (Ein Unternehmen der ProSiebenSat.1 Media SE) [Media Activity Guide 2021, Seite 11](#)
- Silbernagl, S., Draguhn, A.: Taschenatlas Physiologie. Thieme 2018.
- Studie zum Alleinleben: Wer sich einsam fühlt, wird eher psychisch krank. [aerzteblatt.de](#) (2019)
- Tautz, J., Heilmann, H. R.: Phänomen Honigbiene. Spektrum Akademischer Verlag (2007).
- Timmer, A., Johnson, R. J., Antonaccio, O., & Botchkovar, E. V.: Stress and depression as pathways between violent conflict exposure and moral beliefs: Why people sometimes condone “bad” things. Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology, 28(2), 184–200, 2022
- Vom Lehn, Birgitta: Arbeit im Urlaub, FAZ 03.12.2022, Seite 31

- Wehrenberg, S: Plan B bei Depression, Angst, Stress, Sucht, Burnout. BoD 2022
- Wirz, M. A.: Dorsch, Lexikon der Psychologie. Hogrefe 2021.

**Online-Quellen:**

- [www.br.de/br-fernsehen/sendungen/homo-digitalis/index.html](http://www.br.de/br-fernsehen/sendungen/homo-digitalis/index.html)
- [www.buero-kaizen.de/eustress/](http://www.buero-kaizen.de/eustress/)
- [www.monitask.com/de/](http://www.monitask.com/de/)
- [www.statista.de](http://www.statista.de)
- [www.wikipedia.de/](http://www.wikipedia.de/)

## 9. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abbildung 1: Ausgewählte Führungstheorien (Eigene Darstellung in Anlehnung an Maier et al., 2018 und Lippold, 2019, S. 5)
- Abbildung 2: Positive Leadership (Cameron, 2013, S. 4)
- Abbildung 3: Statista, Datenquelle Europäische Kommission
- Abbildung 4: Statista, Datenquelle ifo Institut
- Abbildung 5: Wikipedia: „Big Five (Psychologie)“
- Abbildung 6: Karp, Markus

Markus Karp  
Homo remotus -  
Kritik zur Führung auf Distanz

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

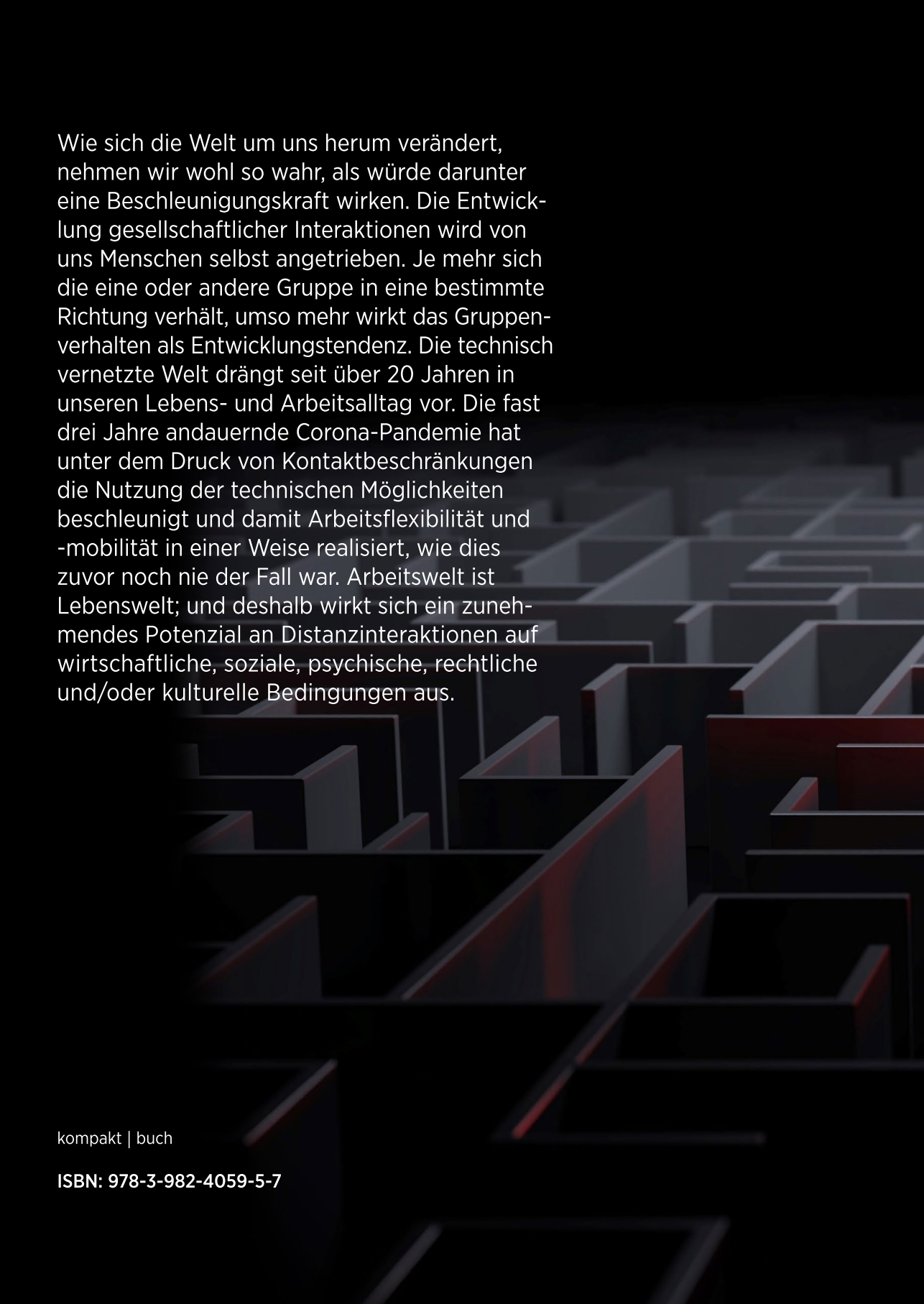
Diese Veröffentlichung wurde aus Mitteln des Publikationsfonds für  
Open-Access-Monografien des Landes Brandenburg gefördert.

Text: © 2023 Markus Karp  
Erschienen bei: KOMPAKT MEDIA GmbH & Co. KG  
Breiter Weg 202 | 39104 Magdeburg  
[www.kompakt.media](http://www.kompakt.media)  
1. Auflage



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung -  
Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

ISBN (Print): 978-3-982-4059-5-7  
ISBN (PDF - Open Access): 978-3-982-4059-6-4  
DOI: <https://doi.org/10.15771/1736>



Wie sich die Welt um uns herum verändert, nehmen wir wohl so wahr, als würde darunter eine Beschleunigungskraft wirken. Die Entwicklung gesellschaftlicher Interaktionen wird von uns Menschen selbst angetrieben. Je mehr sich die eine oder andere Gruppe in eine bestimmte Richtung verhält, umso mehr wirkt das Gruppenverhalten als Entwicklungstendenz. Die technisch vernetzte Welt drängt seit über 20 Jahren in unseren Lebens- und Arbeitsalltag vor. Die fast drei Jahre andauernde Corona-Pandemie hat unter dem Druck von Kontaktbeschränkungen die Nutzung der technischen Möglichkeiten beschleunigt und damit Arbeitsflexibilität und -mobilität in einer Weise realisiert, wie dies zuvor noch nie der Fall war. Arbeitswelt ist Lebenswelt; und deshalb wirkt sich ein zunehmendes Potenzial an Distanzinteraktionen auf wirtschaftliche, soziale, psychische, rechtliche und/oder kulturelle Bedingungen aus.

kompakt | buch

ISBN: 978-3-982-4059-5-7