



# Distanz und Nähe verbindende Führung und Zusammenarbeit – wie gefühlte Nähe eine positive soziale Identität und Vernetzung bewirken kann

# 11

Katrina Welge und Anja Bruggmann

„Im Grunde ist Entfernung kein Hindernis (wie oft hingegen ist Nähe eines), sich zu erreichen“  
(Rainer Maria Rilke)

## Zusammenfassung

Bei der Zusammenarbeit und beim Führen auf Distanz besteht die Gefahr der Isolation der Individuen mit entsprechendem Potenzial für Konflikte und Kreativitäts- und Produktivitätsminderung. Das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder einem Team ist bei virtueller Kooperation und Kollaboration nicht automatisch gegeben. Wie kann eine positive soziale Identität, die Nähe zu Einzelnen oder einer Gruppe braucht (über geteilte Werte und emotionale Bedeutung), „auf Distanz“ entstehen und gepflegt werden? Und wie können Managementpraktiken und verantwortliches Führungshandeln helfen, „gefühlte Nähe“ entstehen zu lassen und lebendig zu erhalten? Nähe und Distanz werden von Menschen ganz unterschiedlich wahrgenommen. Diese Wahrnehmung beinhaltet unterschiedliche Faktoren, die nur beschränkt von der effektiven geografischen Distanz beeinflusst werden. Dieser Beitrag geht darauf ein, welche Faktoren die Wahrnehmung für ortsunabhängige

---

K. Welge (✉)

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Olten, Schweiz

E-Mail: [katrina.welge@fhnw.ch](mailto:katrina.welge@fhnw.ch)

A. Bruggmann

Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten, Schweiz

E-Mail: [anja.bruggmann@fhnw.ch](mailto:anja.bruggmann@fhnw.ch)

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

O. Geramanis et al. (Hrsg.), *Kooperation in der digitalen Arbeitswelt*, uniscope.

Publikationen der SGO Stiftung, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-34497-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34497-9_11)

175

Arbeitskontexte förderlich beeinflussen und welche (Management-)Praktiken dabei unterstützend wirken. Eine zentrale Rolle nehmen dabei das Modell der gefühlten Nähe und die Theorie der sozialen Identität ein.

---

### **11.1 Welche aktuelle Relevanz hat die Zusammenarbeit und Führung auf Distanz?**

Eine Studie über die Verbreitung mobil-flexibler Arbeit zeigt, dass im August 2020 48 % der Erwerbstätigen in der Schweiz mobil-flexibel arbeiten (Weichbrodt et al., 2020). Unabhängig von den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie, konnte seit 2014 ein stetiger Anstieg mobil-flexibler Arbeit festgestellt werden. Daraus lässt sich ableiten, dass das Thema „Zusammenarbeit und Führen auf Distanz“ von immer größerer Bedeutung ist. In einigen Unternehmen wird schon seit Jahren virtuell zusammengearbeitet, für andere ist die Situation neu. Viele Organisationen und deren Führungskräfte tragen den konventionellen Glaubenssatz in sich, dass Führen und Zusammenarbeit auf Distanz ohne physische Nähe, das heißt ohne eine signifikante Anzahl an Treffen im physischen Raum schwierig sind. Wilson et al. (2008) sprechen von einem „assumption hangover“, der in eine neue Ära getragen wird, und verorten diesen (Irr-)Glauben in einem Manko: Diese Führungspersonen hätten keine Vorstellung davon, was Beziehungen auf Distanz effektiv beeinflusst – und so suchten sie die Lösung in altbekannten Face-to-Face-Treffen oder einer (unbefriedigenden) digitalen Simulation. Die Organisationen und Führungskräfte liegen richtig in der Annahme, dass die Distanzsituation neue Herausforderungen mit sich bringt, die insbesondere mit der fehlenden geografischen und physischen Nähe im Zusammenhang stehen. Das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder einem Team ist bei virtueller Kooperation und Kollaboration nicht automatisch gegeben. Die gute Nachricht ist: Arbeiten Menschen zusammen, ob im gleichen physischen Raum oder auf Distanz, können sie ein Gefühl von Zusammengehörigkeit entwickeln. Doch dafür ist die Weiterentwicklung des Führungsverständnisses zwingend notwendig, sodass gelingende Führung in der medienunterstützten Zusammenarbeit erlebt werden kann.

In diesem Beitrag wird untersucht, welche Herausforderungen die Distanz mit sich bringt, wie gefühlte Nähe hergestellt werden kann und welche Rolle die soziale Identität dabei einnimmt.

---

### **11.2 Welche Herausforderungen birgt die Zusammenarbeit und Führung auf Distanz?**

Lange wurden unter Zusammenarbeit und Führung auf Distanz nur Formen von Kollaboration verstanden, bei denen man sich physisch nie trifft, sondern rein computervermittelt zusammengearbeitet. Heute geht man immer stärker von einem Kontinuum aus

(Bell & Kozlowski, 2002). Anstelle einer Gegenüberstellung von Face-to-Face-Teams, die im physischen Raum zusammenarbeiten, und reiner Zusammenarbeit auf Distanz hat sich somit die Vorstellung einer *mehr oder weniger virtuellen Zusammenarbeit* auf Distanz durchgesetzt.

Bei der Zusammenarbeit und beim Führen auf Distanz besteht die Gefahr der **emotionalen Isolation** der Individuen. Durch zum Beispiel ständig wechselnde Projektteams ist das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder einem Team nicht automatisch gegeben. Im Folgenden werden weitere wesentliche Herausforderungen in Bezug auf die Distanzsituation genannt. Zusammenfassende Hinweise liefert unter anderem die Studie „Erfolgsfaktoren virtueller Kooperation“ von Udo Konradt und Petra Köppel (2008).

- **Vertrauen aufbauen/erhalten ist erschwert:** Fehlt der persönliche Kontakt, so fehlt auch eine entscheidende Grundlage für Vertrauen. Dies kann dazu führen, dass Mitarbeitende ihren Vorgesetzten schwerlich vertrauen und dadurch Führung kaum über Vertrauen erfolgt. Wenn auch umgekehrt das Vertrauen zu den Mitarbeitenden fehlt und die Arbeit nicht transparent ist, können Vorgesetzte überreagieren und zum Beispiel übertriebene Berichterstattungspflichten einführen, was wiederum die Mitarbeitenden belastet.
- **Schwindende Identifikation mit dem Team/Unternehmen:** Die physische Trennung und intransparente Zuständigkeiten können dazu führen, dass sich Mitarbeitende weniger mit dem Team und/oder der gestellten Aufgabe identifizieren. Die Verbindlichkeit sinkt und damit auch die Bereitschaft, Know-how zu teilen und gemeinsam zu nutzen.
- **Deindividuation durch Anonymität:** Wird die Kooperation als anonym wahrgenommen und sind soziale Kontakte eher die Ausnahme, ist der Beitrag des Einzelnen oft unklar. Dies kann zu klassischen Gruppenphänomenen wie „sozialem Trittbrettfahren“ führen.
- **Reduzierte Kommunikation:** Da Beteiligte kaum mehr persönlich kommunizieren, fehlen ihnen nonverbale Signale, wie sie zur konkreten Interpretation der Nachricht benötigt werden. Dies führt häufig zu Missverständnissen und Fehlern, besonders bei asynchronen Medien wie E-Mail.

---

### 11.3 Gefühlte Nähe aufbauen

Der Aufbau von Vertrauen ist in der Präsenzwelt gut untersucht, in der Vertrauen durch Face-to-Face-Interaktion und mit der Zeit entsteht, je besser man einander kennt. Die virtuelle Welt beruht auf einem entgegengesetzten Prinzip: Kurzfristigkeit von Kontakten und Zusammenarbeit mit anderen, die man nicht kennt. Nach Remdich (2005) entsteht hieraus ein „Vertrauensdilemma in der virtuellen Welt“: Je virtueller das Team, desto schwieriger ist es, Vertrauen aufzubauen; gleichzeitig setzt das Arbeiten in verteilten

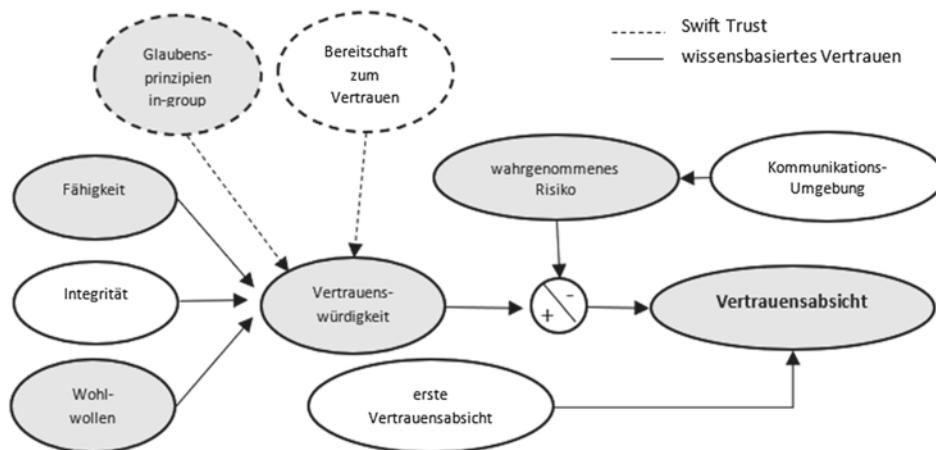
Teams starkes Vertrauen in Personen voraus, die man nur im virtuellen Raum kennenlernen kann.

Mit dem Vertrauensdilemma haben sich neuere Studien von Robert et al. (2009), Wilson et al. (2008) und O’Leary et al. (2011) befasst und neue Modelle wie „Swift Trust“ und „gefühlte Nähe“ entwickelt. Wir stellen die beiden Modelle zunächst vor und gehen später darauf ein, wie sie zur Stärkung der sozialen Identität herangezogen werden können.

#### 11.4 Wie kann das Vertrauensdilemma gelöst werden?

Nach Robert et al. (2009) ist die Fähigkeit der Mitglieder eines virtuellen Teams, den TeamkollegInnen einen Vertrauensvorschuss (Swift Trust) zu schenken, ein kritisches Erfolgskriterium, wenn persönliche Beziehungen vor der gemeinsamen Aufgabenerfüllung nur limitiert oder gar nicht aufgebaut werden können. Diese Art des Vertrauens basiert auf einer vorgezogenen und grundsätzlichen Annahme, dass ein Team vertrauenswürdig ist. Die Vertrauenswürdigkeit wird aus der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Kategorie abgeleitet – und die Annahme wird erst später, während der Aufgabenerfüllung, überprüft und justiert. Die Entscheidung, ob ein Vertrauensvorschuss gewährt wird oder nicht, treffen Führungskräfte und Mitarbeitende oft unbewusst. Starkes Interesse an der Aufgabenstellung, tiefer liegende Überzeugungen, Erfahrungen, aber auch die Kultur und Reputation der Organisation, des sich bildenden Team und einzelner Teammitglieder beeinflussen die Entscheidung.

Die Elemente und Zusammenhänge, die zu einer derartigen Vertrauensbildung führen, sind in Abb. 11.1 dargestellt.



**Abb. 11.1** Das vorgeschlagene Modell der Vertrauensbildung (angelehnt an Robert et al. (2009))

Die sich auf solche Art bildenden Teams werden **Swift Starting Action Teams** (STATs) genannt und setzen sich aus sehr selbstständigen, qualifizierten Individuen zusammen, die gemeinsam schnell und effektiv eine Aufgabe lösen. Die Mitglieder dieser STATs haben wenig oder keine Zusammenarbeitserfahrung. Sie müssen die Aufgabenstellung nach ihrer „Teamgründung“ sofort gemeinsam erledigen können. Möglich gemacht wird dies nach Robert et al. (2009) mittels Swift Trust. Swift Trust enthält kognitive und normative Elemente. Das kognitive Element von Swift Trust basiert auf dem **Prinzip der sozialen Identität** nach Tajfel und Turner (1986) sowie der Selbstkategorisierung nach Turner et al. (1987) (Abschn. 11.5).

Kognitive Elemente wie „in-group beliefs“, die ein frühes Vertrauen innerhalb der „in-group“ ermöglichen, sind vor allem beim (schnellen) Teamstart zentral, müssen aber je nach Entwicklung des Eigengruppen-Vertrauens durch normative Elemente ergänzt werden. Denn wenn es im Team negativ wahrgenommene Verhaltensabweichungen gibt, erodiert gemäß Meyerson et al. (1996) Swift Trust schnell – und zwar durch Abweichungen oder Verstöße gegen die Gruppennormen und Kompetenzanmaßungen. Normative Elemente können hier helfen, und klare Leitlinien bezüglich der „do’s and don’t’s“ im Team fördern adaptives Verhalten. Gemeinsam definierte Standards verstärken zudem die soziale Attraktivität der Gruppe.

---

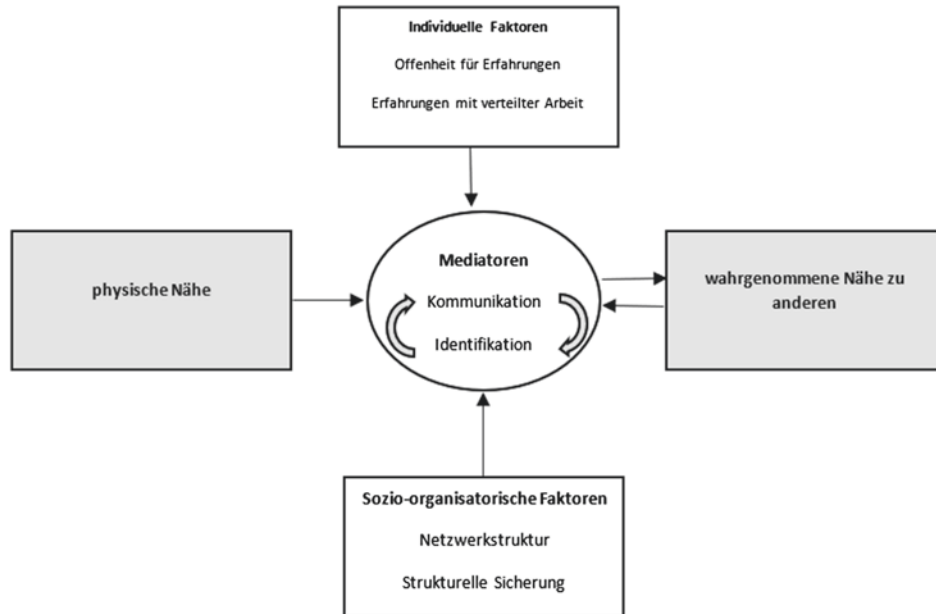
## 11.5 Wie entsteht auf Distanz ein Gefühl von Nähe?

Mit Faktoren, die das Gefühl der Nähe positiv beeinflussen, wollen Wilson et al. (2008) Organisationen alternative Lösungen anbieten. Moderne Organisationen können ihrer Ansicht nach die Nachteile der physischen Distanz anhand dieser Faktoren „aushebeln“. Als Beispiel nennen sie Projektmitarbeitende in Open-Source-Projekten, die teamintern eine große Nähe zueinander empfinden. Gründe dafür seien die intensive Kommunikation und die starken „hacker identities“ (Raymond, 1999), die mit hoher intrinsischer Motivation an der Lösung kniffliger Fragestellungen tüfteln.

Das **Modell der gefühlten Nähe** von Wilson et al. (2008) beruht auf folgenden drei Annahmen:

- Gefühlte Nähe ergibt sich – wie alle Wahrnehmungen – aus individuellen Gedanken und Gefühlen der Menschen.
- Das Modell ist auf Teams zugeschnitten, die zusammen eine komplexe Aufgabe erfüllen müssen.
- Es richtet sich an Teams, die längerfristig zusammen- und miteinander arbeiten.

In ihrem Modell, dargestellt in Abb. 11.2, sind **Kommunikation** und **Identifikation** die Kernprozesse, welche die gefühlte Nähe beeinflussen. Frequenz, Tiefe und Interaktivität



**Abb. 11.2** Modell der wahrgenommenen Nähe (angelehnt an Wilson et al. (2008))

der Kommunikation machen andere Teammitglieder berechenbarer und verständlicher. Dadurch werden drei Mechanismen ausgelöst:

- wachsende kognitive Salienz,<sup>1</sup>
- Reduktion der Unsicherheit,
- Empathiefähigkeit für den Kontext der anderen Teammitglieder.

Der eine Mediatorprozess der **Kommunikation** zeigt Gemeinsamkeiten (*valued social categories*) auf und fördert den Prozess der Identifikation. Je detaillierter sich Teammitglieder den individuellen Kontext ihrer Kolleginnen vorstellen können, desto größer wird die gefühlte Nähe. Diese kognitive „Ausschmückung“ erhöht wiederum die Awareness für die anderen (McGill & Anand, 1989). Eine intensive Kommunikation liefert hierfür die mentalen Bilder, und über diese zunehmend konkreten Bilder nimmt das Gefühl der Nähe zu.

<sup>1</sup>Salienz (= S.) [engl. *salience*; lat. *salire*, springen], [SOZ], Bedeutsamkeit, das Hervortreten, zum Beispiel von Merkmalen bei einer Person. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/salienz>.

- ▶ Stetig genutzte synchrone Medien werden dabei stärker mit subjektiver Nähe in Verbindung gebracht und bewirken eine größere Teamkohäsion als asynchrone Medien. Es gilt aber auch zu beachten: Zu viel oder nicht relevante Kommunikation kann auch eine als zu groß empfundene Nähe wirken, die als belanglos und/oder als Überwachung wahrgenommen wird.

Die **Identifikation** ist der andere mediiierende Prozess der Selbstkategorisierung vis-à-vis der anderen. Wenn Menschen zusammenarbeiten – ob im gleichen physischen Raum oder auf Distanz –, können sie gemeinsame Identitäten entwickeln. Entdecken Mitglieder eines Teams, dass sie gewisse soziale Kategorien teilen, schafft dies eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit. Die über die Identifikation hergestellte gefühlte Nähe reduziert wiederum Unsicherheit.

Zu den für ihr Modell der gefühlten Nähe notwendigen **sozioorganisationalen Faktoren** zählen Wilson et al. (2008) die Netzwerkstrukturen und die strukturelle Gewissheit.

Je kompakter und dichter das Netzwerk, desto größer sind die Identifikationsmöglichkeiten. Je klarer strukturelle Elemente der Organisation (wie Verträge, Regularien, standardisierte Prozesse usw.), desto größer das Gefühl der Sicherheit und der Fairness. Die technische Infrastruktur spielt hierbei eine wichtige Rolle, wenn dadurch eine stabile Unterstützung für komplexe Aufgaben und die persönliche Interaktion ermöglicht wird. Interessanterweise zeigen auch aktuelle Studien zu mobil-flexibler Zusammenarbeit, dass die strukturelle Steuerung und Führung an Bedeutung gewinnt, während die personale Führung an Wirkmacht verliert (Antoni & Syrek, 2017; Hoch & Dulebohn, 2017; Welge, 2018).

Zu den wichtigen **individuellen Faktoren** für das Modell zählen Wilson et al. (2008) die persönliche Fähigkeit gewisser Menschen, über Kommunikation und Identifikation Nähe herzustellen. Hierfür sind ihrer Ansicht nach eine grundsätzliche Offenheit für neue (technische) Lösungen und Erfahrungen sowie Praxiserfahrung in der Zusammenarbeit auf Distanz hilfreich.

Eine Studie, die O’Leary et al. (2011) bei Amazon Mechanical Turk durchführten, untermauert die Theorie: Es scheint, dass gefühlte Nähe eng verbunden ist mit dem Gefühl der Gemeinsamkeit. Kommunikation ist wichtig, aber „das Gefühl einer gemeinsamen Identität“ beeinflusst noch stärker, wie Nähe (oder Distanz) wahrgenommen wird.

---

## 11.6 Wie kann soziale Identität entwickelt werden?

Die soziale Identität (*social identity*) meint das „Wir-Gefühl“ als Teil unseres Selbstkonzepts. Es ist der Teil unserer Antwort auf die Frage „Wer bin ich?“, der durch unsere Gruppenzugehörigkeit bestimmt wird (Myers, 2014).

Die Theorie der (positiven) sozialen Identität wurde in den 1970er-Jahren von Henri Tajfel entwickelt (Tajfel, 1972). John Turner und seine Mitarbeitenden ergänzten sie um den Aspekt der Selbstkategorisierung. Die Theorie der sozialen Identität untersucht die psychosozialen Aspekte von Gruppen, deren Identität und die Beziehungen innerhalb von Gruppen (intergrupale Prozesse als sozialpsychologische Theorie).

Tajfel und Turner (1986) fassen ihre Theorie in drei Grundannahmen zusammen:

- Individuen streben danach, eine positive soziale Identität zu erhalten, die vollständig durch die Mitgliedschaft zu einer Gruppe definiert ist.
- Eine positive soziale Identität basiert zum Teil auf vorteilhaften Vergleichen, die zwischen der In-Group (Eigengruppe) und einer relevanten Out-Group (Fremdgruppe) gezogen werden können. Die In-Group muss sich positiv von einer Out-Group unterscheiden beziehungsweise positiv distinkt von Out-Groups wahrgenommen werden.
- Wenn die soziale Identität für sie unbefriedigend ist, dann versuchen Individuen, ihre Gruppe zu verlassen und in eine positive Gruppe zu gelangen, oder sie versuchen, ihre Gruppe stärker positiv abzusetzen.

Die Identifikation kann auslösen, dass Individuen Gruppeninteressen als Eigeninteressen erleben und wahrnehmen (Aspekt der „gefühlten Nähe“ Abschn. 11.5).

Wenn sich die eigene Gruppe positiv von anderen Gruppen abhebt, stärkt dies die soziale Identität. Im umgekehrten Fall werden Individuen versuchen, anderen, prestigeträchtigeren Gruppen beizutreten und – wenn sie fündig geworden sind – die ursprüngliche Gruppe verlassen.

In diesem theoretischen System spielt der Prozess der sozialen Kategorisierung eine zentrale Rolle. Tajfel bezeichnete diese als Orientierungssystem, die den spezifischen Platz des Individuums in der Gesellschaft definiert. Der primäre Zweck dieses Systems ist es, die Komplexität der Wirklichkeit zu reduzieren und zu organisieren. Und weil Menschen nach einer positiven sozialen Identität streben, muss das Resultat dieser Kategorisierung positiv ausfallen. Voraussetzung hierfür ist, dass sich das Individuum mit den Werten und der emotional wahrgenommenen Bedeutung der Gruppe, der es angehört, identifiziert.

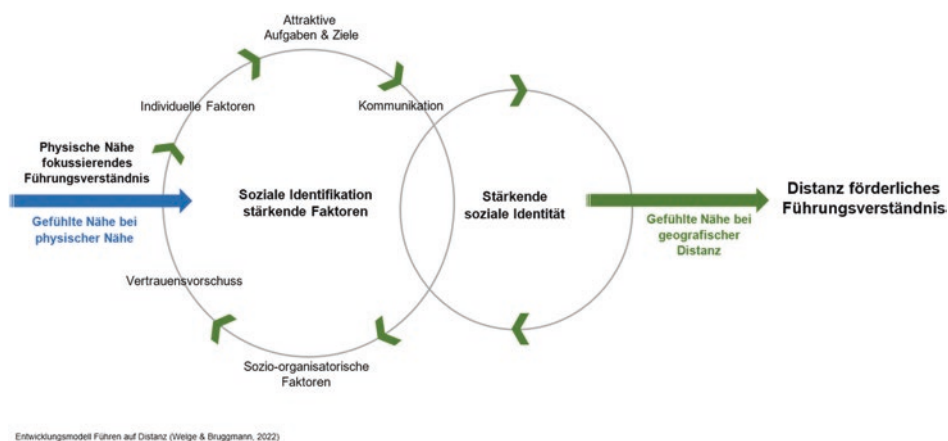
- ▶ In einer Organisation gibt es unterschiedliche Gruppenzugehörigkeiten: zur Organisation als Ganzem, zu einer Abteilung, zu einem Team usw. Die Identifikation motiviert die Mitglieder einer Gruppe, zum Wohl und im Interesse der Gruppe zu arbeiten, und dies kann wiederum die Performance der Gruppe beeinflussen. Diese Identifikation löst ein Gefühl des „Einsseins“ mit der Gruppe aus und bewirkt, dass das Individuum die Perspektive der Gruppe einnimmt und die Ziele und Interessen der Gruppe auch als die seinigen ansieht. Dies ist aber nur dann möglich und mündet dann in einem besonderen Effort für die Gruppe, wenn die Identität der Gruppe salient ist.



## 11.7 Wandlung des Führungsverständnisses

Es lohnt sich also für eine produktive Teamsteuerung, ein Verständnis davon zu entwickeln, was gefühlte Nähe ausmacht. Und es lohnt sich auch, Virtualität als ein kontinuierliches und multidimensionales Konzept zu betrachten, durch das die gefühlte Nähe beeinflusst werden kann. Zusammengefasst und aufbauend auf den vorausgehenden Annahmen, kann das Modell, dargestellt in Abb. 11.3 für Führung und Zusammenarbeit auf Distanz postuliert werden. Das Modell baut auf der Annahme auf, dass mittels sozioorganisationaler und individueller Faktoren die soziale Identität gestärkt und ein Gefühl von Beziehungsnähe entwickelt werden kann. Es überführt die Elemente der Modelle „Swift Trust“ und „gefühlte Nähe“ in den Führungskontext physischer Distanz. Ziel ist es, Führungspersonen auf Basis der zu Beginn erwähnten Hypothese von Wilson et al. (2008) – dass es hinderlich ist, das Führungsverständnis auf physische Nähe zu fokussieren – eine für die Distanzsituation förderliche Modellvorstellung anbieten zu können. Zentral scheint für ein in diesem Sinne „distanzförderliches“ Führungsverständnis, die Entwicklung von sozialer Identifikation zu unterstützen. Hierfür bieten sich laut den oben vorgestellten Studien ein Invest in Kommunikation an, Vertrauensvorschuss zu geben und *sozioorganisatorische* sowie *individuelle Faktoren* zu berücksichtigen. Darüber hinaus gibt es Hinweise (Abschn. 11.5 „hacker identities“), dass die aufgabenorientierte Führung mit attraktiven, herausfordernden Aufgaben für die Führung auf Distanz von höherer Bedeutung ist. Dieses Thema soll in einer aktuellen Studie von uns exploriert werden (Welge et al., 2020).

- Unsere Hypothese ist folglich: Geben Hierarchie und Nähe gewohnte Führungskräfte bei zunehmender geografischer Distanz einen Vertrauensvorschuss und investieren in die Entwicklung einer sozialen Identifikation der Mitarbeitenden und interessanter, motivierender Aufgaben oder



**Abb. 11.3** Entwicklungsmodell Führen auf Distanz (Welge et al., 2020)

experimentieren mindestens damit, erhöht sich für sie die Chance, erfolgreiches Führungshandeln auf Distanz zu erleben.

Diese Erfahrungen können die Selbstwirksamkeitserwartung beeinflussen und das Führungsverständnis „gefühlte Nähe bei physischer Nähe“ positiv irritieren zu einer Weiterentwicklung von „gefühlter Nähe bei geografischer Distanz“.

Wo und wie können aber Mitarbeitende, die auf Distanz zusammenarbeiten, sich ihre positive soziale Identität „beschaffen“? Und: Wie können Managementpraktiken helfen, gefühlte Nähe entstehen zu lassen und aufrechtzuerhalten?

---

## 11.8 Unterstützende Management-Praktiken

Es zeigt sich, dass beim Führen auf Distanz, zum Beispiel in verteilten Teams, diejenigen erfolgreicher sind, deren Mitglieder aus eigener Initiative Führungsfunktionen, zum Beispiel zum gemeinsamen Monitoring des aktuellen Standes im Projekt und zur individuellen Aufgabebearbeitung, übernehmen (Carte et al., 2006). Führungspersonen wie zum Beispiel Projektleitenden kommt einerseits eine stärker **fördernde Rolle** zu, mit dem Ziel, **technische Ressourcen** zur Verfügung zu stellen und **Strukturen zu schaffen**, welche die Kommunikation wie auch die laterale Führung als Art der kollegialen Führung zwischen den Mitarbeitenden fördern können. Weitere Studien zeigen aber auch (Konradt und Hoch, 2007), dass zielorientierte und richtungsweisende Führung von erfahrenen ManagerInnen virtueller Teams als notwendig angesehen wird. Somit stehen Führungskräfte beim Führen auf Distanz vor der Herausforderung, einerseits **zielorientiert** und andererseits **kommunikationsförderlich** zu wirken.

Hertel (2002) entwickelte das *VIST-Modell* für die Führung von Teams, bei denen virtuelle und distanzübergreifende Zusammenarbeit und projektförmige Gruppenarbeit erforderlich sind. Aus diesem Modell lassen sich praxisnahe Handlungskompetenzen ableiten:

- **Valence** = Bedeutung der Gruppe: Ziele der Gruppe klar definieren und abstimmen, individuelle Ziele der Mitarbeitenden mit teambasierten Zielen verknüpfen, adäquate Anreizsysteme schaffen, Arbeitsleistung gerecht und ausgewogen anerkennen.
- **Instrumentality** = Bedeutung des eigenen Beitrags: Feedback in Bezug auf Bedeutung für Teamerfolg geben, transparente Zielerreichung auf Teamebene, klare Aufgabenstruktur und Rollenverteilung, Danken.
- **Self-Efficacy**: Selbstwirksamkeit: regelmäßiges und konkretes individuelles und teambasiertes Feedback, Trainingsmaßnahmen umsetzen, Vorbildfunktion wahrnehmen.
- **Trust** = Vertrauen in die anderen und das System: Regeln einhalten, konstruktives Konfliktmanagement, persönliche Kommunikation fördern, Wir-Gefühl stärken, funktionierende Technik und Support zur Verfügung stellen, Informationsgleichberechtigung.

Führungskräfte, die Teams auf Distanz erfolgreich führen wollen, sollten ihre Kenntnisse über die Mechanismen der Zusammenarbeit und Führung auf Distanz vertiefen und Managementansätze für ein beziehungsorientiertes Verhalten (und dessen Einfluss auf individuelle wie auch Team-Prozesse und Arbeitsresultate in virtuellen Teams) entwickeln und/oder verbessern.

### 11.9 Best Practice „Führung auf Distanz“ mit dem Konzept „gefühlte Nähe“

Anhand der Best Practice von France Télécom/Orange soll deutlich werden, wie Führung auf Distanz in der betrieblichen Praxis gelingen kann. Télécom hat geografisch verteilte Teams nach dem Konzept der gefühlten Nähe eingeführt und gebildet. Das Unternehmen investierte in verschiedene Instrumente, um den Austausch auf Distanz zu erleichtern: „Com“ ist ein Instant-Messenger-System, „P“ ist ein internes Social Network, und „Sharedoc“ ist ein interaktives Tool, um gemeinsam an Dokumenten zu arbeiten. Ruiller et al. (2018) beschreiben die ICT-Nutzung bei Télécom als „mature“, da die Mitarbeitenden die Technologie als hilfreiches Instrument für die ausgewogene Life-Domain-Balance sehen. Télécom strebte gleichzeitig eine Teamintegration an, und die HR-Abteilung wollte die Managementfähigkeiten bei Teamleitenden von geografisch verteilten Teams identifizieren und entwickeln.

In ihrer Studie weisen Ruiller et al. (2018) auf zwei neu entstandene Managementmodi hin, die sie als Folge der „shared identity“ sehen.

- Der **„e-communicational“-Modus**, der von der Persönlichkeit der Führungsperson ausgeht, die das Team mit ihren eigenen Kommunikations- und Organisationsverhalten. Beispiel: *„Every morning when I go online, I send out a message to all site managers and to my boss letting them know that I’ve arrived and can now be reached. Same thing then when I log off, I say goodbye as a means of informing them that my workday is over [...]. In case dictates need to be made, we send each other little notes [...] using the,Com‘ tool (Trainer and support staff member, full-time contract, half day-a-week teleworker).“*
- Der **„control management“-Modus**, der auf der Zielorientierung basiert, die die Distanz berücksichtigt. Führungsaufgabe ist hier das Regulieren und das Monitoring der Resultate der im fernen Team geleisteten Arbeit. Beispiel: *„So, I devote a little time to what they did being distant. How it went [...]. We discuss about what happened, if it worked or [...] if it didn’t work. Then I ask them about what they could do differently to make it work better? I try to be a,reflective‘ person, someone who makes them think about what,they can do better‘ (E-manager, support function).“*

Eines von insgesamt acht untersuchten Teams hob sich deutlich ab in punkto *shared identity* und gefühlter Nähe – und zwar in der Wahrnehmung sowohl der E-Führungs-

kraft wie auch des Teams. Die Mitglieder dieses Teams beschrieben sich selbst als „tribe“. In diesem „Stamm“ betrachteten sie die E-Führungskraft als Vermittlerin und Herz des Teams, die die Zusammenarbeit auf Distanz und den Teamerfolg möglich macht. Der Identifikationsgrad in diesem Team war außerordentlich im Vergleich zu den anderen Teams. Aus Sicht des HR führte diese hohe Identifikation zu sozialer Kohäsion und Kooperation sowie Altruismus und Loyalität. Die weibliche Führungskraft beeinflusste das Gefühl der Gemeinsamkeit stark, das Team funktionierte wie ein Ökosystem. Die Regeln und die Art der Zusammenarbeit waren einzigartig, die Führungskraft wagte, „out of the box“ zu denken und zu handeln, egal, ob es um den Arbeitsplan oder die Organisation des Teams rund um die Telearbeit ging.

Aus ihren Beobachtungen und Analysen schlossen Ruiller et al. (2018), dass es auf die richtige Dosierung von Begegnungen im physischen Raum und der Pflege der Beziehungen auf Distanz ankommt, mit besonderer Berücksichtigung der Qualität des Austauschs. In anderen Worten: Es kommt weniger auf die Anzahl oder den Rhythmus der Interaktionen an als vielmehr auf die **wahrgenommene Qualität** des Austauschs. Diese hat einen wichtigen **Symbolcharakter**, nämlich den **Sinngehalt**, den die Mitglieder dieses Teams teilen (Ideologie und Identität) und entwickeln.

Identifikations- und Kommunikationsprozesse sind für Ruiller et al. (2018) entsprechend eng verknüpft. Je mehr ein Teammitglied sich in persönlichen Gesprächen identifiziert und je leichter und qualitativ besser es mit der Führungskraft wie auch mit KollegInnen kommunizieren kann, desto mehr positiv wahrgenommene Beziehungen ergeben sich für das geografisch verstreute Team. Der ultimative Erfolg einer solchen Zusammensetzung hängt von gut fundierten Managementmethoden ab. Als notwendige Kernkompetenzen für das Führen von verteilten digitalen und dynamischen Teams nennen Ruiller et al. (2018):

- eine begeisternde Reiserichtung („Do we share a common goal? Is this goal clear?“);
- eine klare Struktur („Do we have the right number and mix of members? Are people responsible for tasks from beginning to end? Do we have velar norms for acceptable conduct?“);
- ein unterstützender Kontext („Do we have resources, information and training we need? Are there appropriate rewards for success?“);
- sowie eine gemeinsame Geisteshaltung („Do the team members have a strong common identity? Do we readily share information with one another and understand one another’s constraints and context?“).

Ein weiteres Resultat der Studie: Je mehr ein Team sich mit der Führungsperson identifizieren kann, desto mehr wahrgenommene Qualität enthält die Kommunikation zwischen ihnen, und desto höher ist der Grad des Selbstmanagements der einzelnen Teammitglieder. Dies spielt dann eine besondere Rolle, wenn eine zu hohe Frequenz der Kommunikation zu Überlastung führt, während die Qualität der Kommunikation die Aspekte der gemeinsamen Identität und der gefühlten Nähe fördert.

### 11.10 Qualität in Zusammenarbeit und Führung

Für das Zusammenarbeiten und Führen bei physischer Distanz reicht es offenbar nicht aus, die Beziehungen zu Mitarbeitenden oder innerhalb des Teams zu pflegen. Es braucht attraktiv herausfordernde, knifflige Arbeitsaufgaben und -ziele sowie eine Führungsperson, die in der Lage ist, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu erkennen, zu verstehen und angemessen darauf einzugehen. Eine Führungskraft, die Distanz für hinderlich hält, sollte sich mit den beschriebenen „distanzförderlichen“ Einflussfaktoren auseinandersetzen. Auf Basis dieser Einflussfaktoren ist sie aufgefordert, bewusste Entscheidungen zu treffen, um die Zusammenarbeit und Führung auf Distanz positiv zu beeinflussen. Namentlich sind Führungsverantwortliche aufgefordert, klare abstützende Strukturen zu schaffen, eine funktionierende ICT einzufordern, konstruktives Konflikt- und Feedbackmanagement zu etablieren mit dem Ziel, die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden zu stärken. Zahlreiche Aspekte der genannten Führungsaufgaben können demnach strukturell abgestützt werden. Um aber eine geteilte soziale Identität entwickeln zu können, braucht es noch mehr. Das konstruktive Identifikationsangebot einer sich vorbildlich verhaltenen Führungskraft oder auch einzelner Teammitglieder gewinnt im virtuellen produktiven Arbeitskontext an Bedeutung. Führungsverantwortliche sind aufgefordert, strukturelle Gewissheit herzustellen, um Unsicherheiten zu reduzieren, ihren Mitarbeitenden und Teammitgliedern einen Vertrauensvorschuss zu gewähren, anregend zu kommunizieren sowie individuelle Gegebenheiten und Fähigkeiten zu berücksichtigen. Gelingt das Ausbalancieren von aufgaben- und beziehungsorientierter Führung, kann trotz geografischer Distanz gefühlte Nähe entwickelt und kann so die soziale Identität im Team gestärkt werden. Im Weiteren sollten Erkenntnisse der Resonanzforschung und des Konstruktivismus genutzt werden, um das oben beschriebene Entwicklungsmodell „Führen auf Distanz“ (Abschn. 11.7) weiterzuentwickeln und in der betrieblichen Praxis zu evaluieren.

---

#### Literatur

- Antoni, C. H., & Syrek, C. (2017). Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für die Führung und Zusammenarbeit. *Gruppe Interaktion Organisation*, 48, 247–258.
- Bell, B., & Kozlowski, S. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49.
- Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams – A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviors. *Group Decision and Negotiation*, 15, 323–343.
- Hertel, G. (2002). Management virtueller Teams auf der Basis sozialpsychologischer Theorien: Das VIST-Modell. In E. H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse* (S. 172–202). Pabst.

- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.012>
- Konradt, U., & Hoch, J. (2007). Work roles and leadership functions of managers in virtual teams. *International Journal of e-Collaboration*, 3(2), 16–35.
- Konradt, U., & Köppel, P. (2008). *Erfolgsfaktoren virtueller Kooperation: Best Practices von Microsoft Deutschland GmbH und Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG*. Bertelsmann Stiftung.
- McGill, A., & Anand, P. (1989). The effect of vivid attributes on the evaluation of alternatives: The role of attention and cognitive elaboration. *Journal of Consumer Research*, 16, 188–196.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & R. M. Tyler (Hrsg.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (S. 166–195). Sage.
- Myers, D. G. (2014). *Psychologie* (3. Aufl.). Springer.
- O’Leary, M. B., Metiu, A., Wilson, J. M. (2011). *Beyond being there: The symbolic role of communication and identification in the emergence of perceived proximity in geographically dispersed work*. Research Center ESSEC Working Paper 1112.
- Raymond, E. (1999). *The cathedral and the bazaar: Musings on Linux and open source by an accidental revolutionary*. O’Reilly.
- Remdisch, S. (2005). *Managing virtual teams: The importance of distance leadership*. Forschungspräsentation. [http://www2.leuphana.de/distanceleadership/download/dl\\_praesentation-uni.pdf](http://www2.leuphana.de/distanceleadership/download/dl_praesentation-uni.pdf).
- Robert, L. P., Dennis, A. R., & Hung, Y. C. (2009). Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241–279.
- Ruiller, C., Bvd, H., Chedotel, F., & Duman, M. (2018). „You have got a friend“: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>
- Tajfel, H. (1972). La catégorisation sociale. In S. Moscovici (Hrsg.), *Introduction à la psychologie sociale* (Bd. 1, S. 272–302). Larousse.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.), *The psychology of intergroup relations* (S. 7–24). Nelson-Hall.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S., & Wetherell, M. S. (1987). *Re-discovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Weichbrodt, J., Bruggmann, A., & Folie, A. (2020). *FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/31702>. Zugegriffen: 1. Apr. 2021.
- Welge, K. (2018). Praxisbericht: Aufbruch zu mehr Agilität in der Ingenieurbranche. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch* (S. 83–92). Springer Gabler.
- Welge, K., Bruggmann, A., Müller, K., & Rack, O. (2020). *Führen und Zusammenarbeiten auf Distanz @ SBB*. Projektbericht (unveröffentlicht).
- Wilson, J. M., O’Leary, M. B., Metiu, A., & Jett, Q. R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of Farbut-close. *Organization Studies*, 29(07), 979–1002.

**Katrina Welge** ist seit 2010 Dozentin an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung mit Arbeitsschwerpunkt „neue Arbeitsformen“ und hybride Coaching-Formen. Sie verantwortet für die Forschungsgruppe Gestaltung flexibler Arbeit das Thema Führung und engagiert sich als Organisationsberaterin und Agile E-Coach für innovative Führungs- und Veränderungsgestaltung bei komplexen Transformationsprozessen.

<https://www.fhnw.ch/de/personen/katrina-welge>.

**Anja Bruggmann** arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung mit dem Arbeitsschwerpunkt „neue Arbeitsformen“. In praxisnahen Projekten beschäftigt sie sich mit der Gestaltung flexibler Arbeit in den Bereichen „Führung“, „Personalentwicklung“ und „mobil-flexible Arbeit“.

<https://www.fhnw.ch/de/personen/anja-bruggmann>.