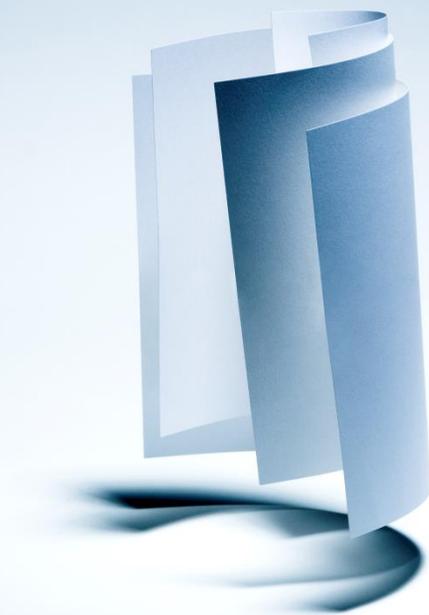


# Praxis- Bericht

Ausgabe: Oktober 2016

**SONDERDRUCK**



## **„Distance Leadership“ in der IT**

**managerberater**

**Mario Lukié, Michael Basmann & Nikolai Förster GbR**

Zollstockgürtel 67 | 50969 Köln | Telefon 0221-340919-10 | Fax 0221-340919-11 | [www.manager-berater.com](http://www.manager-berater.com) | [kontakt@manager-berater.com](mailto:kontakt@manager-berater.com)

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes zulässig.

## Die IT verändert Kommunikationsverhalten und Zusammenarbeit

Über den Stellenwert der Digitalisierung müssen nur wenige Worte verloren werden – sie ist allgegenwärtig. Die neuen Kommunikationstechnologien mit den weltweit umspannenden Netzwerken haben eine noch nie dagewesene Interaktionsdichte entstehen lassen. Rund um die Uhr, 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche, 365 Tage im Jahr durchdringt ein unfassbarer Strom an Informationen, Waren und Dienstleistungen alle Bereiche unseres Lebens. Soziale Medien und mobile Endgeräte haben zu gravierenden Veränderungen unseres Kommunikationsverhaltens geführt – alles wird schneller, direkter und auch öffentlicher wie beispielsweise Kommentierungen auf Twitter, Facebook etc., „Likes“ und „Dislikes“ auf User-Plattformen usw. Kunden und Mitarbeitern stehen im Kontakt mit Unternehmen völlig neue Möglichkeiten der Beteiligung, der *Partizipation*, zur Verfügung – und fordern diese auch ein.

Und im Zuge des E-Business kommt es zu teilweise gravierenden Veränderungserfordernissen der Arbeits- und Organisationsformen und der Geschäftsprozesse. Der Nutzungsgrad der IT nimmt ständig zu; IT unterstützt die Geschäftsprozesse, von ihr wird erwartet, dass sie einen Wertbeitrag leistet. In der *Capgemini* Studie über die Trends in der IT werden dabei vor allem Beiträge zur Verkürzung der Durchlaufzeiten, zur Verringerung der Produktkosten, schnellere Markteinführung von Produkten („Time to market“) und ein Beitrag zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit erwartet [1].

Dementsprechend belegt die IT auch einen bedeutenden Kostenblock im Budget der Unternehmen – je nach Branche machen die IT-Kosten durchschnittlich 1-10% des Umsatzes aus – so das Ergebnis der Umfrage von *PriceWaterhouseCoopers* [2].

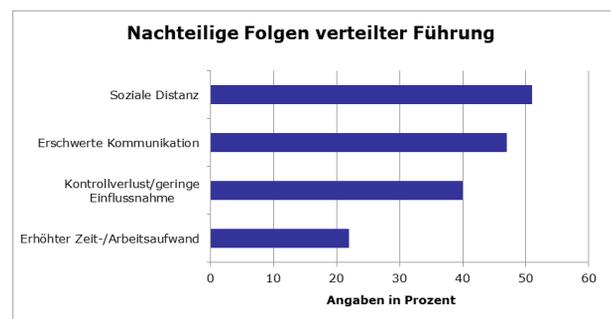
In Folge kommt es auch zu Veränderungen in den Arbeitsformen, sowohl in Ablauf- wie in Aufbauorganisation. Die vorherrschende Arbeitsform in der IT ist seit jeher das Arbeiten in Projekten und in Teams und Projekte werden, insbesondere in großen und vor allem international operierenden Unternehmen, dezentral und verteilt in „virtuellen“ Teams organisiert - nirgendwo ist das anschaulicher als in der Softwareentwicklung mit der Praxis des „work around the clock/work

around the globe“. Auch wenn das sicherlich die extremste Form virtueller Teamarbeit darstellt, bedeutet „virtuell“ im Kern, dass die Interaktion mehr über elektronische Medien und weniger im „Face to Face“ Kontakt erfolgt. Und das heißt, dass virtuelle Zusammenarbeit auch stattfindet, obwohl die Beteiligten zur gleichen Zeit am gleichen Ort sind (das Büro nebenan, das nächsthöhere Stockwerk, das Nebengebäude etc.).

## „Distance Leadership“ – Führen auf Distanz – Besonderheiten und Herausforderungen

Welche Anforderungen kommen mit dieser Form der Führung auf Führungskräfte – und wir fokussieren uns in diesem Beitrag auf Projektmanager – zu? Ob in realen oder virtuellen Teams: der Projektmanager ist (mit-) verantwortlich für den Projekterfolg. Dazu muss er Ziele und Meilensteine definieren, Ressourcen organisieren und steuern, Kommunikation sowohl zu den Mitarbeitern wie den Stakeholdern sicherstellen, Projektfortschritte evaluieren etc. Basiert „traditionelle“ Führung, wie z.B. in der Linienorganisation, auf physischer Nähe, eben Face to Face, so ist das kennzeichnende Element des *Distance Leadership* die elektronisch vermittelte Kommunikation mit der E-Mail als „Alltags“-Kommunikationsmedium. Viele Manager beklagen, dass sie immer mehr Zeit im Auto, Zug und Flugzeug als an ihrem Arbeitsplatz im Unternehmen verbringen, um den dezentralen Führungsaufgaben an verteilten Produktions-, Vertriebs-, Entwicklungsstandorten etc. nachzukommen. Soziale Distanz, erschwerte Kommunikation und Kontrollverlust/geringere Einflussnahme sind in der Wahrnehmung der Projektmanager die Folgen [3].

Abbildung 1



Darüber hinaus wurden Nachteile im Hinblick auf Ziel- Rollen- und Aufgabenklarheit genannt, verringerte Identifikation mit dem Team/dem Unternehmen und das schnellere Aufkeimen von Missverständnissen und Konflikten [4].

Welche Anforderungen erwachsen daraus für den Projektmanager? Projekterfolg ist nicht nur eine Frage effektiver Kommunikation [5], sondern ist in nicht unerheblichem Maße von den Kompetenzen und der „Führungsstärke“ des Projektmanagers abhängig: das zeigte sich bei Studien über den Einfluss von Projektmanagern auf den Erfolg von IT-Projekten [6]. Bis zu 43% des Projekterfolgs (!) sollen dabei auf Kompetenz, „Führungsstärke“ und Persönlichkeit des Projektmanagers zurückzuführen sein [7].

Was also sind die Verhaltensmuster bzw. Verhaltensweisen, die zur erfolgreichen Wahrnehmung des *Distance Leadership* und zur Sicherung des Projekterfolgs erforderlich sind?

## **Grundfunktionen der Führung und ihre Effekte: Lokomotion und Kohäsion**

Führung hat zwei grundlegende Funktionen: zum einen die *Lokomotions-Funktion*, zum anderen die *Kohäsions-Funktion* [8].

Mit *Lokomotion* werden die „strukturellen“ Aufgabenbestandteile von Führung wie Koordination, Prozessgestaltung, Steuerung und Supervision bezeichnet, mit *Kohäsion* die Aufgabenbestandteile von Führung, die unter dem Aspekt Teamentwicklung („Kümmere“-Funktion) gefasst werden können, also Unterstützung im weitesten Sinne, Herstellung eines „Wir-Gefühls“ im virtuellen Kontext, managen von Missverständnissen und Konflikten etc.

Wie begegnen Projektmanager dieser doppelten Herausforderung des *Distance Leadership*? Welcher Aspekt, Lokomotion (Prozessgestaltung und -steuerung) oder Kohäsion („Beziehungsmanagement“) stellt für sie die größere Herausforderung dar? Gibt es präferierte Führungspraktiken?

Verschiedenen Untersuchungen zufolge haben die beiden unterschiedlichen Funktionen unterschiedliche Effekte. So wirkt sich eine verstärkte Wahrnehmung des „Beziehungsmanagements“

bei Projektmanagern vor allem positiv auf die Zufriedenheit der Teammitglieder aus, während *Lokomotion* mit dem Erfolg im Sinne der Zielerreichung verknüpft ist – und das Branchenunabhängig [9]. Im Hinblick auf die Führung virtueller Teams speziell in der IT-Branche liegt eine kleinere Studie vor, in der die interviewten Projektmanager die *Lokomotions*-Funktion zu den präferierten Kernpraktiken der Führung nannten [10].

## **Unsere Studie: Zielsetzung, methodisches Vorgehen und Stichprobe**

Bei unserem Kunden, einem IT-Dienstleister eines international agierenden deutschen Großunternehmens, wurden 55 Senior-Projektmanager im Rahmen eines „Standortbestimmungs-“ Prozesses auditiert. Zielsetzung war primär eine Überprüfung der Kompetenz zur Führung der großen, internationalen Projekte. Die von uns dafür eingesetzte Methode war die des *Business Review* - ein von uns entwickelter diagnostischer Ansatz, der sowohl Management-Kompetenz (Steuerung des Verantwortungsbereichs mit den Dimensionen „Performance Management“ und „People Management“) als auch Aspekte der Persönlichkeit (Leistungsmotivation, Belastbarkeit etc.) kombiniert erfasst [11].

Im Rahmen dieser *Business Reviews* haben wir die beiden Grundfunktionen *Lokomotion* und *Kohäsion* mit einem bereits in anderen Projekten evaluierten Führungsstil-Fragebogen erhoben; die Beurteilung der genannten Kompetenzen erfolgte durch gemischte Assessoren-Teams aus internen Fachbeobachtern wie Beratern. Zusätzlich standen als Daten zur Verfügung: das Alter der einbezogenen Projektmanager und eine Leistungsbeurteilung in Bezug auf ihren Projekterfolg.

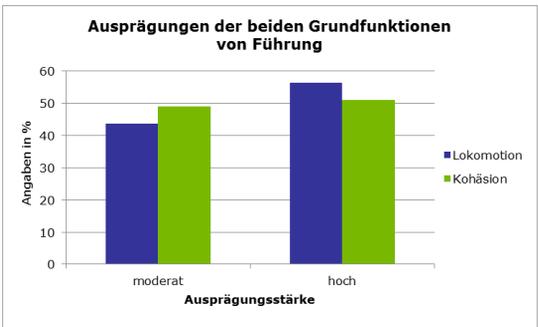
## **Ergebnisse**

Zunächst: Zwar gehören die Begriffe „Junior“ und „Senior“ zum festen Sprachgebrauch im IT-Projektmarkt, allerdings ist nicht eindeutig festgelegt, ab wann man was ist. Nach einer Umfrage von *GULP* setzen nicht wenige Unternehmen mindestens 10 Jahre Berufserfahrung als Voraussetzung für eine Senior-Position an [12].

In unserer Stichprobe beträgt das Durchschnittsalter 43,5 Jahre, mit einem Minimum von 38 Jahren und einem Maximum von 55 Jahren – niemand der einbezogenen Projektmanager besitzt weniger als 10 Jahre Berufserfahrung. 20% der Teilnehmer sind weiblich, was dem Trend entspricht, dass zunehmend Frauen in die Projektmanager-Rolle einmünden. Legt man die Daten der *GPM – Gesellschaft für Projektmanagement* zugrunde [13], dann gibt es auf der Ebene der Senior-Projektmanager eine annähernde Gleichverteilung von Männern und Frauen in dieser Rolle – demzufolge wären die Frauen in unserer Studie unterrepräsentiert. Hinsichtlich des Alters unterscheiden sich beide Gruppen nicht (Männer: 43,1 Jahre, Frauen 44,8 Jahre).

Betrachten wir die beiden Grundfunktionen der Führung zunächst gesondert, dann erreichen 56% der Befragten hinsichtlich der *Lokomotions*-Funktion hohe Werte, 44% moderate Ausprägungen. Ähnlich ist das Verteilungsbild bei der *Kohäsions*-Funktion: 51% erreichen hohe, 49% moderate Werte. Beide Komponenten sind voneinander unabhängig, d.h. sie korrelieren nicht signifikant miteinander ( $r = .02$ ). Und sie korrelieren ebenfalls nicht signifikant mit Alter und Geschlecht.

Abbildung 2



Zwischenzeitlich wird eine „Beidhändigkeit von Führung“ thematisiert: So wird angenommen, dass eine erfolgreiche Führungskraft im Digitalen Zeitalter beides benötigt - einerseits auf Effizienz und Exzellenz ausgerichtetes Managementverhalten (*Lokomotion*) und gleichzeitig Verhaltensweisen, die auf die „Kümmere“- Funktion (*Kohäsion*) ausgerichtet sind [14]. Daher stehen die beiden Grundfunktionen nicht als Endpole eines Kontinuums gegeneinander, sondern *zueinander*. Wenn wir also die beiden Komponenten in ihren beiden Ausprägungen miteinander in Beziehung setzen, dann erhalten wir vier Kombinationen.

29% der Projektmanager haben hohe Ausprägungen sowohl bei der *Lokomotion* (L-h) wie auch bei der *Kohäsion* (K-h); diese Führungspraktik lässt sich mit „Teamorientierter Prozessmanager“ bezeichnen. Auf die Kombination L-h, bei moderaten Kohäsions-Werten (K-m), entfallen 27% auf diesen „Prozessmanager“ und auf das „Spiegelbild“, den „Beziehungsmanager“, L-m/K-h 22%. Die letzte Kombination L-m/K-m ist ebenfalls mit 22% in der Stichprobe vertreten; diese Praktik wird mit „Loser Führung“ [15] umschrieben.

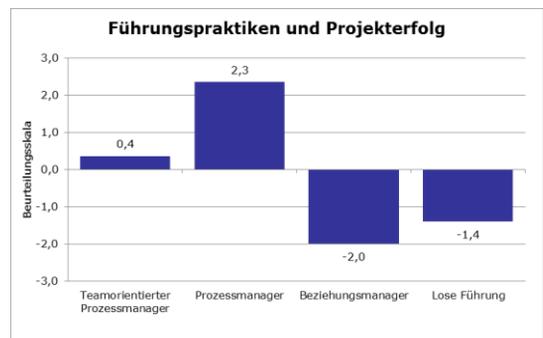
Abbildung 3

Kohäsion	hoch	22	29
	moderat	22	27
		moderat	hoch
		Lokomotion	

(alle Angaben in Prozent)

So weit, so gut. Das Ergebnis, dass alle Führungspraktiken in der Praxis gleich häufig vertreten sind ist nicht unbedingt eine neue Erkenntnis. Stellt sich die Frage, welche Relevanz die Resultate besitzen? Wir haben also überprüft, inwieweit die Führungspraktiken mit der erwähnten Leistungsbewertung in Beziehung stehen.

Abbildung 4



Intuitiv hätte man annehmen können, dass „Teamorientiertes Prozessmanagement“ die erfolgreichste Vorgehensweise im IT-Projektmanagement ist. Dem ist aber nicht so: Die besten Beurteilungen hinsichtlich des Erfolgs gemanagter Projekte erreichen diejenigen, die einen Prozessorientierten Führungsstil (starke *Lokomotions*-Komponente) anwenden, die schlechtesten Beurteilungen diejenigen, die die *Kohäsions*-Komponente akzentuieren („Beziehungsmanager“). Dass „Lose Führung“ anscheinend wenig erfolgreich ist, verwundert eher nicht.

## Diskussion der Ergebnisse

*Distance Leadership* stellt Projektmanager bzw. Führungskräfte vor neue Herausforderungen, sowohl was die Steuerung der Projekte in Ziel- und ergebnisorientierter wie auch in kommunikationstechnischer und teamorientierter Hinsicht betrifft. Die Rolle der Koordination wächst und verhaltensorientierte Führung muss durch ergebnisorientierte Führung ersetzt werden; der Projektmanager wird damit zum „Architekten“ für Prozesse.

Bislang gab es für die Situation im IT-Projektmanagement eine dürftige Erkenntnislage dazu, mit welchen Verhaltensmustern bzw. Führungspraktiken die Verantwortlichen den Herausforderungen begegnen. Unsere Ergebnisse decken sich mit denen, die aus korrespondierenden Untersuchungen im generellen Projektmanagement-Umfeld gefunden wurden: die starke Akzentuierung der *Lokomotions*-Funktion bei den Verantwortlichen [16]. Und wir konnten darüber hinaus zeigen, dass in unserer Studie bei Senior-Projektmanagern der IT-Branche diese Komponente positiv mit dem Projekterfolg - beurteilt durch Vorgesetztenbewertung - verknüpft ist: *Lokomotion* korreliert signifikant mit Erfolg ( $r = .24$ ), *Kohäsion* hingegen nicht ( $r = -.12$ ).

Das heißt nun nicht, dass die *Kohäsions*-Funktion keine Bedeutung hätte oder vernachlässigbar ist; im Sinne der „beidhändigen Führung“ ist der Projektmanager sicherlich mehr Coach als Führungskraft, er muss dafür Sorge tragen, dass die Mitglieder virtueller Teams mit einem hohen Maß an Eigenverantwortlichkeit die ihnen zugewiesenen Aufgaben (im Sinne von *Zielen*) erfüllen – dazu muss er sie „empowern“.

Unsere Ergebnisse deuten jedenfalls darauf hin, dass bei der Auswahl von Projektmanagern ein besonderes Augenmerk auf deren *Lokomotions*-Kompetenz in der Bedeutung von Prozesskompetenz lohnenswert scheint; unser Ansatz des *Business Review*, der sowohl Management-Kompetenz (Steuerung des Verantwortungsbereichs mit den Dimensionen „Performance Management“ und „People Management“) als auch Aspekte der Persönlichkeit (Leistungsmotivation, Belastbarkeit etc.) kombiniert erfasst, ist da der Erfolg versprechende.

### Anmerkungen

- [1] Capgemini: Studie IT-Trends 2014.
- [2] Messerschmidt, M. et al.: Der Wertbeitrag der IT zum Unternehmenserfolg. PriceWaterhouseCoopers 2008
- [3] Abbildung nach Angaben von Remdisch, S./Utsch, A.: Führen auf Distanz. Neue Herausforderungen für Organisation und Management. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/2006, S. 32 ff.
- [4] Reichwald, R./ Bastian, C.: Führung von Mitarbeitern in verteilten Organisationen. Ergebnisse explorativer Forschung, Arbeitsbericht Nr. 15. Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München 1998; Grunwald, W.: Führung virtueller Arbeitsgruppen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/2001, S. 30 ff.
- [5] Vgl. z.B. Kelloway, E.K. et al.: Remote transformational leadership. In: Leadership & Organization Development Journal 3/2003, S.163 ff.
- [6] Lee, H. et al.: Role of leadership competencies and team social capital in IT Services. In: Journal of Computer Onformation Systems 4/2013, S. 1 ff.; Chong, J.L.L. et al.: Knowledge Management and IT Project Success: A Meta-analytic Review. <http://aut.researchgateway.ac.nz/handle/10292/8098>
- [7] Müller, R./Turner, R.: Leadership competency profiles of successful project managers. In: International Journal of Project Management 5/2010, S. 437 ff.
- [8] Siehe Reichwald/Bastian
- [9] Vgl. z.B. Konradt, U./ Hertel, G.: Management virtueller Teams. Weinheim 2002; Neufeld, D.J. et al.: Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. In: Group Decision and Negotiation 3/2010, S. 227 ff.; Müller/Turner 2010
- [10] Manchen-Spörri, S. et al.: Führung und Kommunikation in virtuellen Teams der IT-Branche. Abschlussbericht Projekt Telemanagement. Universität Zürich 2003
- [11] Diesen Ansatz haben wir an anderen Stellen ausführlich dargestellt, so z.B. in unserer Broschüre, die als Download auf unserer Website bereit steht: <http://www.manager-berater.com/unternehmen/public-relations/publikationen.html?seite=2>
- [12] <https://www.gulp.de/knowledge-base/markt-und-trends/umfrage-ergebnis-noch-junior-oder-schon-senior.html>
- [13] GPM – Gesellschaft für Projektmanagement : Frauen im Projektmanagement. Berlin/Nürnberg 2014
- [14] Petry, T.: Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. In: Petry, T. (Hrsg.): Digital Leadership. Freiburg 2016
- [15] Köppel, P.: Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Wiesbaden 2007
- [16] Siehe Fußnote [9]

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié  
- Managing Partner -

## Für Sie das Beste!

### **Wir verstehen Ihr Geschäft!**

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

### **Wir arbeiten lösungsorientiert!**

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-How vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

### **Wir entwickeln Vorsprung!**

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gerne stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!