



# Führen auf Distanz!? Personalführung in der Logistikbranche während der Corona-Pandemie

Freimut Schirmmacher · Alexander Pfurr

Eingegangen: 13. August 2022 / Angenommen: 16. August 2022 / Online publiziert: 5. September 2022  
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

**Zusammenfassung** Die Corona-Pandemie hat nicht nur einen technisch-mediale Schub hin zu einer Personalführung auf Distanz bewirkt, sondern auch durch den Veränderungsdruck wesentliche „Dogmen“ der hierarchiebezogenen Machtregulation und Beziehungsgestaltung in Logistikunternehmen in Frage gestellt sowie bestehende Grundüberzeugungen und Praktiken von Personalführung angezweifelt. Diese Dynamik betrifft allerdings die Notwendigkeit der Selbstreflexivität und der psychosozialen Beratungsbereitschaft von Führungskräften bisher kaum und stößt auf robusten Widerstand. Die in der Komplexität des VUKA-Umfeldes erforderlichen Skills liegen nur unzureichend vor. Die Personalführung in der Logistik befindet sich daher in einem Zwischenstadium, das Risiken erkennbar macht. Das Votum Pfohls, dass Personalführung möglicherweise den entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellt, wenn sich die technologischen Innovationen angeeignet haben, zeigt sich in den Ergebnissen einer qualitativen Studie bisher noch nicht hinreichend umgesetzt.

**Schlüsselwörter** Corona-Pandemie · Führen auf Distanz · Selbstreflexivität · Psychosoziale Beratung · Psychologische Sicherheit

---

Prof. Dr. Freimut Schirmmacher (✉) · Dipl.-Oec. Alexander Pfurr  
Institut für Psychologie, Universität Kassel, Holländische Straße 36–38, 34127 Kassel, Deutschland  
E-Mail: freimut-schirmmacher@web.de

Dipl.-Oec. Alexander Pfurr  
E-Mail: apfurr@hotmail.com

Prof. Dr. Freimut Schirmmacher  
34125 Kassel, Deutschland

Dipl.-Oec. Alexander Pfurr  
ISABEA consult UG, Harleshäuser Str. 62, 34130 Kassel, Deutschland

## Leading at a distance!?! Personnel management in the logistics industry during the corona pandemic

**Abstract** The corona pandemic has not only caused a technical-media boost towards personnel management at a distance but has also called into question essential “dogmas” of hierarchy-related power regulation and relationship design in logistics companies. Through the triggered pressure to change, existing basic convictions and practices of personnel management have been challenged. However, this dynamic process has hardly affected the necessity of self-reflexivity and the psychosocial willingness of executives to seek advice and encounters robust resistance. The skills required in the complexity of the VUCA environment are insufficient. Personnel management in logistics is therefore at an intermediate stage that makes risks recognizable. Pfohl’s vote that personnel management may be the decisive competitive advantage if technological innovations have converged has not yet been sufficiently implemented according to the results of a qualitative study.

**Keywords** Corona pandemic · Leading at a distance · Self-reflexivity · Psychosocial counselling · Psychological Safety

### 1 Einleitung

Durch die COVID-19-Pandemie erfolgten in nahezu allen öffentlichen Lebensbereichen Kontaktbeschränkungen und Distanzregulierungen: von Mund- und Nasenschutz, Kontakt- und Besuchsverboten und sogar Ausgangsbeschränkungen bis hin zu Schließungen von Einrichtungen wie Kitas, Schulen und Unternehmen. Elementare wirtschaftliche Vollzüge wie Produktion, Transport und Verkauf von Lebensmitteln und Konsumartikeln wurden – z.T. beschränkt auf Online-Handel – aufrechterhalten. In einzelnen Wirtschaftsbereichen zeigten sich daher sogar höhere Auslastungen, wie z.B. im Gesundheitswesen, Lebensmitteleinzelhandel oder Online-Handel. In Unternehmen, die weiterarbeiteten, veränderte sich die Kommunikation unter den Bedingungen der Distanz: Kundenkontakt und Kundenbindung gestalteten sich nicht mehr in präsentisch-körperlicher Begegnung, Arbeitsbedingungen veränderten sich durch Distanzkonzepte (z.B. durch Homeoffice, digitales Arbeiten).

In diesem Beitrag berichten wir über die Ergebnisse einer Untersuchung zur Personalführung in der Logistikbranche unter den Distanzbedingungen der Pandemie. Mit dieser qualitativen Studie wollen wir genauer in den Blick nehmen, wie sich der Kontext der Pandemie mit der dadurch gegebenen Distanzierungsnotwendigkeit aus Sicht von Personalverantwortlichen auf die Personalführung in Logistikunternehmen ausgewirkt hat. Für die Studie wurden Personalverantwortliche der Logistik ausgewählt, da in diesem Wirtschaftsbereich die Bedingungen der Systemrelevanz und weitgehender Kontinuität der Arbeit erfüllt wurden, sodass Einflussfaktoren wie z.B. drohende Insolvenz durch Pandemieeinflüsse die Ergebnisse nicht verändern bzw. verzerren können. Die Logistikbranche hat für das Funktionieren einer Volkswirtschaft eine durchgängige (und in der Pandemie mit Ausweitung u.a. des

Online-Handels besonders offensichtliche) Bedeutung zur Überwindung von räumlichen Distanzen in Transport und Warentransfers. So liegt der Fokus ganz auf einer möglichen Kontinuität oder auf den Veränderungen durch Führen auf Distanz.

Das Thema Personalführung wurde in der Logistikforschung allerdings „lange Zeit eher stiefmütterlich“ behandelt (Pfohl et al. 2009a, S. 1). Die vorliegende Untersuchung basiert – wie die Pionierarbeiten von Pfohl – auf Grundeinsichten der *systemischen* Führungsforschung. Führung erscheint hier als kontextbezogene „Systemleistung, die das Handeln der Systemmitglieder so ausrichtet und koordiniert, dass das Überleben des Systems gesichert ist“ (von Ameln 2018, S. 12) und impliziert Macht und Machtausübung (vgl. von Ameln und Heintel 2016). Macht ist in dieser Perspektive also eine soziale Konstruktion, die sich aus der *Bereitschaft von Organisationsmitgliedern* speist, sich führen zu lassen (vgl. von Ameln 2018, S. 48), und zwar anhand von organisationalen „Mechanismen ..., die sicherstellen ..., dass sich die Geführten an Erwartungen der Organisation bzw. der Führungskraft orientieren“ (ebd., S. 34). Zwar verfügt Führung so über „Rollenmacht“, mit der sie die Fortführung von Arbeitsbeziehungen und Karrieremöglichkeiten maßgeblich reguliert (ebd., S. 47f.). Jedoch stellt dies nur *einen* Aspekt im organisationalen Umgang mit Macht bzw. der Relevanz von Macht dar. Das volatile Umfeld von Unternehmen mit einem extrem hohen Veränderungstempo und Innovationsdruck macht vielmehr Konzepte der Verteilung von Entscheidungsmacht „nach unten“ erforderlich. „Führung ist dann nicht mehr ... Verhaltenssteuerung auf Basis eines reduktionistischen Menschen- und Organisationsbildes“, „vielmehr ... Sinn und Orientierung stiftende Rahmengenbung“ (ebd., S. 52).

Zunächst sollen nun als theoretische Bezugskonzepte die pionierhafte Konzeption von Personalführung in der Logistik von Hans-Christian Pfohl und dann wichtige Einsichten und Problematisierungen zu Führen auf Distanz in der gegenwärtigen Diskussion skizziert werden.

## 2 Theoretische Bezugskonzepte

### 2.1 Personalführung in der Logistik bei Hans-Christian Pfohl

Pfohl geht davon aus, dass die Anforderungen an die Logistik aufgrund der Entwicklungen in Technologie, Internationalisierung, Digitalisierung sowie Vertaktung von Transportabläufen bzw. Supply Chains gestiegen sind (Pfohl 2004b, S. 313, 315). Er sieht die Herausforderung der Logistik daher in einer „ganzheitlichen“ Perspektive, die Funktionen bzw. Unternehmen zusammenführt, von der Produktionsphase bis hin zum Absatz der Produkte. Insofern umfassen die Anforderungen an das Personal weit mehr als früher Kompetenzen von Eigeninitiative und Eigenverantwortung. Mitarbeitende werden so immer mehr zu „Partnern“ und „Ideenlieferanten“ (Pfohl et al. 2009a, S. 6f.). Entsprechend entstehen Herausforderungen an Aus- und Fortbildung sowie Service- und funktionsübergreifendes Prozessdenken (vgl. ebd., S. 7). Dies gilt auch für die Personalführung als „zielorientierte Beeinflussung von Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch Vorgesetzte“ (ebd., S. 28).

Zielsetzung ist dann nämlich, dass Mitarbeitende zunehmend eigenständig arbeiten und Führungskräfte dabei *unterstützend* und *fördernd* wirken (ebd., S. 81).

Für die Kombination von transformationalen und transaktionalen Konzepten in der Personalführung wird in der Führungsforschung eine hohe Effektivität auch von anderen Autoren als empirisch gesichert angesehen (vgl. Heyna und Fittkau 2021, S. 8 f., 27). Pfohl beklagt daher, dass in den Veränderungsprozessen der Logistik bzw. in der Logistikwissenschaft zwar technische Innovationen im Mittelpunkt stehen, aber deren Folgen und überhaupt Perspektiven für die Personalführung nur eine Randstellung einnehmen. Dabei liegt in Letzteren seiner Einschätzung nach gerade der entscheidende Wettbewerbsvorteil, wenn sich technische Innovationen angleichen (Pfohl et al. 2009a, S. 1; vgl. Pfohl 2004a, S. 359 f.). Wie die „unmittelbare, persönliche Beeinflussung des Verhaltens in Richtung gemeinsamer Ziele“ (ebd., S. 382) aufgrund von Fach-, Persönlichkeits- und Positionsautorität konkret gestaltet wird, ist dann in Unternehmen situativ, also mit Bezug auf Situationslage und Unternehmensstrategie, zu konzipieren und durchzuführen (vgl. Pfohl et al. 2009a, S. 85).

Dabei ergeben sich *Steuerungsaufgaben* (z. B. Aufgabenverteilungen oder Entscheidungsprozesse) mit dem Ziel, letztendlich motivierende Arbeitsbedingungen zu schaffen (vgl. Pfohl 2004a, S. 383). Als „Kern“ der Personalführung identifiziert Pfohl nämlich das *Motivationsmanagement* (Pfohl et al. 2009a, S. 1; vgl. S. 45 ff.). Handlungsbedarf sieht er neben Anreizsystemen vor allem in der Gestaltung von Arbeitsinhalten, innerbetrieblicher Kommunikation, Anerkennung von Leistung, betrieblichem Vorschlagswesen sowie Partizipation von Mitarbeitenden an der Strategie (Pfohl 2004a, S. 408, 414 ff.; Pfohl et al. 2009a, S. 35 ff.). Besonders geht es Pfohl also um Erhöhung der intrinsischen Motivation. Er bezieht sich dabei auf Arbeitnehmerbedürfnisse wie Sicherheit, Dominanz, Stimulanz bzw. interpersonale Uneinigkeit (ebd., S. 72 ff.) und hält einen auf dieses Spektrum bezogenen „Motivations-Mix“ für notwendig (ebd., S. 72), um eine möglichst große Passung in Hinsicht auf Arbeitsorganisation, Personalentwicklung, Führungskonzept und Vergütung zu erreichen.

Besondere Bedeutung hat nach Einschätzung Pfohls der Aufbau eines auf Partizipation gestützten Vertrauensverhältnisses (Pfohl et al. 2009b, S. 119 ff.). Partizipation ist demnach bezogen auf das Führungsverhalten „der einzige Faktor mit Effekt auf Leistungsmotivation und Mitarbeiterbindung“ (ebd., S. 122). Aufbau und Pflege von *gegenseitigem Vertrauen* stellen entscheidende Erfolgsfaktoren für die Logistik dar, sodass Kompetenzen in den Bereichen Vertrauensbildung, Kommunikation, Teamfähigkeit und Management von Veränderung für den Unternehmenserfolg an Bedeutung gewinnen und ausschlaggebend werden (vgl. Pfohl 2004b, S. 319 ff.).

## 2.2 Führen auf Distanz: Eine kurze Skizze

Um Führen auf Distanz im Kontext der Corona-Pandemie in der Logistik genauer entfalten zu können, erscheint ein Blick auf wesentliche Einsichten zu den Besonderheiten des Führens auf Distanz in der gegenwärtigen Diskussion hilfreich. Zunächst einmal ist hierzu festzuhalten: Führen auf Distanz befindet sich in einem Umfeld und Wechselverhältnis zu „Megatrends“ wie Globalisierung, Umwelt-

und Klimaproblematik, Vermischungen von Organisationsformen, demografischem Wandel, Individualisierung und Aufhebung von Grenzen zwischen Privat und Beruf (so Rumpf 2018, S. 53). Dabei ist von Bedeutung, dass diese Megatrends andererseits wiederum durch die Digitalisierung maßgeblich hervorgerufen, beeinflusst und getragen werden (vgl. Schirmmacher 2020, S. 27 ff.). Folgen für die Arbeitswelt sind besonders: Delokalisierung von Arbeit im Sinne der „Entkoppelung von Arbeitsort und Arbeitsleistung“ (Lenz und Grützmaker 2018, S. 5; vgl. Rumpf 2018, S. 53 ff.), stärker medial vermittelte Kommunikation und zunehmende Diversität von Kommunikationspartner/innen in heterogenen Teams (vgl. Rumpf 2018, S. 62), verbunden mit erhöhter Kommunikationsgeschwindigkeit bzw. „Echtzeitkommunikation“ digitaler Interaktionen.

Die Pandemie erhöht diese Komplexität zusätzlich: Führungskräfte müssen in diesem Handlungskontext danach streben, auf der einen Seite „die Gesamtsituation im Blick zu behalten“ und auf der anderen Seite die „Chancen in der Krise“ wahrnehmen zu können (Seitz 2020, S. 2). Erkennbar ist dabei auch, dass durch diesen Veränderungsdruck in neuer Weise Innovativität erforderlich und möglich wird – gerade auch in Bezug auf (eingefahrene) Verhaltens- und Deutungsmuster zu Digitalisierung und Arbeiten auf Distanz (ebd., S. 26). Für Mitarbeitende und Führungskräfte erhöhen sich in einem solchen digitalen Umfeld offensichtlich Anforderungen an Fachlichkeit sowie Beziehungsgestaltung (Rumpf 2018, S. 54 ff.) und Reflexivität – etwa durch den schwieriger zu entschlüsselnden „Mittransport“ emotionaler Zwischentöne in digitaler Kommunikation. So erhöht sich auch das Konfliktpotenzial: Konflikte, Misstrauen oder Rivalitäten können sich „aufstauen“, Stimmungslagen werden schlechter wahrgenommen. Insofern kann Teamarbeit in Distanz nicht auf Führung verzichten (Sauer und Kauffeld 2018, S. 108 ff.). Vielmehr ergibt sich geradezu ein „Paradigmenwechsel der Führung“ (Lenz und Grützmaker 2018, S. 2, 6): Die Führungskraft muss in Reflexivität und Verhalten unterschiedliche und gegenläufige Rollenerwartungen integrieren können. Führung auf Distanz ist insofern komplexer, aber auch – aufgrund der Distanz ohne direkten Kontakt der Beteiligten – möglicherweise unattraktiver (ebd., S. 110).

Die durch die Distanzierung gegebene Indirektheit von Kommunikation wird in der Pandemie durch eine strukturell vorhandene Hilflosigkeit verstärkt: Der „Drang, Probleme schnell aus der Welt zu schaffen“ (Seitz 2020, S. 13), kann nur sehr bedingt überwunden werden. Die Covid-19-Pandemie erfordert vielmehr, einen nicht schnell lösbaren Zustand zunächst einmal auszuhalten, Frustgefühle zuzulassen und in gemeinsamen Prozessen Unterstützung und pragmatische Lösungen zu finden – „heroisches Einzelkämpfertum“ kann nicht zielführend sein (ebd., S. 28).

Führen auf Distanz macht die Rolle von Führung im System also bedeutsamer und erhöht die Anforderungen an Führungskräfte in psychologischer, prozessualer sowie technologischer Hinsicht (vgl. zum Folgenden Lenz und Grützmaker 2018, S. 4 ff.; Rumpf 2018, S. 52 ff.). Insofern verstärkt sich auch die Notwendigkeit, ohne Positionsmacht zu führen, *Commitment* zu verstärken und *Rahmenbedingungen* für Innovation im Unternehmen bereitzustellen. Zugleich betrifft Führung auch die Repräsentanz des Unternehmens nach außen: Das Image der Führungspersonen gewinnt an Bedeutung. Kompetenzen sind nach Lenz und Grützmaker (ebd.) insbesondere die Fähigkeit zum Zuhören, um Mitarbeitende zu gemeinsamem Den-

ken und Handeln zu aktivieren, die Kompetenz, Komplexität zu reduzieren und verständlich zu machen sowie Emotionen offen zu kommunizieren, „Führen auf Augenhöhe“ zu praktizieren und nicht zuletzt die „Kommunikation an die Rahmenbedingungen des Mediums“ anzupassen (Sauer und Kauffeld 2018, S. 109). Dies betrifft in besonderer Weise die Arbeit in virtuellen Teams, in denen eine „gemeinsame Sprach- und Wissensbasis“ und Kompetenzen in Gruppendynamik zunehmend wichtig erscheinen (ebd., S. 110). Das einzelne Teammitglied bedarf entsprechend einer erhöhten Aufmerksamkeit und Ansprache durch die Führung (Rumpf 2018, S. 63 f.). Wichtig werden in diesem Kontext außerdem klare Zielsetzungen und verbindliche Absprachen, eine explizite Feedback-Kultur, ggf. mit regelmäßigen tool-gestützten Rückmeldungsabfragen und Unterstützungssystemen wie Face-to-face-kick-off-Veranstaltungen, eine virtuelle Teeküche, Plattformen zur Beziehungsgestaltung, regelmäßig wechselnde Team-Tandems (vgl. Sauer und Kauffeld 2018, S. 112; Fürstberger 2018, S. 42 f.).

Führungskräfte sind den genannten Dynamiken und dem Überforderungsrisiko ebenso wie andere Menschen ausgesetzt. Daher erhält die Selbstreflexivität bzw. „Selbstführung“ von Führungskräften eine erhöhte Bedeutung, um Widersprüche und Ambivalenzen „so zeitnah, offen, transparent, ehrlich, verständlich und klar wie möglich“ kommunizieren zu können (Seitz 2020, S. 39; vgl. S. 17 ff.). Letztlich wird „ein neuer Typ“ von Führung sichtbar, der sich gegenüber der klassischen „heroischen“ Führungsgestalt durch emotionale Intelligenz, Wertschätzung für Diversity und Empathie sowie Kompetenzen im „Meaning making“, durch strategisches Denken sowie durch eine klare Umsetzungsorientierung auszeichnet (vgl. Rumpf 2018, S. 65 f.).

### 3 Die qualitative Studie

#### 3.1 Zum Vorgehen

Die qualitative Studie, deren Ergebnisse im Folgenden knapp skizziert werden, ermittelt exemplarisch, wie personalverantwortliche *Führungskräfte der Logistik* die Herausforderung, in der Pandemie auf Distanz zu führen, wahrgenommen, gestaltet und bewertet haben. Exemplarisch werden also Herausforderungen, Problemlagen, Einschätzungen und Vorgehensweisen aus Sicht von Personalverantwortlichen der Logistik festgehalten (Kap. 3) und dann mit Bezug auf den Forschungsstand zur Personalführung ausgewertet und gedeutet (Kap. 4). Exploriert wird also ein *subjektives Problemverständnis*. Forschungsmethode der Wahl war daher das problemzentrierte Interview (Witzel 2000, S. 2).

Als Stichprobe für die Interviews wurden Führungskräfte mit Personalverantwortung in Logistikunternehmen ausgewählt: sieben Personalverantwortliche unterschiedlich großer Logistikunternehmen. Alle Befragten sind in der Personalführung von Logistikunternehmen verantwortlich tätig, davon drei Personen als geschäftsführende Gesellschafter und vier leitende Angestellte; leider war darunter nur eine weibliche Befragte. Die Größe der Unternehmen variiert zwischen 20 und 600 Mitarbeitenden. Schwerpunkt der Unternehmensaktivitäten liegt bei allen Unternehmen

auf der Transportlogistik. Die Interviews fanden statt im Februar und März 2021 in einem Zeitraum von etwa sechs Wochen. Sie dauerten jeweils zwischen etwa 40 und 60 min.

## 3.2 Ergebnisse

### 3.2.1 Kontext der Pandemie

Zunächst ist festzustellen, dass die Befragten ihre Logistikunternehmen jeweils in einem systemischen Deutungshorizont mit der Umwelt sehen, insofern die Pandemielage auf die gesamte Wertschöpfungskette sowie Kooperationspartner bezogen ist:

„Wie wussten alle nicht, wohin geht die Reise“ (4,8). „Als unsere Kunden sich dann mit Produktionskürzungen beschäftigt haben, mit Werkschließungen etc. und dann auch die Fallzahlen gestiegen sind, mussten wir uns natürlich dann mit dem Thema auch beschäftigen“ (1,39).

Die Pandemie erscheint den Befragten zudem eingebettet in die Kontextualisierungskategorie konjunktureller Schwankung und wird so in eine primär betriebswirtschaftliche Handlungsreflexivität eingefügt. Aufgrund der Abhängigkeit der Logistik von Produktherstellungs- und Handelsunternehmen erscheint die Pandemie als *eine* Variante von Lagen, die die Logistik immer schon zu bewältigen hat.

„Unsere Schwankung ist schon immer konjunkturell bedingt ... das war für uns gar nichts Neues, ja? Also da war für uns die ... Finanz- und Wirtschaftskrise deutlich größer“ (5,133).

In der Pandemie zeigten sich neben Rückgängen des Transportumsatzes infolge von Betriebsstilllegungen und Nachfragerückgängen auch *Steigerungen* der Transport- und Lageraufwände, sodass die wirtschaftlichen Einbußen bei fünf Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragungen letztlich gering ausgefallen sind.

„Wir sind mit einem blauen Auge davongekommen“ (5,51), „... leichter Einbruch“ (2,11), „schwarze Null“ (4,14).

Gestützt wird die Pragmatisierung der Pandemie bei den Befragten durch die im wirtschaftlichen Gesamtsystem der Logistik zugewiesene Kategorie als „systemrelevant“:

„Wir haben sehr viele Geschäfte, die systemrelevant sind. ... Wir mussten das so gestalten, dass wir also jederzeit auch unseren Betrieb aufrechterhalten müssen“ (1,3). „Wir haben mit Mitarbeitern und Kunden gesprochen und darauf hingewiesen, dass wir systemrelevant sind“ (2,15).

Alle Betriebe reagierten neben der Umsetzung von Hygienekonzepten mit betriebswirtschaftlichen Maßnahmen, die sich als Rahmenbedingungen auf die Personalführung auswirkten: insbesondere Kurzarbeit, Nutzung von Soforthilfen zur Sicherung der Liquidität, Stilllegungen von Betriebsteilen, vorsichtige Personalpla-

nung etc. Bei vier Unternehmen wurde die Kurzarbeit aufgestockt, bis zu 100%; ein Unternehmen spendierte zusätzliche Urlaubstage.

### 3.2.2 *Personalführung auf Distanz*

**(1) Wertschätzung als Basis** Sechs Befragte nennen als Kennzeichen der Personalführung unter den Distanzbedingungen explizit Wertschätzung und Respekt gegenüber den Mitarbeitenden. Unter den Stressbedingungen des Pandemieumfeldes erscheinen die Mitarbeitenden als Partner, mit denen innerhalb des Unternehmens *gemeinsam* profitabel gearbeitet wird.

„Wenn es den Mitarbeitern gut geht, profitieren wir alle davon“ (4,20). „Wir legen Wert darauf, dass es den Leuten gut geht“ (3,75). „Von oben herab, das kann ich gar nicht. ... Ich muss auch ganz ehrlich sagen, dieses ‚das Letzte aus den Leuten rausholen‘, da sage ich: ‚Komm! Lass das!‘“ (1,91 ff.). „Es kommt etwas zurück, auf der anderen Seite ... Wenn ich sage: ‚Jetzt brauche ich eine zusätzliche Kraft‘, ist auch jemand da“ (3,3).

**(2) Mitarbeitendenbindung** Die wertschätzende Haltung ist bei fünf befragten Personalverantwortlichen explizit nicht erst in der Pandemie entstanden, sondern bereits durch Konzepte der Mitarbeitendenbindung nachhaltiger angelegt.

„Die Pandemie war nicht Auslöser der Mitarbeiterbindung. Die lebt der Geschäftsführer schon lange“ (7,53). „Das haben wir nochmal in den Fokus gerückt. Wir haben das vorher schon gemacht“ (5,124f.).

Als strategisches Ziel wird von allen Befragten genannt, Mitarbeitende nicht zu verlieren. Dabei ist von Relevanz, dass im Bereich des Fahrdienstes, also der eigentlichen operativen Kerntätigkeit, extremer Fachkräftemangel vorliegt. Dies prägt die Wahrnehmung von Mitarbeitenden als besondere Schlüsselressourcen für den Fortbetrieb des Logistikunternehmens:

„In Deutschland (sind) nur wenige Menschen bereit ..., unter den gegebenen Bedingungen im LKW-Fahrdienst zu arbeiten“ (5; 7,55). „Viele haben in der Pandemie an ihren Mitarbeitern festgehalten. Nach der Pandemie geht die Auftragslage“ wohl „durch die Decke. Jetzt haben wir schon viel zu tun. Bin gespannt“ (1,95).

**(3) Wahrnehmung von Bedürfnissen** Ein Befragter stellt fest, dass sich die Bedürfnisse von Mitarbeitenden verändert haben und mehr als in früheren Zeiten auf Wertigkeit des betrieblichen Miteinanders ausgerichtet sind.

„Ich glaube schon, dass sich viel verändert hat und ... dass heute einfach viele, ja andere Werte irgendwie wichtiger sind“ (2,93). „Früher“ galten „Arbeit und schicke Autos“, heute „ist es Tatsache so, dass die Menschen auch auf den Umgang mit ihnen als Mensch Wert legen, ... dass sie das Gefühl haben, dass man hinter ihnen steht. ... Das ist das, ... was ich spüre. Ich spüre ganz klar, dass die Leute gesehen werden wollen“ (2,19).



Von zwei Befragten wird betont, dass der Fokus der Personalführung auf Respekt und sozialen Softskills durch die Pandemie noch einmal neu in den Blick gekommen ist. Etwa:

Die „soziale Komponente in der Führung ... ist nochmal bewusster geworden ... oder auch die Verantwortung“ (5,119).

**(4) Distanz durch Nähe** Alle Befragten äußerten, dass Führen auf Distanz in besonderer Weise Zuwendung und die Bereitschaft zu gemeinsamer Klärung von Problemlagen, auch einzelner Mitarbeitender, impliziert. Sehr genau registriert werden hierzu von den Befragten die emotionalen Lagen der Mitarbeitenden in Hinsicht auf Akzeptanz der Maßnahmen und auf Angstbewältigung in der Pandemie.

Wir haben sie „halt mit ins Boot genommen“ (2,15), es war wichtig, „ein offenes Ohr zu haben“ (2,19). „Hier ist ein Problem, das müssen wir gemeinsam angehen“ (3,37). Es geht darum, „die Vibrations“ wahrzunehmen. „Wie ist die Stimmung?“ (7,95).

Die Umsetzung der Distanz herstellenden Maßnahmen ist paradoxerweise verbunden mit großer kommunikativer *Nähe* in Bezug auf die Mitarbeitenden im Sinne psychologischer Sicherheit.

„Es gibt Kollegen, die brauchen die tägliche Ansprache.“ (7,58f.) Es „war für uns wichtig“, den Mitarbeitern „erst mal Sicherheit zu geben, die aufzufangen“ (2,15).

**(5) Prospektives Vorgehen** Vor diesem Hintergrund ist auch das von vier Befragten betonte *prospektive Vorgehen* zu verstehen als präventiver Blick auf mögliche Problemstellungen. Beeinträchtigungsfaktoren oder destruktive Entwicklungen, die die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen könnten, werden antizipiert.

„Bis dann halt die Richtlinie kam, haben wir schon das auch entschieden und eingeführt, was dann später vielleicht auch allgemeingültig wurde, ne?“ (4,20). „In Bezug auf die Bereitstellung von Schnelltests waren wir ein gutes halbes Jahr schneller als die Politik“ (5,83).

**(6) Vertrauen statt Kontrolle** Zwar halten die Unternehmen an einer kennzahlenbezogenen Controllingstruktur fest, in der Pandemie wird aber von fünf Befragten in der Personalführung auf das Prinzip „Vertrauen statt Kontrolle“ gesetzt. In der Beziehung zu Mitarbeitenden zeigt sich so ein Schub zu rollenbezogenem Vertrauen und Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“.

„Natürlich sehe ich mir die Ergebnisse an, und solange alles in Ordnung ist, intervenieren wir da nicht“ (5,29). „Führung heißt auch loslassen können ... Kontrolle hindert die Mitarbeiter, sich ... sich im positiven Sinne ausleben und entfalten zu können“ (4,162).

Es zeigen sich – analog zur guten Gesamtmotivation – bei den Verwaltungsbereichen, die auf Homeoffice umstellen konnten, eher bessere Zahlen als im gewohnten Bürobetrieb im Unternehmen. Zwei (kleinere) Unternehmen behalten Präsenzarbeit bei. Als Gründe werden genannt: Beschaffungsprobleme für digitale Ausstattungen, geringe Personaldecke bzw. räumliche Distanzkonzepte. Controlling wird andererseits bei allen Befragten explizit auf die Analyse der betrieblichen Corona-Lage ausgedehnt und engmaschig tagesaktuell ausgewertet. Bei klarem Widerstand gegen Corona-Maßnahmen und nach mehrfachen Kommunikationsversuchen wurde in einem Unternehmen aber auch sanktioniert und drei Fahrern gekündigt.

**(7) Führungskraft als Vorbild** Von vier Befragten wird hervorgehoben, dass die Rolle der Führungskraft als Vorbild in der Pandemie wichtiger erscheint.

„Einmal Vorbild ist besser als zweimal reden“ (7,87).

Mit dem Führen auf Distanz ist also keine geringere Relevanz von Persönlichkeit in der Personalführung verbunden. Vielmehr wird von drei Befragten hervorgehoben, dass über die persönliche Umsetzung von Distanzvorgaben durch die Führungskraft von der Belegschaft Rückschlüsse auf die persönliche Integrität und Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft gezogen werden. Zudem wird von einer befragten Person eine Vorbildfunktion in Bezug auf die Work-Life-Balance in der Digitalisierung erwünscht (6,113). Vorbildhaftigkeit wird in einem Fall sogar realisiert, ohne dass dies im Unternehmen kommuniziert wird, insofern Geschäftsführer diskret auf Tantiemen verzichten. Kurzarbeit wird in einem anderen Unternehmen ganz bewusst auf alle Mitarbeitenden, also auch Führungskräfte, ausgedehnt.

„Wenn wir Kurzarbeit machen müssen, so wie wir es gemacht haben im letzten Jahr, dann machen das auch die Team- und Abteilungsleiter. Über alle Abteilungen“ (7,57).

**(8) Gesundheitsschutz** Gesundheitsschutz steht bei allen Befragten an erster Stelle der strategischen Ziele in der Personalführung und ergibt sich aus dem strategischen Gesamtziel der Weiterführung des Betriebes auch angesichts des Fachkräftemangels in der Logistik. Die Bedeutung des Gesundheitsschutzes erweitert den klassischen Arbeitsschutz um Gefährdungen, die noch nicht konkret abschätzbar sind.

**(9) Kommunikationsstrategien** „Mitnehmen“ der Belegschaft, ein Plausibel-Machen von Situation und Maßnahmen sowie Partizipation und Stärkung der Eigenverantwortung erscheinen als zentrale Teilstrategien in allen Unternehmen. Die persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitenden erhält in der Führung auf Distanz angesichts der starken Verunsicherung eine gesteigerte Bedeutung. Dies wird über die Vorgesetzten und in medialer Kommunikation realisiert. Die Kommunikationsstrukturen stützen sich bei den Unternehmen, die eine digitalisierte Infrastruktur aufbauen konnten, auf bestehende Organisationsstrukturen und Konzepte von Meetings, die dann digital transformiert stattfinden. Von einem Befragten wird die Kommunikationsstrategie, Mitarbeitenden Sicherheit zu geben, als Gegenreaktion zu den

in Presse und Öffentlichkeit angeblich geschürten Verunsicherungen und Katastrophierungen gedeutet.

**(10) Kommunikationsmedien** Im Vergleich zur Mediennutzung vor der Pandemie ergeben sich Kontinuitäten, aber auch Veränderungen: Kontinuität zeigt sich darin, dass auch vor der Pandemie in den Unternehmen bereits Telefon und E-Mail in der Führung auf Distanz im Bereich des Fahrdienstes genutzt wurden, also der operative Kernbereich kommunikativ nicht verändert werden musste.

„Das Operative findet schon länger nonverbal statt, standardisiert, digitalisiert“ (5,66 f.).

Die Veränderungen beziehen sich – neben arbeitsorganisatorischen Maßnahmen wie der Einrichtung von Durchreichen für die Fahrer bzw. Auseinanderlegung von Schichten – vorwiegend auf den Verwaltungsbereich mit Homeoffice-Konzepten, Zoom-Konferenzen, räumlichen Distanzkonzepten. Durch den weitgehenden Wegfall von Präsenzsitzungen erhöht sich nach Einschätzung von fünf Befragten die Nutzung von Telefon und E-Mails. Durch die Einrichtung von Homeoffice wird die Arbeit auf Distanz zu einer regulären Arbeitsform. In vier Unternehmen, die „Homeoffice“ einführten, geschah dies weitgehend auf Freiwilligkeitsbasis. Ein Unternehmen ersetzt den üblichen „Büroplausch“ durch die nicht überwachte Möglichkeit, fortwährend in der Kernarbeitszeit im Zoom-Kontakt zu sein (5,29).

**(11) Kollegialität und Motivation** Im Bereich der Kollegialität wird weitgehend Stabilität festgestellt. Die Motivation der Mitarbeiter wird von sechs Befragten als gleichbleibend bis besser beschrieben.

„Die Leistungsbereitschaft (hat) eher zugenommen ... sogar“ (6,22 f.). „Es hat vielleicht einen Tick hin zu etwas mehr Wir-Gefühl geführt“ (4,26). „Man hat sich Unterstützung gesucht“, um „sich gegenseitig auch Sorgen und Ängste zu nehmen“ (2,25).

**(12) Krankenstand und Freistellungen** In sechs Unternehmen zeigten sich durchgängig eher niedrigere Krankenstände. In einem Unternehmen wird Wert darauf gelegt, dass angeworbene Mitarbeitende aus Osteuropa durch eine Stabsstelle in Fragen der Beheimatung persönlich betreut werden. Deren Krankenstand blieb ebenfalls unauffällig. Fünf Befragte setzten die Möglichkeit der Freistellung oder Krankschreibung offensiv als Mittel der Personalführung ein, um zum einen Krankheits Szenarien vom Unternehmen abzuhalten, aber auch um Räume zur individuellen psychosozialen Regeneration der Mitarbeitenden zu ermöglichen und langwierigere Krankmeldungsphasen zu vermeiden. Es zeigt sich eine Umgangsweise mit Krankschreibung bzw. Freistellung, die auf langfristige Effekte in Arbeitszufriedenheit und -motivation der Mitarbeiter angelegt ist. Die medizinisch kontrollierbare und vom Arzt zu bescheinigende Krankheit als Kriterium für Arbeitsfähigkeit tritt in den Hintergrund:

„Wenn jemand ganz große Sorgen hat, ist es vielleicht interessanter, den eine Woche nach Hause zu schicken, um ihm die Möglichkeit zu geben, sich damit

auseinanderzusetzen, und danach arbeitet er das ganze Jahr durch, und nicht auf Weiterarbeit zu bestehen. Dann würde er sich nach sechs Wochen krankmelden. Muss nicht klappen, könnte aber“ (2,87).

### 3.2.3 *Selbstverständnis und Selbstwahrnehmung in der Führung*

**(13) Personalführung im Alltag** Der Arbeitsalltag der Führungskräfte hat sich für alle Befragten verändert, Führungstätigkeit konzentriert sich auf Büro und Homeoffice mit medialen und/oder digitalen Kontakten und weitestgehend ohne körperlichen Kunden- und Mitarbeitendenkontakt. Führung auf Distanz wirkt dabei auf alle Befragten defizitär, wenn auch die „Reisezeit verkürzt“ (6,87) ist.

„53 Tage Homeoffice in 2020“ (7,62 f.). „Ein Großteil der Führung ... fällt natürlich erst mal weg“ (5,11). Drei Befragte stellen fest: Der „Begegnungskontakt“ fehlt (6,21; 5,59; 2,37).

**(14) Defizitäres Grundgefühl kompensieren** Der direkte Kontakt mit Mitarbeitenden wird aber von allen Befragten durch zufällig-informelle sowie terminierte Kontakte unter hygienemäßig gesicherten Umständen (wie Heimweg, Außengelände, Werkshalle, im Büro mit Mundschutz und offenen Fenstern) in beschränktem Umfang weiter realisiert. In einem Fall erfolgt durch konkrete Mitarbeit im Gabelstapler Kontakt der Führungskraft mit der eigentlichen Kerntätigkeit des Unternehmens und Mitarbeitenden.

**(15) Emotionalität in der Führung auf Distanz** In der Selbstwahrnehmung der Führungskräfte wird von allen Befragten unterschieden zwischen professionellem Deuten und Verhalten als Führungskraft sowie persönlich-emotionaler Befindlichkeit. Fünf Befragte räumen ein, dass sie in der Pandemie zumindest zu Beginn akute Angst bzw. extreme Gefühle hatten.

**(16) Kognitionen als Orientierungsmuster** Biografisch verankerte Kognitionen mit Bezug auf derzeitige Familienmitglieder oder Eltern als vorheriger (Gründer-)Generation sind für die Orientierung des Führungsverhaltens maßgeblich. Etwa:

„Meine Frau sagt immer ...“ (4,166), oder es erfolgt Beratung durch „Familienmitglieder, die sich auf Augenhöhe unterhalten“ (5,134 f.).

Die Kognitionen stehen in unmittelbarer Verbindung zu Lebens- und Berufserfahrungen:

„Im Endeffekt ... ist es der gesunde Menschenverstand“ (4,128). „Ich habe so die Lebenserfahrung auch aus anderen Funktionen heraus“ (7,57).

**(17) Zufriedenheit und Selbstkritik** Zwei Befragte zeigten sich zufrieden über ihre Personalführung. Drei Befragte äußerten Selbstkritik und benannten Fehler und

Versäumnisse, die sich im Prozess des unternehmerischen Agierens ergeben haben – und sich z. T. auch nicht wieder korrigieren ließen.

„Natürlich hat man auch sicherlich Fahler gemacht“ (4,10). Konkret werden genannt: Nicht genügendes Kümmern um die Öffnung der zeitweise geschlossenen „sanitären Anlagen“ auf Autobahnen (1,33), anfangs zu langsamer „Informationsfluss“ (7,57).

**(18) Veränderungspotenziale** Veränderungspotenzial durch das Führen auf Distanz wird von allen Befragten in den durch die Digitalisierung gestellten Herausforderungen gesehen. Deren Akzeptanz hat sich aber auf Seiten der Mitarbeitenden und auf Seiten der Arbeitgeber bzw. Geschäftsführenden nach übereinstimmender Einschätzung erhöht. Von zwei Befragten werden hierzu Herausforderungen benannt: Gestaltung von Zoomkonferenzen, Wahrnehmung von Zwischentönen und Begleitungsbedarfen sowie Moderation.

**(19) Selbstwirksamkeit und Beratung** Beratung wurde durch fünf Befragte vor allem in informellen Netzwerken gesucht, wozu auch Ehefrau, Familien, Erfahrungen der vorherigen Generationen, vor allem aber vielfältige Kooperationspartner im Unternehmensalltag gehören. Alle sieben Befragte nennen Beratungseffekte durch Kooperationspartner oder staatliche Stellen: RKI, Landes- oder Bundesregierung, Wirtschaftsverbände, Berufsgenossenschaften, Finanzamt, Steuerberater, Rechtsanwälte, Versicherungen, Hausbank. Zu institutioneller bzw. professioneller Beratung äußerten sich drei Befragte explizit kritisch:

Ein Befragter denkt an „irgendwelche (...) Consultants ..., die, ohne Verantwortung zu haben, viel Geld haben wollen ... War bei uns ... Gott sei Dank nicht notwendig“ (7,69). Der Zweite stellte fest: „Wenn ein Unternehmensberater anruft und sagt: ‚Mitarbeiter reduzieren‘, lasse ich mir nichts sagen, kann ich selber einschätzen“ (1,93). Der Dritte sieht den „Riesenmarkt“ (5,93), aber fehlende Spezialkompetenzen.

Der Widerstand gegenüber institutionalisierter Beratung basiert also auf schlechten Erfahrungen, inhaltlicher Kritik am Geschäftsmodell und nicht zuletzt auf den mit der bisherigen Nicht-Beratung erzielten Erfolgen:

„Also, wir haben der Situation, denke ich, gut Rechnung getragen“ (4,128). Nur ein Befragter sieht sich „sehr alleine gelassen“ (2,9) und hält für die Zukunft „Coaching“ für sinnvoll, um sich „damit auseinanderzusetzen, was in so Situationen passiert und was wichtig wäre für die Leute“ (2,75).

## 4 Diskussion und Ausblick

### 4.1 Führung als prospektiv tätige und Orientierung stiftende Rahmensetzung

Die Untersuchung konnte exemplarisch aufzeigen, dass der Pandemiekontext mit seinen Distanzerfordernissen die Personalführung elementar betrifft (vgl. Abschn. 3.2.2). Dabei wird deutlich, dass Aspekte, die Pfohl für die Personalführung in der Logistik als maßgeblich erkennt, in der Führung auf Distanz an Bedeutung gewinnen, insbesondere etwa die wertschätzende, fördernde und motivierende Grundausrichtung (vgl. Punkte 1, 4, 6), der konsequente Bezug auf Arbeitnehmerbedürfnisse wie Sicherheit, Dominanz oder Stimulanz (vgl. Punkte 2, 3) sowie die Bedeutung eines tragenden Vertrauensverhältnisses (vgl. Punkt 7).

Dabei kommt der Führungsarbeit zugute, dass Logistik in ihrem Kerngeschäft Distanzen voraussetzt, die bewältigt werden. Diese Perspektive erweitert sich zusätzlich unter den Distanzbedingungen um Arbeitsweisen der Verwaltung (insbesondere Homeoffice und Zoomkonferenzen), die relativ schnell und z. T. auf freiwilliger Basis umgestellt wurden. Die Personalverantwortlichen erleben diese Situation jedoch als defizitär und suchen Kompensationsstrategien (vgl. Punkte 13, 14). Aus dem Geschäftsmodell der Logistik ergeben sich also zwar Ressourcen für das Arbeiten auf Distanz, die von der Belegschaft aufgenommen werden (vgl. Punkte 11, 12). Für die Personalführungsarbeit erscheint dies nach Einschätzung der Personalführungskräfte als nicht hinreichend. Vielmehr wirken sich die gestiegenen Anforderungen an Fachlichkeit und insbesondere die Beziehungsgestaltung im Sinne Pfohls so aus, dass die persönliche Zuwendung an Bedeutung gewinnt. Die Kennzeichen der „VUKA-Welt“, also Volatilität, Unsicherheit, Ambiguität und extremes Veränderungstempo, waren in der Logistik bereits vor Eintreten der Pandemie wirksam, ebenso wie die Folgen von Globalisierung und Digitalisierung. Dies macht eine Berücksichtigung auch von „schwachen Signalen“ erforderlich.

Die prospektive Ausrichtung, die unter den Bedingungen der Pandemie für den Gesundheitsschutz erkennbar wird, nimmt diese Haltung für die Bewältigung der Pandemie auf (vgl. Punkt 5), um Unsicherheiten und Problemlagen frühzeitig zu erkennen, ggf. abzuwenden oder zu bewältigen. Dies prägt – auch angesichts des Fachkräftemangels im Kernbereich – die Grundhaltung in der Personalführung auf Distanz: Führung zeigt sich als prospektiv tätige, Orientierung stiftende Rahmensetzung. Dabei wird die Entscheidungsmacht – etwa bei der Betonung der Eigenverantwortlichkeit im Homeoffice – tendenziell „nach unten“ weitergegeben. „Mitnehmen“ der Belegschaft und Partizipation erscheinen als strategische Prinzipien, die als Grundanliegen der Konzeption Pfohls die Führung auf Distanz kennzeichnen (vgl. Punkt 9).

In dieser Ausrichtung der Personalführung konkretisiert sich in der Logistik exemplarisch diejenige Haltung, die für die Führung auf Distanz als effektiv herausgearbeitet werden konnte (vgl. Abschn. 2.2). Indem Führung stärker auf Vertrauen setzt, eine Haltung des Respekts realisiert und für die eigene Vorbildhaftigkeit sensibilisiert ist (vgl. Punkt 7), werden in der Pandemie die engen Führungsprofile einer Hierarchieorganisation aktional überwunden. Im Führungsverhalten wird – jedenfalls nach der Selbsteinschätzung der Führungskräfte – exemplarisch eine Beziehung

zu Mitarbeitenden realisiert, wie sie auch in der Forschungsdiskussion für das Führen auf Distanz als effektiv gesehen wird. Dies erfolgt aber, ohne dass Macht bzw. Hierarchie bedeutungslos werden. Vielmehr nutzt die Führung ihr aus der Hierarchie gezogenes Direktionsrecht so, dass Mitarbeitende als partizipationsfähige Personen behandelt werden.

## 4.2 Unzureichende Selbstreflexivität als betriebswirtschaftliches Risiko

Allerdings wird man wohl noch nicht von einem nachhaltigen „Durchbruch“ im Sinne eines Mentalitätswechsels in der Personalführung sprechen können, wie dies in der Forschungsdiskussion angesichts der veränderten Herausforderungen für das Führen auf Distanz für notwendig gehalten wird (vgl. Abschn. 2.2). Vielmehr scheint die Personalführung auf Distanz diese Akzentsetzungen aufgrund der fragilen und drängenden Herausforderungslage aus betriebswirtschaftlich-pragmatischen Gründen (vgl. Abschn. 3.2.1) vorgenommen zu haben. Vorgehensweisen, Maßnahmen, Haltungen und Strategien entsprechen erkennbar in dieser Drucksituation nicht mehr einer hierarchiebezogenen Personalführung, wie in Abschn. 4.1 erläutert. Dieser Reorganisationsprozess war in mehreren Unternehmen schon durch Mitarbeiterbindungskonzepte angelegt worden (vgl. Punkt 2).

Jedoch scheinen Logistik-Personalführungskräfte den Innovationsschub zu einer den Erfordernissen des Führens auf Distanz entsprechenden Reflexivität, Selbstführung und Weiterentwicklung eines darauf bezogenen persönlichen Kompetenzprofils an sich selbst noch nicht realisiert zu haben. Dies ist aufgrund der Krisenlage nachvollziehbar. Die Problematik liegt aber letztlich auch in Kognitionen und Mustern begründet, aufgrund derer die Befragten die innere Anpassung ihrer Reflexivität an die neue Gesamtlage nur bedingt mitvollziehen zu können scheinen, sondern vielmehr an vermeintlich verlässlichen Mustern in Selbstverständnis und Führungsverhalten festhalten (vgl. Punkte 15, 16). Dies betrifft auch den eigenen Umgang mit Emotionalität, der kaum tiefer reflektiert wird, vor allem aber den eher oberflächlich-pragmatischen Umgang mit Kognitionen als Orientierungsmustern (Punkt 16). Zwar wird eine *pragmatische* Handlungsreflexivität in der Personalführung realisiert, die Ebene des selbstreflexiven Umgangs mit Kognitionen und Mustern erscheint aber deutlich unterbestimmt.

Hierzu gehören auch eine angesichts der Tragweite von Entscheidungen offenbar wenig ausgebildete Fehlerkultur und der fehlende Einsatz von Supervision in Bezug auf relevante Entscheidungen und Entscheidungsprozesse (vgl. Punkt 16). Letztlich ist es vor dem Hintergrund der Komplexität des Führens auf Distanz kaum hinreichend, folgenreiches unternehmerisches Handeln schwerpunktmäßig an zufälligen informellen Kontakten zu orientieren oder dem gut gemeinten Rat von Ehefrauen, Familie oder verstorbenen Unternehmensgründern zu folgen. So zeigt sich eine unterbestimmte psychosoziale Selbstreflexivität, die in Kontrast zur betriebswirtschaftlichen Professionalität und Handlungsfähigkeit steht. Betriebswirtschaftliche Reflexivität erscheint in der vorgefundenen Ausprägung also zu eng. Die Herausforderungen der Führung auf Distanz machen die Öffnung zu psychosozialer Reflexivität erforderlich, insbesondere dann, wenn es tatsächlich zu dem für das Führen auf Distanz geforderten „Paradigmenwechsel“ hin zu einem anderen, reflexiven „Typ“

des Führens in der Logistik kommen sollte (vgl. Abschn. 2.1). Ohne eine Integration der psychosozialen Reflexivität ergeben sich angesichts der labileren und potenziell konfliktären Beziehungsgestaltung im Führen auf Distanz Risiken für die Unternehmen. Wenn Führen auf Distanz sich in der Logistik etablieren soll, sind diese Risiken zu überwinden, und die psychosoziale Reflexivität, die für die neu entstehende Komplexität von Führung auf Distanz erforderlich ist, ist fachgerecht nachzurüsten. Die entsprechenden Forderungen von Pfohl gewinnen also im Führen auf Distanz besondere Dringlichkeit.

Der Umgang mit Fehlern ist nicht nur in Bezug auf die dem unternehmerischen Handeln zugrunde liegenden Kognitionen von Bedeutung. Vielmehr erscheinen eine Fehleranalyse bzw. eine kritische Auswertung von Entscheidungen und eine Evaluation von Entscheidungsprozessen nicht systematisch vorgenommen zu werden. Von den Befragten werden zum einen Zufriedenheit mit den getroffenen Entscheidungen, zum anderen aber auch Fehlentscheidungen genannt (vgl. Punkt 17). Dies kann angesichts der eher noch komplexeren Lagen beim Führen auf Distanz kaum befriedigen und stellt ein deutliches Risiko für nachhaltigen Unternehmenserfolg unter Distanzbedingungen dar. Notwendig erscheint ein Analysekonzept auf der Grundlage von Fallsituationen, in denen auch psychosoziale Aspekte, wie z. B. individuelle Muster im Führungshandeln oder „blinde Flecken“, ggf. relevant sind, analysiert und dann auch bearbeitet werden können.

Die Führungskräfte weisen in den Interviews darauf hin, dass der sozialen Komponente der Führung unter den Bedingungen des Führens auf Distanz besondere Bedeutung zukommt (vgl. Punkt 3). Dass „das Soziale“ nicht nur eine intuitiv zu erfassende Gefühlskategorie darstellt, sondern professionell reflektiert im Führungshandeln aufgenommen werden kann, ist nicht im Blick. Diese fehlende Einsicht könnte maßgeblich dafür sein, dass die befragten Führungskräfte (mit einer Ausnahme, vgl. Punkt 19) keinen Bedarf sehen, sich auch im Umgang mit sich selbst in Bezug auf die eigene Reflexivität und die im Führen auf Distanz komplexeren Kommunikationsherausforderungen psychosozialer Reflexivität weiterzuentwickeln.

### 4.3 Psychosoziale Unterstützungskonzepte entwickeln

Das Selbstverständnis der Befragten betont Berufs- und Lebenserfahrung sowie gesunden Menschenverstand. Dies scheint neben Kritik an vormals erlebten Beratungsansätzen ein wesentliches Element des Widerstands gegen institutionalisierte professionelle Beratung darzustellen (vgl. Punkt 19): Für den „gesunden Menschenverstand“ könnte Beratung geradezu auf einen Zustand mangelnder Gesundheit hindeuten. Psychosoziale Beratung erscheint dann nachvollziehbar obsolet. Die Rolle eines Beratungs-Klienten rückt dann implizit in die Nähe des Pathologischen. Allerdings ergeben sich sehr wohl Ansatzpunkte für Beratung, die von den Unternehmen aufgenommen werden, insbesondere digitale und analoge Medien in Bezug auf Funktionalität und Leistungsfähigkeit, Möglichkeiten und Grenzen, zu diversifizieren und die Nutzung konkret zu trainieren (vgl. Punkt 18).

Dabei kann es vor dem Hintergrund der Herausforderungen im Führen auf Distanz allerdings nicht nur um technische oder kommunikative Fähigkeiten gehen, sondern letztlich um Persönlichkeitsbildung und Aufbau einer diesen komplexeren



Herausforderungen gegenüber hinreichenden Handlungsreflexivität. Hierzu gehören Konzepte, um den Koordinations- und Regulationsaufwand in Logistikunternehmen reflexiv zu managen, Integrationsprozesse zu steuern sowie Coaching und Moderationsaufgaben im Unternehmen wahrzunehmen.

In der Beratungs- und Coachingpraxis sind also Konzepte, Ansatzpunkte und Formate zu entwickeln und anzubieten, die die Personalverantwortlichen in der Führung auf Distanz auf dieser Grundlage wirksam unterstützen können. Angesichts der Zunahme des Warengüterverkehrs und der zunehmenden Bedeutung der Logistik hat der Aufbau von Konzepten der psychosozialen Beratung und Begleitung im Führen auf Distanz für die Logistik eine hohe Bedeutung, um im Wettbewerb bestehen zu können. Das Diktum Pfohls, dass die Personalführung bei einer Angleichung der technischen Möglichkeiten ein entscheidender Wettbewerbsvorteil wird, gilt also in besonderer Weise für das Führen auf Distanz.

## Literatur

- von Ameln, F. (2018). *Führung und Beratung. Kognitive Landkarten durch die Welt der Führung für Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- von Ameln, F., & Heintel, P. (2016). *Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fürstberger, G. (2018). Führung in der Network Society. In C. von Au (Hrsg.), *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt* (S. 37–49). Wiesbaden: Springer.
- Heyna, P., & Fittkau, K.-H. (2021). *Transformationale Führung kompakt. Genese, Theorie, Empirie, Kritik*. Wiesbaden: Springer.
- Lenz, U., & Grütmacher, P. (2018). Was bin ich (noch), und was sollte ich sein? Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Rolle der Führungskraft. In C. von Au (Hrsg.), *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt* (S. 1–18). Wiesbaden: Springer.
- Pfohl, H.-C. (2004a). *Logistikmanagement. Konzeption und Funktionen* (2. Aufl.). Berlin u. a.: Springer.
- Pfohl, H.-C. (2004b). Berufsbild des Logistikmanagers im Wandel. In G. Prockl, A. Bauer, A. Pflaum & U. Müller-Steinfahrt (Hrsg.), *Entwicklungspfade und Meilensteine moderner Logistik. Skizzen einer Roadmap* (S. 311–329). Wiesbaden: Gabler.
- Pfohl, H.-C., Gomm, M., & Frunzke, H. (2009a). Grundlagen. Ein abgestimmtes System von Anreizen zur Steigerung von Mitarbeitermotivation und -leistung in der Logistik. In H.-C. Pfohl (Hrsg.), *Personalführung in der Logistik. Innovative Ansätze und praktische Lösungen* (S. 1–90). Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag. aktual. u. erw. Neuaufl.
- Pfohl, H. C., Gomm, M., & Frunzke, H. (2009b). Empirische Untersuchungen. Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf die Mitarbeitermotivation. Ergebnisse einer Befragung unter gewerblichen Mitarbeitern in der Logistik. In H.-C. Pfohl (Hrsg.), *Personalführung in der Logistik. Innovative Ansätze und praktische Lösungen* (S. 92–140). Hamburg: Deutscher Verkehrs-Verlag. aktual. u. erw. Neuaufl.
- Rumpf, J. (2018). Führen durch Mausclick? Herausforderungen für Führungskräfte in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt mit virtuellen Teams. In C. von Au (Hrsg.), *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt* (S. 51–68). Wiesbaden: Springer.
- Sauer, N. C., & Kauffeld, S. (2018). Spotlight: Virtuelle Führung. In F. von Ameln (Hrsg.), *Führung und Beratung* (S. 107–116). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schirmmacker, F. (2020). „Mit dem Zweiten sieht man besser“!? Digitalisierung als Verdoppelungsstrategie in der Erwachsenenbildung. *forum erwachsenenbildung*, 2, 27–31.
- Seitz, A. (2020). *Durch die Krise führen. Die transformative Kraft einer Pandemie*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 1, 22.

Springer Nature oder sein Lizenzgeber hält die ausschließlichen Nutzungsrechte an diesem Artikel kraft eines Verlagsvertrags mit dem/den Autor\*in(nen) oder anderen Rechteinhaber\*in(nen); die Selbstarchivierung der akzeptierten Manuskriptversion dieses Artikels durch Autor\*in(nen) unterliegt ausschließlich den Bedingungen dieses Verlagsvertrags und dem geltenden Recht.



**Prof. Dr. Freimut Schirmmacher** M.A., M.A. Studium der Ev. Theologie, Pädagogik, Philosophie, Sozialmanagement, Coaching, Organisationsberatung und Supervision. Weiterbildungen in Psychotherapie, Mediation sowie Innovations- und Transformationsmanagement. Promotion in Systematischer Theologie/Religionsphilosophie. Habilitation in Praktischer Theologie an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel. 1998–2015 Wiss. Assistent und Pfarrdienst, 2015–2021 Direktor des Ev. Fröbelseminars der Diakonie Hessen, seit 2021 Pfarrer bei der Bundesbereitschaftspolizeidirektion. Langjährige Beratungstätigkeit, seit 2018 Beratung von Führungskräften, Teams und Organisationen.



**Dipl.-Oec. Alexander Pfurr** DipM MBA, M.A. Studium der Wirtschaftswissenschaften, Marketing, Management, Coaching, Organisationsberatung und Supervision an den Universitäten Kassel und Bradford/GB. Bis 2021 international erfahrene Führungskraft und Geschäftsführer im thyssenkrupp Konzern. Seit 2018 Berater für Unternehmen, M&A und Corporate Finance sowie Coach für Führungskräfte, Teams und Organisationen. Gründer der ISABEA consult UG. [www.acxit.com](http://www.acxit.com) und [www.ella-executives.de](http://www.ella-executives.de).