

# Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz im Kontext von mobil-flexibler Arbeit

Eine qualitative Untersuchung von Teams.

## MASTER-ARBEIT

2023

Autor

Fortiguerra, Flavio

Betreuungsperson

Dr. Johann Weichbrodt

Praxispartner\*in

Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung, FHNW

Welge, Katrina

## **Dank**

Zunächst gebührt mein Dank meiner Betreuungsperson Dr. Johann Weichbrodt für die gezielte, konstruktive und stets positive Unterstützung, welche mich auch bei Unsicherheiten für die Arbeit motivierte. Weiter bedanke ich mich bei meiner Praxispartnerin Katrina Welge, die mir ihr Einverständnis ausgesprochen hat, ihr Entwicklungsmodell zu untersuchen und dabei meine eigenen Interessen zu verfolgen. Auch für die Unterstützung und Bereitstellung eines Teams danke ich Katrina Welge. Ausserdem möchte ich meinen Dank an die Fachhochschule Nordwestschweiz aussprechen, welche es mir ermöglicht hat, die Masterarbeit in dieser ungewohnten Konstellation durchzuführen.

## Abstract

The digitization of Workplace 4.0 has simplified collaboration over a distance through new technologies. As a result, as well as due to the effects of the COVID-19 pandemic, individuals in Switzerland are increasingly working in a flexible manner. This flexibility has led to a greater physical distance between in teams. This situation raises the questions of how leadership can be successfully implemented over a distance and what impact this distance has on the sense of closeness and belongingness within teams. To address these questions, Welge and Bruggmann (2021) introduced a developmental model for distance leadership. Their model highlights the importance of emphasizing distance as the primary focus for leadership in remote work. In this paper, the developmental model, consisting of factors such as communication, attractive tasks and goals, swift trust, individual factors, socio-organizational factors, and social identity, is examined in the context of mobile and flexible work.

Additionally, the study investigates how physical proximity can complement collaboration and leadership in a distance setting. The results show that the factors of the developmental model are experienced differently over a distance than during in-person interactions, but still hold the same importance. This finding necessitates adjustments in collaboration and leadership practices with a focus on distance, as advocated by the developmental model. Teams with more experience in remote work perceive the negative influence of distance on their social identity to be less significant.

**Keywords:** Distance leadership, Mobile-flexible distance, Social identity, Perceived closeness, Collaboration over distance.

## Zusammenfassung

Die Digitalisierung in der Arbeitswelt 4.0 vereinfacht durch neue Technologien die Zusammenarbeit über Distanz. Dadurch und aufgrund der Effekte, die sich infolge der Covid-Pandemie ergeben haben, arbeiten Personen in der Schweiz vermehrt mobil-flexibel. Diese Flexibilität führt zu einer erhöhten physischen Distanz in Teams. Es stellt sich die Frage, wie Führung erfolgreich über die Distanz gestaltet werden kann und welche Auswirkungen die Distanz auf die Nähe und somit das Zusammengehörigkeitsgefühl in Teams hat. Um diese Fragen beantworten zu können, erstellten Welge & Bruggmann (2021) ein Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz, anhand dessen analysiert werden kann, wie das Führungsverständnis auf Basis der sozialen Identität zu einem Verständnis mit Fokus auf die Distanz entwickelt werden kann. Das Entwicklungsmodell mit den Faktoren Kommunikation, Attraktive Aufgaben & Ziele, Vertrauensvorschuss, Individuelle Faktoren, Sozioorganisatorische Faktoren und soziale Identität wird in dieser Arbeit im mobil-flexiblen Kontext untersucht. Zusätzlich wird erhoben, wie physische Nähe die Zusammenarbeit und Führung in der Distanz ergänzen kann. Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren des Entwicklungsmodells anders über die Distanz erlebt werden als vor Ort. Dies erfordert eine Anpassung in der Zusammenarbeit wie auch in der Führungsarbeit mit Fokus auf Distanz, wie es im Entwicklungsmodell propagiert wird. Teams mit grösserer Erfahrung in distanzierterm Arbeiten empfinden den Einfluss der Distanz auf die im Team vorhandene soziale Identität als geringer.

Schlüsselwörter: Führung auf Distanz, Mobil-flexible Distanz, Soziale Identität, gefühlte Nähe, Zusammenarbeit über die Distanz.

Die vorliegende Arbeit beinhaltet ohne Anhang und mit Leerzeichen XXX Zeichen.

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	1
1.1. Ausgangslage und Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.2. Begriffsdefinitionen.....	3
1.3. Aufbau der Arbeit.....	4
2. Theoretische Grundlagen .....	5
2.1. Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz.....	5
2.1.1. Soziale Identität.....	6
2.1.2. Gefühlte Nähe .....	8
2.1.3. Identifikation .....	13
2.1.4. Kommunikation.....	14
2.1.5. Individuelle Faktoren .....	14
2.1.6. Sozioorganisatorische Faktoren .....	16
2.1.7. Vertrauensvorschuss.....	17
2.1.8. Führung über Aufgaben und Ziele .....	19
2.1.8.1. Führung im mobil-flexiblen Kontext .....	21
2.2. Forschungslücke und Fragestellung .....	24
3. Methoden.....	25
3.1. Forschungsdesign und Ablauf .....	25
3.1.1. Stichprobe.....	27
3.1.1.1. Zusammenstellung der Stichprobe.....	30
3.2. Vorgehen .....	32
3.2.1. Einzelinterview.....	32
3.2.2. Gruppendiskussion .....	32
3.2.3. Entwicklung des Leitfadens .....	34
3.2.4. Durchführung der Interviews .....	36
3.3. Auswertung.....	37
3.3.1. Transkription .....	37

3.3.2.	Qualitative Inhaltsanalyse .....	38
3.3.2.1.	Auswertung anhand einer angepassten evaluativen Inhaltsanalyse .....	40
3.4.	Gütekriterien .....	47
4.	Ergebnisse .....	49
4.1.	Ergebnisse Fragestellung 1 .....	51
4.1.1.	Kommunikation.....	51
4.1.1.1.	Allgemeine Aspekte der Kommunikation .....	51
4.1.1.2.	Direkter und informeller Austausch.....	53
4.1.1.3.	Erreichbarkeit.....	54
4.1.1.4.	Interaktionshäufigkeit .....	55
4.1.1.5.	Spezifische Auswirkungen des Distanzverhältnisses .....	57
4.1.2.	Vertrauen.....	59
4.1.2.1.	Allgemeine Aspekte von Vertrauen.....	59
4.1.2.2.	Spezifische Auswirkungen des Distanzverhältnisses .....	60
4.1.2.3.	Faktoren für die Vertrauensentwicklung.....	61
4.1.3.	Soziale Identifikation .....	62
4.1.3.1.	Zusammengehörigkeitsgefühl im Team .....	62
4.1.3.2.	Gemeinsame Werte und Themen.....	64
4.1.3.3.	Konkrete Massnahmen für die soziale Identifikation .....	65
4.1.3.4.	Spezifische Auswirkungen des Distanzverhältnisses .....	66
4.1.4.	Aufgaben- und Zielattraktivität.....	67
4.1.5.	Individuelle Faktoren .....	68
4.1.5.1.	Allgemeine Aspekte der individuellen Faktoren .....	68
4.1.6.	Sozioorganisatorischen Faktoren .....	69
4.1.6.1.	Allgemeine Aspekte sozioorganisatorischer Faktoren.....	69
4.1.6.2.	Infrastruktur, Tools und digitale Fertigkeiten.....	70
4.1.6.3.	Interne Netzwerkpflge (Kontext Distanz).....	71
4.1.7.	Führung im mobil-flexiblen Kontext .....	72

## Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz

4.1.7.1.	Allgemeine Aspekte der Führung im mobil-flexiblen Kontext .....	73
4.1.7.2.	Beschreibung der Führungsart und deren Entwicklung .....	74
4.1.7.3.	Spezifische Faktoren der Führung im mobil-flexiblen Kontext .....	77
4.2.	Ergebnisse in Bezug auf Fragestellung 2 .....	78
4.2.1.	Erleben der Distanz .....	79
4.2.1.1.	Vorteile der Distanz .....	80
4.2.1.2.	Empfundene Grenzen der Distanz .....	81
4.2.2.	Ergänzung der Distanz durch physische Nähe .....	84
5.	Diskussion .....	85
5.1.	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse .....	85
5.1.1.	Kommunikation .....	85
5.1.2.	Vertrauen .....	87
5.1.3.	Soziale Identifikation .....	88
5.1.4.	Aufgaben- und Zielattraktivität .....	89
5.1.5.	Individuelle Faktoren .....	89
5.1.6.	Sozioorganisatorische Faktoren .....	90
5.1.7.	Führung im mobil-flexiblen Kontext .....	91
5.1.8.	Erleben der Distanz und Ergänzung durch physische Nähe .....	92
5.2.	Beantwortung der Fragestellungen .....	93
5.3.	Handlungsempfehlungen für die Praxis .....	96
5.4.	Kritische Würdigung und Limitationen .....	99
5.5.	Fazit und Ausblick .....	101
	Literaturverzeichnis .....	102
	Abbildungsverzeichnis .....	107
	Tabellenverzeichnis .....	107
	Anhang .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>

## 1. Einleitung

Im Verlauf der Geschichte hat sich die Arbeitswelt durch den technologischen Fortschritt kontinuierlich weiterentwickelt. Von der Industrie 1.0 bis zur heutigen Arbeitswelt 4.0 haben sich nicht nur die Aufgaben verändert, sondern auch die Arbeitsweise des Menschen war und ist von Veränderungen abhängig. Durch digitale Innovationen und Technologien wie etwa die künstliche Intelligenz ergibt sich geschichtlich aktuell die vierte grössere Umstellung der Arbeitswelt. Die aus der Arbeitswelt 4.0 resultierende Digitalisierung vereinfacht den Einsatz flexibler Arbeitsweisen, die es erlauben, von unterschiedlichen Orten zu arbeiten. Dadurch nimmt die räumliche Distanz in der Zusammenarbeit zu, woraus wiederum Chancen entstehen, beispielsweise durch den erhöhten Gestaltungsspielraum auf der Ebene des Individuums, aber auch Risiken für den Gesundheitszustand einzelner Personen resultieren (Robelski, Harth & Mache, 2017). Das Thema Führung auf Distanz nimmt als Forschungsgegenstand an Relevanz zu, um mit flexiblen Arbeitsweisen mit vermehrter Distanz umgehen zu können (Welge & Bruggmann, 2021).

Unternehmen in der Schweiz ermöglichen ihren Mitarbeitenden vermehrt eine mobil-flexible Arbeitsgestaltung. Die FlexWork-Studie von Weichbrodt & Soltermann (2022) zeigt, dass der Anteil von Personen, die mindestens selten mobil-flexibel arbeiten, zwischen 2014 und 2020 von 34 auf 48 % stieg und blieb 2022 mit 46 % stabil. Unter mobil-flexibler Arbeit wird eine Arbeitsgestaltung verstanden, die sich nicht nur durch den fixen Arbeitsplatz am Standort des Unternehmens definiert; vielmehr steht eine räumliche sowie zeitliche Verteilung der Arbeit im Zentrum (Schulze, Krause & Windlinger, 2018). Die räumliche Komponente bezieht sich dabei auf den Arbeitsort, der flexibel zwischen einem Arbeitsplatz im Unternehmen, Homeoffice oder sonstigen Orten variieren kann. Mit der zeitlichen Komponente wird die Synchronität der Arbeit angesprochen. Personen können synchron zu bestimmten Arbeitszeiten tätig sein oder asynchron zu unterschiedlichen Zeiten (Neumayr, Saatci, Rintel, Klokrose & Augstein, 2021). Durch die Digitalisierung werden die notwendigen Werkzeuge und Technologien zur Verfügung gestellt, um remote und hybrid arbeiten zu können. Zusätzlich wurde durch die Covid-Pandemie eine Vielzahl von Unternehmen in eine Flexibilisierung der Arbeit gedrängt (Herget, 2021). Eine Veränderung in der Arbeitsweise verlangt auch eine Veränderung in der Führung der mobil-flexiblen arbeitenden Personen. Die klassische Personalführung, bei der auf physische Nähe und direkten Austausch gesetzt wird, erlebt durch die erhöhte Distanz zwischen Führungsperson und geführten Personen eine Herausforderung (Breisig, 2020). Der neue Zustand, dass

Führung vermehrt auf Distanz stattfindet, bringt Veränderungen und Herausforderungen mit sich. Führung auf Distanz verändert unter anderem die Kommunikation, Steuerungsmechanismen, Vertrauensbildung und Identifikation sowohl mit dem Team als auch mit dem Unternehmen. Vor allem birgt die Zusammenarbeit auf Distanz die Gefahr der emotionalen Isolation von Einzelpersonen und einer Verschlechterung des Zugehörigkeitsgefühls zum eigenen Team oder zu sonstigen arbeitsrelevanten Gruppen (Welge & Bruggmann, 2021).

### **1.1. Ausgangslage und Zielsetzung der Arbeit**

Um mit den Herausforderungen, die durch die Zusammenarbeit und Führung auf Distanz entstehen, umgehen zu können, braucht es neue Führungskonzepte, die sich spezifisch mit dem Thema Führung auf Distanz beschäftigen. Dabei sollte insbesondere die Entwicklung eines Gefühls der Nähe und Zugehörigkeit zum Team und der Organisation im Zentrum stehen. Viele Führungspersonen sind überzeugt, dass dieses Gefühl der Nähe nur durch physischen Kontakt gefördert werden kann. O’Leary, Wilson & Metiu, (2012) konnten jedoch aufzeigen, dass es sich dabei um einen Irrglauben handelt und gefühlte Nähe auch auf Distanz gefördert werden kann. Auf Basis dieser Erkenntnisse und der Konzepte von gefühlter Nähe (Wilson, O’Leary, Metiu & Jett, 2008), sozialer Identität (Scheepers, Ellemers, Scheepers & Ellemers, 2019) und Swift Trust (Robert, Denis & Hung, 2009) erarbeiteten Welge und Bruggmann (2021) das Entwicklungsmodell Führen auf Distanz (siehe Abbildung 1), durch das aufgezeigt werden soll, wie ein für Distanzsituationen förderliches Führungsverständnis entstehen könnte und wie der Weg von der Fokussierung auf physische Nähe zum Fokus auf Distanzsituationen aussieht. Dabei ist im Entwicklungsmodell die Entwicklung einer sozialen Identifikation von zentraler Bedeutung (Welge & Bruggmann, 2021).

Das Modell von Welge und Bruggmann (2021) entstand unter den Annahmen der oben aufgeführten Konzepte und nicht durch eigene Erhebungen. Um die postulierten Wirkungen zu untersuchen und das Modell gegebenenfalls anzupassen, sind indes eigene auf das Modell zugeschnittene empirische Studien notwendig. In dieser Masterarbeit soll das Modell von Welge und Bruggmann (2021) mit Daten aus der Praxis untersucht werden. Dabei liegt der Fokus auf der Anwendung im mobil-flexiblen Arbeitskontext und dem Erleben auf der Teamebene. Die Untersuchung des Entwicklungsmodells in diesem Kontext ist einerseits aufgrund der beobachtbaren Entwicklung in den Arbeitsweisen der Unternehmen und andererseits angesichts der Herleitung des Entwicklungsmodells relevant. Wie in der

Beschreibung der Ausgangslage erwähnt, steigert sich die Häufigkeit mobil-flexibler Arbeitsgestaltungen. Diese Entwicklung bringt neben Chancen auch Herausforderungen und Probleme mit sich. Ein Grossteil der Erwerbstätigen (62 %), die mobil-flexibel arbeiten, gaben eine geringe Identifikation mit dem Team und Unternehmen als zentrales Problem mobil-flexibler Arbeitsweisen an (Weichbrodt & Soltermann, 2022). Zusätzlich berichteten in einer Monitoring-Studie zur Arbeitswelt 4.0 54 % der befragten Fach- und Führungspersonen von einer Verschlechterung der Kommunikation auf Teamebene durch die verstärkte Verlagerung der Arbeit in das Homeoffice (Majkovic, Gundrum, Toggweiler & Fortiguerra, 2021).

Das Ziel dieser Masterarbeit besteht darin, das Entwicklungsmodell Führen auf Distanz von Welge und Bruggmann (2021) mit Erhebungen aus dem Kontext mobil-flexibler Arbeit zu untersuchen. Dabei steht das subjektive Erleben von Teams und Führungspersonen im Zentrum. Die Ergebnisse sollen das Entwicklungsmodell durch Daten aus der Praxis fundieren und das Formulieren erster relevanter Handlungsempfehlungen ermöglichen. Die vorliegende Arbeit richtet sich nach der Perspektive der Distanzführung, die in mobil-flexiblen Arbeitsweisen notwendig ist.

## 1.2. Begriffsdefinitionen

Für ein besseres Verständnis dieser Arbeit werden nachfolgend einige Begriffe erläutert, welche regelmässig vorkommen und daher für die Arbeit zentral sind.

### **Mobil-flexible Arbeit**

Unter mobil-flexibler Arbeit wird eine Arbeitsweise verstanden, in welcher Arbeit räumlich und zeitlich flexibel stattfindet. Räumlich flexibel bedeutet dabei, dass Personen nicht an einen Ort gebunden sind, sondern von unterschiedlichen Orten aus arbeiten können (z. B. im Homeoffice, Büro oder Coworking-Space). Zeitliche Flexibilität bedeutet, dass zu unterschiedlichen Zeiten gearbeitet wird. Dies kann zu einer synchronen, aber auch asynchronen Zusammenarbeit führen (Neumayr et al., 2021; Schulze et al., 2018). Für die vorliegende Arbeit sollte die mobil-flexible Arbeit als Spektrum betrachtet werden, wobei das eine Ende die Arbeit am gleichen Ort zur gleichen Zeit darstellt und das andere Ende verteilte und asynchrone Arbeit. Gegenstand der Untersuchung in dieser Arbeit ist das gesamte Spektrum ohne die extremen Enden.

### **Faktoren, Dimensionen und Aspekte**

Diese drei Begriffe werden wie folgt in dieser Arbeit angewendet. Als Faktoren werden Elemente bezeichnet, deren Einfluss auf übergeordnete Theorien und Modelle im Zentrum steht. Der Begriff «Faktor» wird vor allem in Bezug auf das Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz und seine Faktoren verwendet (siehe Abbildung 1). Dimensionen und Aspekte werden gebraucht, um unterschiedliche Teilbereiche oder Unterthemen zu beschreiben.

### **1.3. Aufbau der Arbeit**

Im folgenden zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen erläutert, welche den Hintergrund des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz bilden. Inhalt des dritten Kapitels ist danach die für die Untersuchung angewandte Methode. Anschliessend werden in Kapitel 4 die aus dem Datenmaterial gewonnenen Ergebnisse dargelegt. Zum Schluss erfolgt im fünften Kapitel eine Diskussion, in der die Ergebnisse interpretiert und die Fragestellungen beantwortet werden und das Vorgehen diskutiert wird.

## 2. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel wird der theoretische Hintergrund für die in der vorliegenden Masterarbeit durchgeführte Untersuchung erläutert. Es gilt aufzuzeigen, wo die aktuelle Arbeit einzuordnen ist und auf welchen Theorien und Modellen sie basiert. Zentral hierfür sind die Beschreibung, Erklärung und Darstellung des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) und dessen Faktoren. Weiter werden relevante Führungstheorien erläutert.

### 2.1. Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz

Im Zentrum dieser Arbeit steht das Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (siehe Abbildung 1) von Welge und Bruggmann (2021), welches im mobil-flexiblen Kontext untersucht, überprüft und erweitert werden soll. Das Modell veranschaulicht eine Wandlung des Führungsverständnisses mit Fokus auf physische Nähe zu einem Führungsverständnis, das für die Distanz förderlich ist. Diese Wandlung ist aufgrund der Veränderung in der Arbeitsgestaltung mit vermehrtem Fokus auf virtuelle Zusammenarbeit nötig, um eine erforderliche soziale Identifikation und somit ein «Wir-Gefühl» in den Teams zu erreichen. Dabei wird in diesem Modell propagiert, dass durch den Fokus auf der Entwicklung einer sozialen Identifikation bei geografischer Distanz die gefühlte Nähe zu den Kollegen und Kolleginnen gestärkt und somit die Chance erhöht wird, erfolgreich auf Distanz führen zu können (Welge & Bruggmann, 2021). Die soziale Identifikation und schlussendlich das «Wir-Gefühl» können laut Welge & Bruggmann (2021) auch in Distanzsituationen entwickelt werden. Die fehlende physische Nähe aufgrund der Distanz bringt jedoch neue oder unterschiedliche Herausforderungen bei der Entwicklung sozialer Identifikation mit sich. Um mit diesen Herausforderungen umgehen zu können, gilt es, ein neues Führungsverständnis zu entwickeln. Als «assumption hangover» beschreiben Wilson et al. (2008) die Überzeugung, dass Führung und Zusammenarbeit vor allem durch physische Nähe ideal funktionieren. Dies hat zur Folge, dass Führungspersonen die physische Nähe immer in den Vordergrund stellen. Im Entwicklungsmodell wurden verschiedene Faktoren aus der Literatur zusammengetragen, die die soziale Identifikation stärken und daher bei der Veränderung des Führungsverständnisses berücksichtigt werden sollten. In dieser Arbeit werden dementsprechend die in Abbildung 1 aufgeführten Faktoren im Kontext der mobil-flexiblen Arbeit untersucht. Zunächst wird das Grundkonzept der sozialen Identifikation einschliesslich der für die soziale Identifikation stärkenden Faktoren *Vertrauensvorschuss*, *Kommunikation*, *Sozioorganisatorische Faktoren*, *Individuelle Faktoren* und *Attraktive Aufgaben & Ziele*

erläutert. Ausserdem wird das Konzept der gefühlten Nähe nach Wilson et al. (2008) beschrieben.

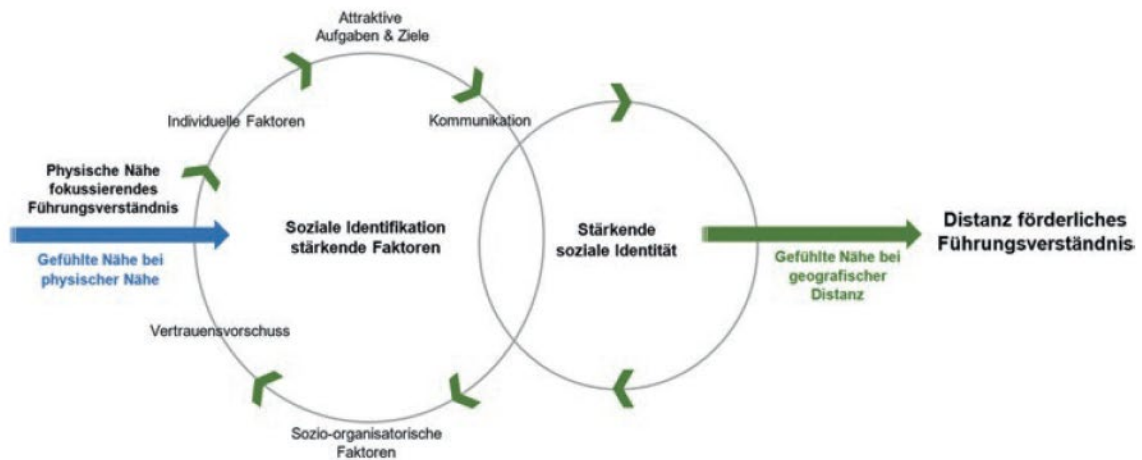


Abbildung 1: Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021).

### 2.1.1. Soziale Identität

Die soziale Identität beschäftigt sich mit dem Teil des Selbstkonzepts eines Individuums, der sich aus der Kenntnis der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe (oder Gruppen) ableiten lässt, gekoppelt mit den Werten oder der emotionalen Bedeutung, die mit dieser Mitgliedschaft assoziiert ist (Tajfel, 1978). Soziale Identität besteht aus zwei theoretischen Teilen. Die erste psychologische Komponente umfasst die kognitiven Prozesse hinter der sozialen Identität, während der zweite sozio-strukturelle Teil beschreibt, wie Menschen mit einer negativen sozialen Identität umgehen (Scheepers et al., 2019).

Der grundlegende kognitive Prozess der sozialen Identität unterliegt der motivationalen Annahme, dass Menschen grundsätzlich nach einer positiven sozialen Identität streben. Die Theorie der sozialen Identität beginnt mit der Vorstellung der Selbstkategorisierung. Die Relevanz der Selbstkategorisierung entsteht für die eigene Person dadurch, dass die Person immer zu einer der beiden Gruppen oder zu einer dritten Aussenseitergruppe gehört. Dieser kognitive Prozess der sozialen Kategorisierung wird Teil der eigenen Identität. Die Selbstkategorisierung in Kombination mit dem oben erwähnten motivationalen Aspekt führt zu sozialen Vergleichen mit relevanten *Outgroups* – mit dem Ziel, die *Ingroup*, also die eigene Gruppe, möglichst positiv zu differenzieren. Schlussendlich führt die Selbstkategorisierung über den sozialen Vergleich zur sozialen Identität, welche grundlegende Bedürfnisse von Sicherheit, Selbstwertgefühl und Bedeutung im Leben bedient (Scheepers et al., 2019).

Die sozio-strukturelle Dimension der sozialen Identität betrifft den Umgang mit Personen, die einer Gruppe angehören, der ein negativer sozialer Status zugeschrieben wird. Dieser negative Status steht im Konflikt mit dem Streben nach einer positiven sozialen Identität, weshalb Mitglieder von Gruppen mit niedrigem Status motiviert sind, ihren eigenen Status zu verbessern. Grundsätzlich gibt es drei verschiedene Massnahmen, um diese Verbesserung zu erreichen. Die erste Massnahme, individuelle Mobilität genannt, besteht darin, dass eine Person versucht, in eine sozial höhergestellte Gruppe aufzusteigen. Die zweite Massnahme, kollektive Aktion genannt, bezieht sich auf den Versuch der gesamten Gruppe, ihren Status zu verbessern. Bei der dritten Massnahme, soziale Kreativität genannt, wird entweder die Vergleichsgruppe gewechselt, um besser dazustehen, oder das Attribut, anhand dessen der Vergleich stattfindet, wird verändert. Ein Beispiel für soziale Kreativität findet sich im Kontext eines Fussballteams, das sich in einer Abstiegsposition befindet. Das Team kann entweder seine Leistung mit Teams aus einer niedrigeren Liga vergleichen oder sich sagen: «Wir sind zwar nicht die Besten, aber unsere Spiele sind immer unterhaltsam». Dadurch wird das Attribut für den Vergleich von der Leistung auf die Unterhaltung geändert.

Abschliessend lässt sich die Theorie der sozialen Identität nach Tajfel & Turner (2004) in drei Grundprinzipien zusammenfassen:

1. Menschen streben nach einer positiven sozialen Identität, die es zu erhalten gilt, bis die vollständige Mitgliedschaft in einer Gruppe erreicht ist.
2. Eine positive soziale Identität entsteht hauptsächlich durch vorteilhafte Vergleiche mit einer als relevant empfundenen Outgroup. In diesem Vergleich wird die eigene Gruppe (Ingroup) positiv von der Outgroup abgegrenzt.
3. Bei einer als negativ empfundenen sozialen Identität versuchen Individuen und/oder die Gruppe, die Gruppe zu wechseln, oder den sozialen Status der Gruppe zu verbessern.

Nachdem das Konzept der sozialen Identität erläutert und der Anreiz für die Einteilung von Individuen in Gruppen beschrieben wurde, ist der folgende Abschnitt der Fragestellung gewidmet, wie die Einteilung in Gruppen stattfindet. Grundlage dafür ist die Theorie der Selbstkategorisierung (Turner, 1987). Laut Wenzel & Waldzus (2020) gibt es verschiedene Abstraktionslevels, auf denen sich Individuen in Gruppen kategorisieren. Eine Person könnte sich entsprechend auf einem engen Level kategorisieren, beispielsweise als Mitglied einer Berufsgruppe. Noch enger wäre eine Kategorisierung basierend auf intraindividuellen

Unterschieden. Auf der anderen Seite gibt es ein offenes inklusiveres Level. Ein Beispiel dafür wäre etwa, sich als Handwerker zu definieren anstatt anhand eines einzelnen Berufs (z. B. Elektriker). Zu erwähnen ist dahingehend, dass kein Abstraktionslevel mehr oder weniger richtig oder real ist als ein anderes Level. Entsprechend beschreiben Wenzel & Waldzus (2020) die Wahrhaftigkeit wie folgt: «Die Realität, Wahrhaftigkeit oder Funktionalität einer Selbstkategorisierung sind vielmehr eine Frage des sozialen Kontexts, und die saliente, d. h. aktuell im Vordergrund stehende Selbstkategorisierung ist abhängig von der jeweiligen Situation» (S.2) Zusätzlich zum sozialen Kontext kann sich die Art und Weise, wie sich Individuen kategorisieren, anhand von eigenen Identitätsmerkmalen und weiteren sozialen Vergleichsdimensionen unterscheiden. Durch die Selbstkategorisierung ergibt sich die Möglichkeit, dass sich Individuen mit anderen Gruppenmitgliedern unter anderem durch gemeinsame Ziele, Normen, Werte und Attribute identifizieren (Turner, 1988; M.A & Terry, 2000).

Durch die Entwicklung einer gemeinsamen sozialen Identität, wie Welge und Bruggmann (2021) beschreiben, wird anhand gemeinsam geteilter sozialer Kategorien eine Grundlage für die Zusammenarbeit geschaffen und durch die Herstellung gefühlter Nähe werden Unsicherheiten reduziert. Soziale Identitäten sind allgemein in der Zusammenarbeit in Teams von Bedeutung. Gemeinsame Identitäten mithilfe gemeinsamer Ziele tragen dazu bei, dass sich die Mitarbeitenden respektiert, inkludiert und stolz fühlen, was sich wiederum positiv auf die Produktivität sowie die Gesundheit der Individuen in der Organisation auswirkt. Weiter können durch die Grundprinzipien der Theorie zur sozialen Identität die Beziehungen in der Gruppe sowie deren Kooperation gestärkt werden (Scheepers et al., 2019).

### **2.1.2. Gefühlte Nähe**

Das Ziel des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz besteht darin, ein Führungsverständnis zu entwickeln, das die gefühlte Nähe bei geografischer Distanz durch die Stärkung der sozialen Identität fördert (siehe Kapitel 2.1). Dadurch soll ein förderliches Führungsverständnis für die Distanzsituation geschaffen werden (Welge & Bruggmann, 2021). In diesem Abschnitt werden das Konzept der gefühlten Nähe und die daraus für das Entwicklungsmodell resultierenden Faktoren beschrieben.

Für ein besseres Verständnis ist es essenziell, in einem ersten Schritt die gefühlte Nähe und die soziale Identifikation zu differenzieren. Die soziale Identifikation und das Konzept der

gefühlten Nähe sind eng miteinander verbunden; eine starke Identifikation mit einer Gruppe kann die gefühlte Nähe positiv beeinflussen und durch die gefühlte Nähe kann die soziale Identität gestärkt werden (Welge & Bruggmann, 2021). Angelehnt an Welge & Bruggmann (2021) sowie Wilson et al. (2008) werden diese beiden Konzepte für das Verständnis in dieser Arbeit wie folgt voneinander abgegrenzt: Die soziale Identifikation bezieht sich auf die Kategorisierung und Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe. Die gefühlte Nähe bezieht sich hingegen auf die emotionale Verbindung zu anderen Personen, unabhängig von deren Gruppenzugehörigkeit. In dieser Arbeit wird die gefühlte Nähe als das emotionale Verbundenheitsgefühl zu anderen Personen verstanden, das aus einer positiven Identität resultieren kann.

Bei der gefühlten Nähe handelt es sich um ein asymmetrisches Konstrukt, welches die wahrgenommene Nähe oder Ferne beschreibt, die eine Person gegenüber einer anderen Person empfindet. Als asymmetrisch wird es bezeichnet, weil die Nähe oder Ferne nicht von allen beteiligten Personen gleich empfunden werden muss. So kann sich Person A durch eine hohe emotionale Verbindung nahe an Person B fühlen, während Person B diese Nähe hingegen nicht teilt. Diese Wahrnehmung von gefühlter Nähe ist entsprechend subjektiv und ergibt sich aus persönlichen Gedanken und Gefühlen (Wilson et al., 2008). Die gefühlte Nähe, wie sie Wilson et al. (2008) beschreiben, besteht aus einer affektiven und einer kognitiven Dimension. Die affektive Dimension erkennt an, dass das Gefühl der wahrgenommenen Nähe keine rein bewusste oder rationale Einschätzung ist, sondern Emotionen und Gefühlen unterliegt. Die kognitive Dimension bezieht sich hingegen auf die mentale Einschätzung der Distanz zu einer anderen Person (Wilson et al., 2008).

Die Betrachtung der gefühlten Nähe gewinnt insbesondere durch das bestehende Paradoxon zwischen physischer Nähe und tatsächlich empfundenem Näheerleben an Bedeutung. Geringe physische Nähe bedeute nicht zwangsläufig, dass kein Gefühl der Nähe zu räumlich entfernten Personen empfunden wird. Ebenso bedeutet eine enge physische Nähe nicht automatisch, dass sich Personen einer anderen Person nahe und verbunden fühlen (Wilson et al., 2008). Dieses Paradoxon ist in Abbildung 2 graphisch dargestellt.

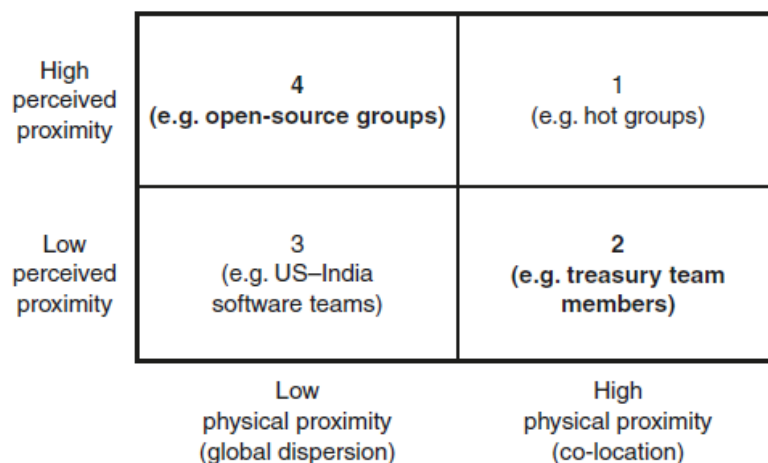


Abbildung 2: Paradoxon der gefühlten Nähe (Wilson et al. 2008)

In Abbildung 2 sind vier Situationen zur Beziehung zwischen tatsächlicher physischer Nähe und gefühlter Nähe in Teams visualisiert. Die Quadranten eins und drei zeigen eine Übereinstimmung zwischen physischer und gefühlter Nähe. Die Quadranten zwei und vier verdeutlichen das beschriebene Paradoxon. Im vierten Quadranten ist die gefühlte Nähe hoch, aber die physische Nähe gering, wie in «open-source groups». Im zweiten Quadranten ist die gefühlte Nähe gering, aber die physische Nähe hoch, wie in «treasury teams» (Wilson et al., 2008).

Im Modell der wahrgenommenen Nähe (siehe Abbildung 3) zeigen Wilson et al. (2008), durch welche Faktoren gefühlte Nähe beeinflusst wird. Im Modell von Wilson et al. (2008) wird vorausgesetzt, dass komplexe, interdependente Aufgaben vorhanden sind, die von Teammitgliedern gemeinsam mit geteilten Zielen bearbeitet werden. Wie in Abbildung 3 dargestellt, entsteht die wahrgenommene oder gefühlte Nähe als Produkt von Kommunikation, Identifikation, sozioorganisatorischen und individuellen Faktoren. Zusätzlich enthält das Modell die Annahme, dass die Beziehung zwischen der physischen und wahrgenommenen Nähe primär durch Kommunikation und Identifikation mediiert wird.

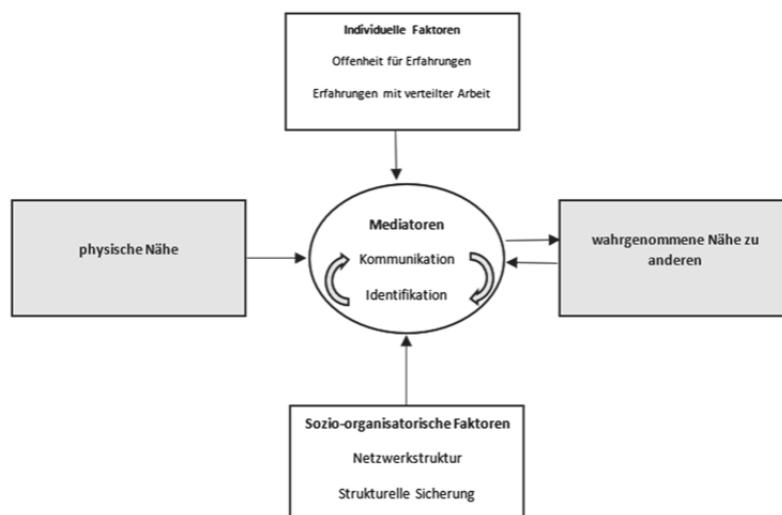


Abbildung 3: Modell der gefühlten Nähe (Welge & Bruggmann (2021) angelehnt an Wilson et al., 2008).

In einer weiteren Untersuchung von O’Leary et al. (2012) wurden die Zusammenhänge der im Modell der gefühlten Nähe von Wilson et al. (2008) empirisch untersucht. Dafür wurden für die Faktoren physische Nähe, Kommunikation, Identifikation beziehungsweise geteilte Identifikation und gefühlte Nähe validierte Skalen entwickelt oder angewandt. Die physische Nähe wurde als objektive Distanz erhoben, also als die tatsächliche physische Distanz, welche die Personen voneinander entfernt sind. Daher ist für diese Arbeit zu relativieren, dass lediglich die objektive Präsenz berücksichtigt wird, nicht aber die Qualität der Interaktion. Es ist möglich, dass eine Person, die sich im selben Gebäude wie ein Kollege oder eine Kollegin befindet, aber keinen direkten Kontakt zu dieser Person hat, dennoch als «nah» eingestuft und in der Auswertung berücksichtigt wird. Zusätzlich wurden die Faktoren in Bezug auf Beziehungsergebnisse getestet. Um die Beziehungsergebnisse zu evaluieren, adaptierten O’Leary et al. (2012) drei Dimensionen der Teameffektivität nach Hackman (1990). Die erste Dimension bezieht sich auf die Zufriedenheit der Personen im Hinblick auf ihre Beziehung zueinander, die zweite beschäftigt sich mit dem Ausmass, in dem von räumlich verteilten Kollegen und Kolleginnen gelernt wird. Die dritte und letzte Dimension beschreibt den Wunsch, mit distanzierten Kollegen und Kolleginnen künftig zusammenzuarbeiten. Das Beziehungsergebnis ergibt sich aus den aggregierten Werten der drei beschriebenen Dimensionen (O’Leary et al., 2012).

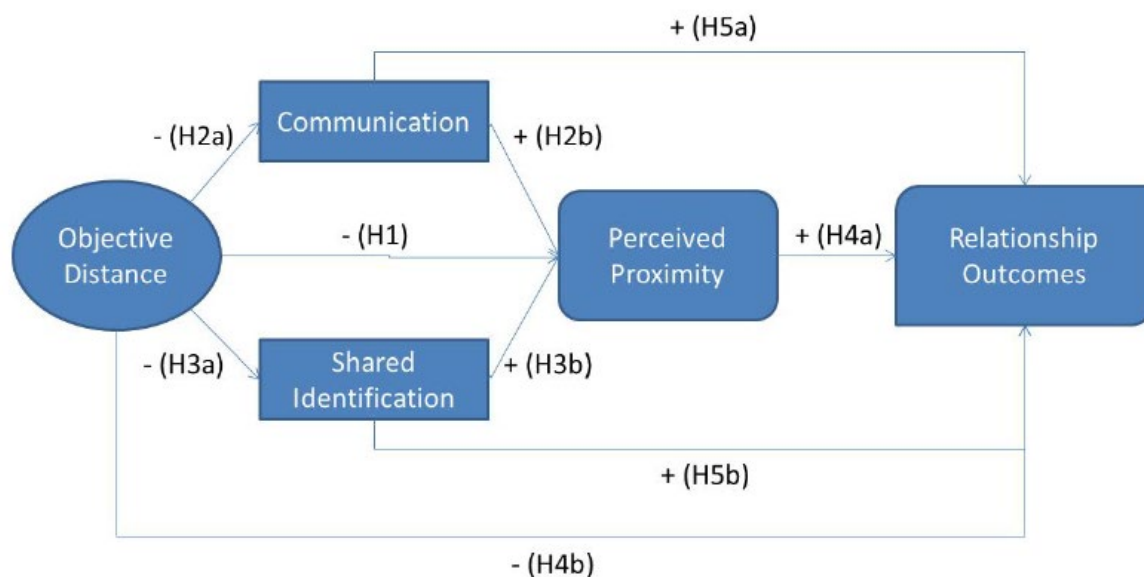


Abbildung 4: Modell der objektiven Distanz, gefühlte Nähe und Beziehungsergebnisse (O'Leary et al., 2012).

In Abbildung 4 sind die von O'Leary et al. (2012) aufgestellten Hypothesen mit ihrer angenommenen Ausrichtung ersichtlich. Für diese Arbeit sind vor allem folgende Hypothesen relevant: H1, welche annimmt, dass die objektive Distanz negativ mit der gefühlten Nähe in Zusammenhang steht, und die Hypothesen H2a, H2b, H3a und H3b, welche die Zusammenhänge zwischen den Faktoren Kommunikation und geteilte Identifikation zur objektiven Distanz sowie zur gefühlten Nähe voraussagen versuchen. Aus der durchgeführten Studie resultiert, dass die objektive Distanz weder einen positiven noch, wie von O'Leary et al. (2012) angenommen, einen negativen Einfluss auf die gefühlte Nähe hat. Somit konnten O'Leary et al. (2012) keinen Effekt der objektiven Distanz in Bezug auf die empfundene Nähe feststellen. Weiter konnte kein negativer Zusammenhang zwischen der objektiven Distanz und Kommunikation ermittelt werden. In Bezug auf die geteilte Identifikation konnte in der Studie von O'Leary et al. (2012) ein leicht negativer ( $r = -0.055$ ) Zusammenhang beobachtet werden, was ein Hinweis dafür ist, dass mit zunehmender geografischer Distanz zwischen den Personen die geteilte Identifikation abnimmt. Die gefühlte Nähe korreliert positiv (H2b und H3b) mit regelmäßiger Kommunikation und geteilter Identifikation. Daraus lässt sich ableiten, dass ein hohes Ausmass von geteilter Identifikation und regelmäßig stattfindender Kommunikation die gefühlte Nähe erhöht (O'Leary et al., 2012).

Diese Ergebnisse sind für die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse in dieser Arbeit besonders interessant, da sie das Modell der gefühlten Nähe von Wilson et al. (2008) unterstützen und als Grundlage für das hier untersuchte Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) fungieren. Für den Kontext der mobil-flexiblen Arbeit, der hier angewandt wird, gilt es die Studie von O’Leary et al. (2012) aufgrund der Messweise der objektiven Nähe, wie in diesem Abschnitt bereits beschrieben, zu relativieren. Die Art und Weise der Zusammenarbeit vor Ort wurde dabei nicht berücksichtigt. Zudem wurde stets die Beziehung zweier Personen beleuchtet, ohne die Wirkung im Kontext von Teams zu beachten. Die Untersuchung des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz inkludiert eine Untersuchung der in diesem Kapitel dargestellten Modelle und Studien im angepassten Kontext der mobil-flexiblen Arbeit und auf der Teamebene.

### **2.1.3. Identifikation**

Als einer der ersten beiden Kernprozesse der gefühlten Nähe gilt die Identifikation. Was soziale Identifikation ist, wie sie zustande kommt und warum dies für die vorliegende Arbeit relevant ist, wurde bereits in Unterkapitel 2.1.1 erläutert. In diesem Abschnitt steht die Betrachtung der Identifikation im Kontext des Modells für gefühlte Nähe von Wilson et al. (2008) im Fokus, welches von Welge und Bruggmann (2021) adaptiert wurde.

Der zentrale Prozess der Identifikation, die Selbstkategorisierung findet auch im Arbeitskontext statt. Idealerweise resultiert unabhängig davon, ob Teams lokal oder geografisch verteilt voneinander arbeiten eine gemeinsame Identität. Dieser Zustand der gemeinsamen Identität beeinflusst die gefühlte Nähe zwischen Personen über drei Mechanismen: durch die Entwicklung einer gemeinsamen Basis, durch die Verringerung von Unsicherheiten und durch die Förderung einer positiven Zuschreibung bei nicht genügend vorhandenen Informationen (Wilson et al., 2008). Die gemeinsame Basis ist notwendig, damit sich Personen untereinander verstehen. Für eine gemeinsame Basis sind Gemeinsamkeiten in Form eines ähnlichen Hintergrunds und ähnlicher Erfahrungen förderlich. Durch die Annahme, dass Arbeitskollegen und -kolleginnen gemeinsame Merkmale, Eigenschaften oder Erfahrungen teilen, projizieren sie Eigenschaften oder Charakteristika auf andere, basierend auf der realen oder angenommenen Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Dadurch werden Unsicherheiten verringert und das Gefühl der Nähe wird gefördert. Letztendlich führt eine positive Identifikation dazu, dass Personen in Situationen, in denen sie über die Attribute, Verhaltensweisen und Motive anderer Personen im Unklaren sind, diesen positive

Erwartungen oder Einschätzungen zuschreiben. Dadurch kann eine psychologische Bindung entstehen, welche fehlerhafte negative Zuschreibungen verringert (Wilson et al., 2008).

#### **2.1.4. Kommunikation**

Die Frequenz, Tiefe und Interaktivität der Kommunikation beeinflussen die gefühlte Nähe zwischen physisch distanzierten Arbeitskollegen. Eine entwickelte Kommunikationsform, bei der diese Aspekte berücksichtigt werden, trägt dazu bei, dass sich die Kollegen näher fühlen, als sie tatsächlich sind. Diese Art der Kommunikation erhöht die kognitive Salienz, reduziert Unsicherheiten und ermöglicht es, den Kontext anderer Personen besser zu verstehen und sich vorstellen zu können (Wilson et al., 2008). Die kognitive Salienz beschreibt das Mass, in dem eine Person einer anderen Person mental präsent ist, also wie oft und wie einfach sie in den Gedanken der Person vorkommt. Durch regelmässige Kommunikation wird erreicht, dass die Person mit der kommuniziert wird, in den mentalen Vorgängen präsent ist. Zusätzlich zur Frequenz hilft die Tiefe der Kommunikationsweise, den Kontext beziehungsweise die Situation anderer Personen nachzuvollziehen. Je mehr Details sich eine Person über die Situation von beispielsweise einem Arbeitskollegen oder einer Arbeitskollegin vorstellen kann, desto näher scheinen sich diese Personen zu sein (Wilson et al., 2008). Die Frequenz, Tiefe und zum Teil die Interaktion fördern sozusagen die Fähigkeit zur Empathie der Personen.

Durch Kommunikation entsteht die Chance, sowohl in der kognitiven als auch in der affektiven Dimension gefühlte Nähe zu erleben. Die Kommunikation trägt auch dazu bei, dass Gemeinsamkeiten entdeckt werden, wodurch sie indirekt ebenfalls einen Beitrag zu den Prozessen der Identifikation leistet. Es gibt jedoch Situationen, in denen zu viel Kommunikation zu einer Beeinträchtigung der gefühlten Nähe führen kann, insbesondere dann, wenn die Kommunikation als irrelevant, unwichtig oder überwachend empfunden wird.

#### **2.1.5. Individuelle Faktoren**

Im Modell der gefühlten Nähe (Abbildung 3) von Wilson et al. (2008) werden zudem individuelle Faktoren und ihr möglicher Einfluss auf die gefühlte Nähe betrachtet. Dabei wird angenommen, dass der Einfluss durch die Kommunikation und die Identifikation indirekt entsteht, wobei die beiden Eigenschaften *Offenheit für Erfahrungen* und *Erfahrung mit verteilter Arbeit* relevant sind

### *Offenheit für Erfahrungen*

Neu implementierte Arbeitsformen wie etwa die verteilte oder die mobil-flexible Arbeit bringen, wie in der Einleitung erwähnt, nicht nur Chancen, sondern auch Herausforderungen mit sich. Um mit diesen Herausforderungen umgehen zu können, sind Bewältigungsstrategien notwendig. Als im allgemeinen Kontext bedeutsame Bewältigungsstrategie identifizierten Judge Thoresen, Pucik & Welbourne (1999) die Offenheit für Erfahrungen. Diese ist eine der fünf Eigenschaften aus dem Fünf-Faktoren-Modell (McCrae & Greenberg, 2014). Mit diesem Konzept werden Personen charakterisiert, die versuchen, mit möglichst vielen unterschiedlichen Ideen, Interessen, Gefühlen und Aktivitäten in Berührung zu kommen. Offene Personen werden meistens als kreativ, imaginativ und neugierig beschrieben. Sie zeichnen sich durch ihre Fantasie sowie ihre Wertschätzung für Kunst und Schönheit aus. Sie haben tiefe emotionale Reaktionen und sind offen für neue Methoden und Ansätze (McCrae & Greenberg, 2014). Durch diese Eigenschaften und ihre Bereitschaft, anderen zu helfen, fördern sie Kommunikation und Identifikation, welche wiederum die gefühlte Nähe beeinflussen (Wilson et al., 2008).

### *Erfahrung mit verteilter Arbeit*

Wilson et al. (2008) erwarten, dass die Erfahrung mit verteilter Arbeit von einzelnen Personen die Prozesse der Kommunikation und Identifikation positiv beeinflussen, da bereits Lerneffekte bezüglich der Aspekte der Kommunikation erzielt wurden. Im Wesentlichen lernen erfahrene Personen in der verteilten Arbeit effektive Normen und Routinen, um in diesem spezifischen Kontext produktiv arbeiten zu können – unabhängig davon, welche Medien zur Kommunikation benutzt werden. Ähnlich wie die Kommunikation werden auch Identifikationsprozesse wahrscheinlich von den individuellen Erfahrungen einer Person beeinflusst. Personen, die in der Zusammenarbeit auf Distanz erfahren sind, lassen sich weniger von Stereotypen leiten und haben realistischere Erwartungen hinsichtlich der Ähnlichkeiten und Unterschiede zu ihren Arbeitskollegen (Wilson et al., 2008).

### 2.1.6. Sozioorganisatorische Faktoren

Zuletzt werden in diesem Abschnitt die sozioorganisatorischen Faktoren behandelt, welche wie alle anderen Faktoren in diesem Kapitel zum Modell in Abbildung 3 gehören und somit für die gefühlte Nähe relevant sind. Wilson et al. (2008) fokussiert sich im Modell für gefühlte Nähe (Abbildung 3) auf die beiden Aspekte *Netzwerk Struktur* und *strukturelle Sicherheit*. Da beide Aspekte nach Wilson et al. (2008) für räumlich verteilte Beziehungen besonders interessant sind.

#### *Netzwerk Struktur*

Ein zentraler Aspekt von Netzwerkstrukturen, welche die Kommunikation sowie die Identifikation beeinflussen, ist die Dichte des Netzwerks. Bei der Netzwerkdichte handelt es sich um ein Mass für die Stärke von Verknüpfungen innerhalb eines Netzwerks (Wasserman & Faust, 1994). Diese Verknüpfungen könnten beispielsweise die Stärke der Beziehung zwischen Mitgliedern eines Teams sein, welche dann aggregiert die Dichte, in diesem Fall des Netzwerks, innerhalb des Teams darstellt. Dichte Netzwerke fördern die Identifikation mit dem Team und bestärken die Normen. Es lässt sich somit annehmen, dass sich ein Individuum in einem dichten Netzwerk stärker mit den anderen Personen im gleichen Netzwerk identifiziert und somit regelmässiger und tiefere Kommunikation stattfindet (Wilson et al., 2008).

#### *Strukturelle Sicherheit*

Bei der strukturellen Sicherheit handelt es sich um Faktoren, welche die Arbeit in einer Organisation fair und sicher machen (Wilson et al., 2008). Eine hohe strukturelle Sicherheit kann erreichen, dass Individuen über genügend psychologische Sicherheit verfügen, um offen kommunizieren zu können. Eine offene Kommunikation wird im Kontext von verteilter Arbeit zunehmend bedeutsamer, da das Risiko für Fehlinterpretationen höher ist als bei Arbeit, die gemeinsam vor Ort stattfindet. Durch geeignete strukturelle Voraussetzungen, welche bei verteilter Arbeit insbesondere die angewandte Technologie betreffen, kann die Kommunikation positiv beeinflusst werden und der Spielraum für Fehlinterpretationen verkleinert werden (Wilson et al., 2008).

### 2.1.7. Vertrauensvorschuss

Neben den bereits genannten Faktoren *soziale Identität*, *Kommunikation*, *Identifikation*, *individuelle* und *sozioorganisatorische Faktoren* spielt im Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) auch der Faktor *Vertrauensvorschuss* eine bedeutende Rolle. Bevor spezifisch auf letzteren eingegangen wird, gilt es, zuerst Vertrauen generell im Arbeitskontext und insbesondere im Hinblick auf verteilte Arbeit näher zu betrachten.

Vertrauen besteht nicht nur zwischen zwei Personen, sondern auch auf Team- sowie auf organisationaler Ebene (Dinh et al., 2021). Da in dieser Arbeit die Untersuchung von Teams im Fokus steht, wird Vertrauen aus der Perspektive der Teamebene erläutert. Damit Teams erfolgreich ihren gemeinsamen Ziele nachgehen können, ist es elementar, dass Teammitglieder glauben, dass ihre Kollegen verlässlich sind und ähnliche Ziele und Werte teilen (Dinh et al., 2021). Vertrauen kann in zwei Hauptdimensionen eingeteilt werden: eine kognitive und eine affektive Dimension. Die kognitive Dimension beinhaltet den Aspekt der Zuverlässigkeit. Diese Vertrauensart wird über die Zeit aufgebaut, und zwar dadurch, dass Kollegen und Kolleginnen beweisen, dass sie ihre Aufgaben konsistent und zuverlässig erledigen. Die affektive Dimension bezieht sich auf interpersonelle Aspekte. Im Vergleich zur kognitiven Dimension ist sie persönlicher und beruht stärker auf emotionalen Reaktionen. Die affektive Dimension zeigt sich beispielsweise dann, wenn Menschen das Gefühl haben, dass jemand sie versteht, ihre besten Interessen vertreten und davon ausgehen, dass die Person sich für sie einsetzt. Bei Vertrauen, egal in welcher Dimension, handelt es sich um ein subjektives Konstrukt, welches der Wahrnehmung einzelner Personen entspringt und keine objektive Bewertung der anderen Person darstellt (Dinh et al., 2021). Laut Dinh et al. (2021) darf der Einfluss von verteilter Arbeit auf die Vertrauensbildung nicht unterschätzt werden. Durch den limitierten Zugang zu verbalen und nonverbalen Hinweisen von Teamkollegen und -kolleginnen kann das Gefühl der Inklusion, Vertrauen und das Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation abnehmen. Daher sollte dem Vertrauensaufbau und der Erhaltung in der Führungsarbeit bei verteilter Arbeit eine hohe Priorität zugesprochen werden (Dinh et al., 2021).

Wie beschrieben, erfordert Vertrauensaufbau vor allem in der kognitiven Dimension Zeit. Was aber kann unternommen werden, wenn diese Zeit fehlt und direkt gemeinsame Aufgaben produktiv erledigt werden müssen? Wie kann Vertrauen hauptsächlich über die Distanz

aufgebaut werden? Mit diesen Fragen beschäftigen sich Robert et al. (2009) im Hinblick auf den Faktor Vertrauensvorschluss, oder auch *Swift Trust* genannt. Hierbei handelt es sich um die Fähigkeit von Führungspersonen und Teammitgliedern, anderen Personen einen Vertrauensvorschluss zu gewähren. Diese Fähigkeit ist vor allem dann relevant, wenn die gemeinsame Aufgabe Vertrauen erfordert, keine vergangene Arbeitsbeziehung besteht und die Parteien keine Zeit haben, sich gegenseitig kennenzulernen. Ein Vertrauensvorschluss bedeutet nicht, dass einfach blind Vertrauen geschenkt wird. Wie in Abbildung 5 ersichtlich, basiert Swift Trust auf den drei Faktoren *Glaubensprinzip*, *Ingroup* und *Bereitschaft zum Vertrauen*. Bei beiden Faktoren handelt es sich im Vergleich zu den in Abbildung 5 ersichtlichen klassischen Vertrauensfaktoren um Aspekte, die nicht wissensbasiert sind, da durch Swift Trust Situationen aufgelöst werden sollen, in denen gar keine Möglichkeit besteht, das notwendige Wissen aufzubauen (Robert et al., 2009). Die *Glaubensprinzipien Ingroup* erfolgen durch die Identifikation des Individuums mit einer Gruppe im Arbeitskontext mit einem Team. Dies geschieht durch die in Unterkapitel 2.1.1 der sozialen Identifikation beschriebenen Kategorisierungsprozesse. Vertrauen wird demnach durch die aus der Kategorisierung entwickelte Identität gebildet. Durch die geteilte Identität schreiben sich Arbeitskollegen positive Attribute zu, auch wenn sie diese noch nicht erfahrungsbasiert beurteilen können. Zu diesen positiven Attributen gehört auch die Zuschreibung der Vertrauenswürdigkeit. Zusätzlich zu den kategorienbasierten Glaubensprinzipien wird bei Swift Trust die *Bereitschaft zum Vertrauen* als Faktor aufgeführt, welcher die persönliche Bereitschaft von Einzelpersonen beschreibt, Teammitgliedern und dem Team insgesamt zu vertrauen. Diese Bereitschaft entstammt einer generalisierten Attitude, welche aus persönlichen, negativen und positiven Erfahrungen resultiert. Die Bereitschaft wird also durch eine Attitude bestimmt, welche aus Erfahrungen geformt wurde, die nichts mit der jeweiligen unbekanntem Person zu tun haben, mit der neu zusammengearbeitet werden muss (Robert et al., 2009).

Ob die beiden Faktoren von Swift Trust tatsächlich einen Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit haben und in welche Richtung sich ein solcher Einfluss bewegen würde, überprüften Robert et al. (2009) in einer empirischen Untersuchung. Dabei stellte sich heraus, dass die *Glaubensprinzipien Ingroup* sowie die *Bereitschaft zum Vertrauen* einen signifikanten Einfluss auf die Vertrauensbildung haben, wenn Personen keine Informationen über die Verhaltensweisen ihrer Arbeitskollegen haben. Beim Faktor der Bereitschaft wurde ein stärkerer Einfluss als bei den Glaubensprinzipien gemessen, was ein Hinweis dafür sein

könnte, dass Personen in der Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit ohne wissensbasierte Faktoren stärker auf vergangene Erfahrungen als auf die Kategorisierung in der aktuellen Gruppe achten. Sobald tatsächliche Erfahrungen gesammelt wurden und der Person zur Beurteilung tatsächliche Informationen zur Verhaltensweise zur Verfügung stehen, werden die in Abbildung 5 dargestellten wissensbasierten Faktoren zur Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit herangezogen. Deshalb handelt es sich bei Swift Trust um die Generierung einer ersten Vertrauensabsicht. Entsprechend wird die erste Annahme, dass diese Person vertrauenswürdig ist, durch die Erfahrungen während der Bewältigung von Aufgaben weiterentwickelt oder revidiert. Bei wissensbasierten Faktoren und den Faktoren von Swift Trust handelt es sich somit um zwei unterschiedliche Prozesse zur Entwicklung von Vertrauen, welche in unterschiedlichen Phasen vorkommen (Robert et al., 2009).

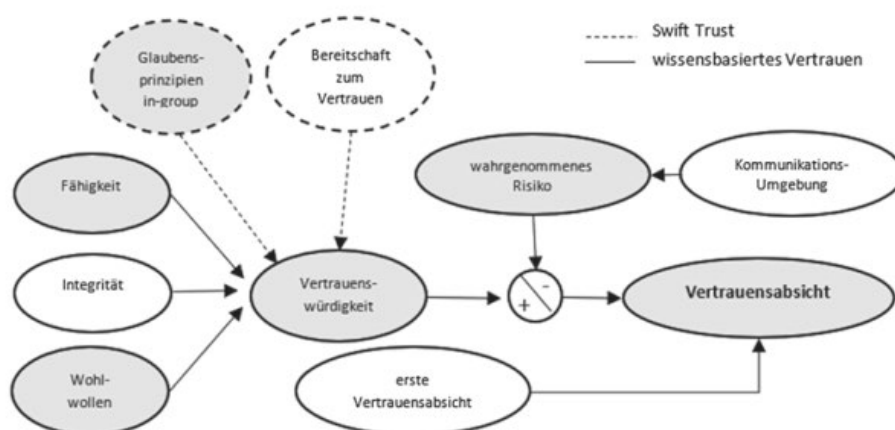


Abbildung 5: Modell Swift Trust nach Welge & Bruggmann (2021) adaptiert von Robert et al. (2009).

### 2.1.8. Führung über Aufgaben und Ziele

Der letzte Faktor des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) beschäftigt sich mit attraktiven Aufgaben und Zielen beziehungsweise einer aufgabenorientierten Führung. Nach Welge & Bruggmann (2021) gibt es Hinweise dafür, dass für die Führung auf Distanz, wie sie in ihrem Entwicklungsmodell propagiert wird, attraktive und herausfordernde Aufgaben von hoher Bedeutung sind und zu einem möglichen Führungserfolg beitragen.

Die aufgabenorientierte Führung ist ein Ansatz, der bereits seit den 1950er-Jahren, vor allem in Bezug auf die mitarbeiterorientierte Führung diskutiert und erforscht wurde (Kauffeld, Ianiro-Dahm & Sauer, 2019). Wie bereits anhand der Bezeichnung ersichtlich wird, steht bei der mitarbeiterorientierten Führung die Person im Zentrum, während bei der

aufgabenorientierten Führung die Aufgabe oder der Sachverhalt im Vordergrund stehen. Kauffeld et al. (2019) definieren aufgabenorientierte Führung wie folgt:

Eine aufgabenorientierte Führungskraft initiiert und organisiert das Handeln der Gruppe und betont die Einhaltung von Standards und Terminen. Sie definiert und strukturiert die eigene Rolle sowie die der Gruppenmitglieder und entscheidet im Detail, was von wem getan wird (S. 111)

Laut der Kontingenztheorie (Kauffeld et al., 2019) eignet sich eine aufgabenorientierte Führung für Situationen, die eine starke oder schwache Kontrolle seitens der Führungsperson zulassen (Fajen, 2018). Bei komplett verteilter Arbeit oder im Kontext von mobil-flexibler Arbeit kann davon ausgegangen werden, dass vermehrt Arbeitssituationen vorhanden sind, welche die jeweilige Führungsperson nur schwach kontrollieren kann. Richtet sich die Führungsarbeit nach dem Konzept der Kontingenztheorie, so scheint eine aufgabenorientierte Führung ideal für verteilte und mobil-flexible Arbeit. Es gilt jedoch anzumerken, dass die Kontingenztheorie von Fiedler (1967) in der heutigen Zeit durchaus kritisiert wird – hauptsächlich, weil eine überzeugende theoretische Fundierung fehle und weil Studienresultate nicht repliziert werden könnten (Kauffeld et al., 2019). Eine aufgabenorientierte Führung muss nicht in ihrer Reinform erfolgen, wie in der Definition von Kauffeld et al. (2019) beschrieben wird, sondern kann durchaus durch Aspekte der mitarbeiter- sowie beziehungsorientierten Perspektive ergänzt werden (Fajen, 2018). Nach der Meinung des Autors dieser Arbeit ist diese Vermischung unterschiedlicher Führungsperspektiven für eine adäquate Passung zum mobil-flexiblen Kontext des vorliegenden Forschungsvorhabens essenziell. Aufgabenorientierung sollte nicht als enge Führung aufgrund von Unzulässigkeiten der Mitarbeitenden verstanden werden, wie es beispielsweise im Reifegradmodell (Hersey & Blanchard, 1977) dargestellt wird, in dem bei geringer Motivation und Kompetenz die aufgabenorientierte Führung zum Einsatz kommt.

In Anbetracht der Ausführungen zur aufgabenorientierten Führung sollte noch ein Blick auf die personalisierte und entpersonalisierte Führung geworfen werden. Die personalisierte Führung betrifft alle Prozesse in der Führung, die zwischen zwei gleichzeitig anwesenden Personen stattfinden. Bei der entpersonalisierten Führung erfolgt die Führung nicht durch ein direktes Eingreifen der Führungsperson, sondern über Strukturen, die dafür geschaffen wurden, um geführte Personen zum richtigen Handeln anzuleiten. Es handelt sich dabei also

nicht um einen Führungsstil wie beim Laissez-faire-Ansatz, bei dem keine Führung stattfindet. Stattdessen ist die Führung indirekt (Kauffeld et al., 2019). Antoni & Syrek (2017) beschreiben in ihrem Artikel zur Digitalisierung der Arbeit und ihren Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit, dass gerade strukturelle Führung (entpersonalisierte Führung) anstelle von personalisierter Führung an Relevanz in der Arbeitswelt 4.0 gewinnt, da diese ihre Voraussetzung des Face-to-Face-Kontakts verliert (Breisig, 2020).

### **2.1.8.1. Führung im mobil-flexiblen Kontext**

In diesem Unterkapitel werden zusätzlich zu Unterkapitel 2.3.8 *Aufgabenorientierte Führung* weitere für den mobil-flexiblen Kontext relevante Führungsaspekte aufgeführt. Die Beleuchtung von Herausforderungen und Aspekten der Führungsarbeit bei mobil-flexibler Arbeit ist aufgrund der Veränderungen der Arbeitsweise zentral. Diese Veränderungen beeinflussen auch die Führungsarbeit an sich (Antoni & Syrek, 2017; Maigatter, Weichbrodt & Welge, 2018). und sind für die Interpretation der in dieser Arbeit durchgeführten Untersuchung von hoher Relevanz. Maigatter et al. (2018) beschreiben folgende unterschiedliche Herausforderungen und Handlungsebenen:

#### *Der gezielte Einsatz von Technologien und Kommunikationsaspekten*

Die mobile Arbeit erfordert von allen Beteiligten neue Kompetenzen im Umgang mit einer immer weiter steigenden Anzahl an Kommunikationstools sowie Tools zur Zusammenarbeit. Die Führung hat nicht nur die Aufgabe, diese Tools zur Verfügung zu stellen, sondern sich mit dem gesamten Team auch mit deren Nutzung auseinanderzusetzen. Weiter gilt es, sich der Grenzen digitaler Tools bewusst zu werden (Maigatter et al., 2018). Ein zu starker Fokus auf virtuelle Kommunikation kann unterschiedliche Probleme nach sich ziehen. Denn es ist fraglich, ob Tools annähernd an die Qualität und Intensität einer Face-to-Face-Kommunikation heranreichen (Breisig, 2020). Die Kommunikation an sich gewinnt in der mobilen Arbeitsweise an Vielfalt – Es wird über Telefon, Videokonferenz, Chat und persönlich kommuniziert. Diese Vielfalt erfordert zusätzliche Koordination und Organisation, welcher sich Führungspersonen bewusst werden müssen. Es gilt dabei, Kommunikation als kontinuierlichen Prozess anzusehen, der stetig verbessert werden kann (Maigatter et al., 2018). Mit der sinkenden Anzahl der Face-to-Face-Interaktionen nimmt auch die Zahl informeller und ungeplanter Treffen ab. Wird dies nicht angegangen, leiden affektive und motivationale Aspekte, was zu einer geringeren Identifikation führt und somit das Gefühl der Nähe verringert (Antoni & Syrek, 2017). Diese beobachteten Herausforderungen und daraus entstehenden

Konsequenzen verdeutlichen die Relevanz, welche das Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) mit sich mitbringt.

### *Leistungsmessung*

Eine weitere Herausforderung mobiler Arbeit für Führungspersonen ist die Leistungsmessung der dezentral geführten Personen. Die Kontrolle vor Ort geht verloren, und Führungspersonen verspüren den Drang, diese irgendwie im mobil-flexiblen Kontext zu ersetzen. Dies geschieht beispielsweise dadurch, dass kleinere Aufgaben vergeben werden und dadurch automatisch eine regelmässiger Kontrolle stattfindet (Maigatter et al., 2018). Durch diese Massnahme wird gleichwohl nicht ersichtlich, wie viel die jeweiligen Personen in die Erfüllung der Aufgabe investiert haben. Die Balance zwischen Input und Output ist nicht erkennbar, weshalb die Führungspersonen mit ihren Mitarbeitenden einen Weg finden müssen, um diese Balance ersichtlich zu machen (Maigatter et al., 2018).

### *Teamprozesse*

Die Gestaltung effektiver Teamprozesse bei mobil-flexibler Arbeit stellt eine zusätzliche Schwierigkeitsstufe dar. Diese effektiven Prozesse zu gestalten und dadurch eine hohe Teamleistung zu erreichen, bedeutet bereits bei Arbeit im stets physischen Raum eine grosse Herausforderung. Für die Führungsarbeit bei mobiler Arbeit gilt es die zusätzlichen Kooperations- und insbesondere Kommunikationstools in die Teamprozesse zu integrieren. Antoni & Syrek (2017) sprechen von fünf Handlungsebenen, um Teamprozesse bei verteilter Arbeit zu entwickeln:

1. Ein gemeinsames Verständnis der aktuellen situativen Anforderungen sollte geschaffen werden, um das situative Bewusstsein zu fördern.
2. Es ist von Bedeutung, die individuellen Ziele zu verbinden und die Ziele, Aufgaben und Handlungsstrategien des Teams zu entwickeln, einschliesslich der Nutzung von Kooperations- und Kommunikationstools.
3. Die Rollenerwartungen an die Teammitglieder sollten auf der Grundlage ihrer Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen geklärt werden, um ein gemeinsames Verständnis der Teamarbeit zu schaffen.
4. Es ist entscheidend, den zeitlichen Ablauf des Projekts und der Teilaufgaben sowie die Termine gemeinsam zu vereinbaren und deren Verbindlichkeit festzulegen.
5. Um eine hohe Teamleistung zu erreichen, müssen geeignete und stabile Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu gehören genügend personale und

materielle Ressourcen. Es ist essenziell, die Entwicklung dieser Rahmenbedingungen zu beobachten und bei absehbaren Problemen proaktiv zu handeln.

### *Grundlagen der Führung bei mobiler Arbeit*

Breisig (2020) nennt verschiedene Aspekte als Grundlagen von Führung auf Distanz respektive bei mobil-flexibler Arbeit. Ähnlich wie in Unterkapitel 2.1.8 führt er eine ergebnisorientierte Führung auf, welche aus strukturellen Gründen für eine vermehrte entpersonalisierte Führung spricht. Dabei sind zur Umsetzung ergebnisorientierter Führung Ziele das wichtigste Werkzeug; diese sollten von der Führungsperson gemeinsam mit der geführten Person vereinbart werden. Weiter erläutert Breisig (2020), dass Kommunikation überwiegend technisch stattfinden könne, aber nicht ausschliesslich. Begründet wird dies mit einer ähnlichen Argumentationslinie wie im Absatz *der gezielte Einsatz von Technologien und Kommunikationsaspekte*. Als dritte Grundlage schreibt Breisig (2020), dass Führung nur in Ausnahmen als Intervention stattfinden solle. Erst wenn Probleme bei den Mitarbeitenden auftreten, welche diese nicht selbst lösen können, berät sich die Führungsperson mit den Mitarbeitenden. Zuletzt erwähnt Breisig (2020) die Themen Kompetenzentwicklung und Gesundheitsmanagement. Kompetenzentwicklung ist von Bedeutung, da mobil-flexible Arbeitsformen von Mitarbeitenden und auch von den Führungspersonen neue Fähigkeiten wie Selbstführung, mentale Beweglichkeit oder Disziplin erfordern. Entsprechend ist bei der Implementierung neuer Arbeitsformen eine Investition in die Personalentwicklung zu empfehlen. Zusätzlich zur Kompetenzentwicklung ist ein Fokus der Führungsperson auf Aspekte des Gesundheitsmanagements zentral. Durch die mobile Arbeit entstehen oder verschärfen sich mögliche gesundheitliche Gefahren. So könnte beispielsweise eine Selbstgefährdung stattfinden, welche bei Führungspersonen und Mitarbeitenden zu übermässiger Arbeit, Nichteinhaltung von Ruhezeiten oder Präsentismus führt, um möglichst leitungs- und zielorientiert arbeiten zu können (Breisig, 2020).

## 2.2. Forschungslücke und Fragestellung

Die Untersuchung des Entwicklungsmodells von Welge und Bruggmann (2021) im mobil-flexiblen Kontext ist aufgrund dessen Herleitung relevant. Die Erkenntnisse von Wilson et al. (2008), O’Leary et al. (2012), Robert et al. (2009) und Ruiller, Van der Heijden, Chedotel & Dumas, (2019), die das Fundament des Modells bilden, wurden mehrheitlich aus Erhebungen von komplett virtuellen Teams abgeleitet. Angesichts des Fokus auf rein virtuelle Teams stellt sich die Frage, inwieweit sich das Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz auf mobil-flexible Teams übertragen lässt. Ein Problem für die Anwendung des Modells von Welge & Bruggmann (2021) im mobil-flexiblen Kontext, scheint dabei die unterschiedliche Relevanz der physischen Nähe zu sein. Bei Teams, die nur virtuell zusammenarbeiten können, spielt der Faktor physische Nähe als Gestaltungsmöglichkeit eine stark untergeordnete Rolle, da sie sich nicht physisch treffen können. Bei mobil-flexibler Arbeit spielt die physische Nähe eine grössere Rolle, da ihre Entwicklung möglich ist. O’Leary et al. (2012) untersuchten jedoch nur die objektive Distanz zwischen den befragten Personen, also konkret nur die Anzahl der Kilometer, die zwischen zwei Personen liegen. Die Frage, wie physisch nahe Personen miteinander tatsächlich interagieren und wie sich unterschiedliche Interaktion bei physischer Nähe auf die Entwicklung gefühlter Nähe auswirkt, wird nicht geklärt. Um das Entwicklungsmodell erfolgreich auf den mobil-flexiblen Kontext anwenden zu können, gilt es zusätzlich zu untersuchen, wie physische Nähe ein Führungsverständnis mit Fokus auf Distanz ergänzen kann. Für die vorliegende Arbeit resultieren daraus folgende Fragestellungen:

**Fragestellung 1:** Wie werden die Faktoren des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz (siehe Abbildung 1) in Teams im mobil-flexiblen Kontext erlebt und wie werden die einzelnen Faktoren durch Führung auf Distanz beeinflusst?

- Untersuchung der im Modell postulierten Zusammenhänge auf Basis der Erlebnisse und Wahrnehmungen von Mitarbeitenden und Führungspersonen in weitgehend flexiblen Arbeitsgestaltungen.

**Fragestellung 2:** Wie und in welchen Fällen kann physische Nähe, Führung auf Distanz in Bezug der im Entwicklungsmodell aufgeführten Faktoren (siehe Abbildung 1) sinnvoll ergänzt und positiv zur Entwicklung sozialer Identifikation beitragen?

### 3. Methoden

In diesem Kapitel werden die für die Beantwortung der Fragestellung gewählten Methoden beschrieben und begründet. Insgesamt enthält der Methodenteil fünf Unterkapitel. In Unterkapitel 3.1 werden das Forschungsdesign und der Ablauf dargelegt, bevor in Unterkapitel 3.2 die angewandte Methode begründet und das Vorgehen aufgezeigt wird. Darauf folgt die Auswertung des Datenmaterials in Unterkapitel 3.3. Zum Schluss werden in Unterkapitel 3.4 die angewandten Gütekriterien erläutert.

#### 3.1. Forschungsdesign und Ablauf

Ziel dieser Masterarbeit ist es, das Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) mit empirischen Erhebungen aus der Praxis im mobil-flexiblen Arbeitskontext zu untersuchen. Bei der Wahl des methodischen Vorgehens standen zwei Hauptaspekte im Vordergrund: Der erste Hauptaspekt war die Entstehungsgeschichte des im Zentrum stehenden Modells. Wie in Unterkapitel 2.1 erwähnt, handelt es sich beim Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) um ein Modell, das aus der Evaluierung unterschiedlicher Literatur hervorgegangen ist und noch nicht als eigenes Modell empirisch untersucht wurde. Zudem verändert sich mit der Betrachtung im mobil-flexiblen Kontext der Fokus der Untersuchungssituation im Vergleich zur Grundliteratur des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021), in welcher sich mit der rein virtuellen Arbeitsgestaltung auseinandergesetzt wird (siehe Unterkapitel 2.1.). Der zweite Hauptaspekt für die Auswahl der Methode ist die empirische Betrachtung der theoretischen Modelle, auf denen das zu untersuchende Modell basiert. Wie in Unterkapitel 2.1.2. beschrieben, handelt es sich bei der gefühlten Nähe nach Wilson et al. (2008) um ein Konstrukt, das aus den subjektiven Wahrnehmungen und Gefühlen von Individuen entsteht. Auch aus sozialpsychologischer Sicht wird die soziale Identifikation als subjektive Empfindung und Selbstkategorisierung betrachtet (Liu & László, 2007). Um diesen beiden Aspekten gerecht zu werden, das formulierte Ziel zu erreichen sowie die beiden zuvor genannten Fragestellungen beantworten zu können, wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Ein solcher wurde für den Forschungsgegenstand dieser Arbeit als passend erachtet, da er sich gerade durch die Betrachtung der subjektiven Sichtweisen des Einzelnen von quantitativen Verfahren abgrenzt (Helfferich, 2011). Es geht um die soziale Wirklichkeit der untersuchten Personen, die durch die Interaktion von Menschen gebildet wird und somit bereits eine Deutung der befragten Person an sich ist (Helfferich, 2011). Es geht um die

soziale Wirklichkeit der untersuchten Personen, die durch die Interaktion von Menschen gebildet wird und somit bereits eine Deutung der befragten Person an sich ist (Helfferrich, 2011). Dieser konstruktive Ansatz passt zur Ausgangslage und den gerade beschriebenen Hauptaspekten. Weiter geht es nicht darum, ein fertiges Modell zu validieren, sondern es in einem veränderten Kontext zu rekonstruieren und durch empirische Begründungen zu erweitern. Ebendies wird durch die Anwendung qualitativer Sozialforschung als rekonstruktiver Ansatz ermöglicht (Kruse, 2015).

Die Erhebung konzentriert sich entsprechend auf die subjektiven Konzepte der befragten Personen. Um die Perspektiven der Beteiligten und ihre vielschichtige Sichtweise zur Konstruktion ihrer Wirklichkeit zu verstehen, sind qualitative Interviewstudien geeignet. Der Aufbau der Interviews und die Gestaltung des Leitfadens werden in Unterkapitel 3.2.3 näher erläutert. (Flick, 2019). Zur Beantwortung der Fragestellungen wurden konkret zwei Perspektiven untersucht: zum einen die Teamperspektive und zum anderen die Führungsperspektive des entsprechenden Teams. Diese beiden Perspektiven wurden unabhängig voneinander erhoben, um eine Fremd- und Selbsteinschätzung der Führungsarbeit zu ermöglichen. Der Untersuchungsablauf richtete sich nach einem zirkulären und iterativen Forschungsprozess (siehe Abbildung 6). Die Daten wurden mithilfe von Gruppendiskussionen (Lamnek, 2005) und Einzelinterviews erhoben (Flick, 2019). Bei den Gruppendiskussionen mit den Teammitgliedern und den Einzelinterviews mit den Führungspersonen wurden die Fragestellungen 1 und 2 mit halbstandardisierten Leitfäden (Flick, 2019) untersucht. Die halbstandardisierten Interviews wurden für die Befragung der Teams und Führungspersonen eingesetzt, da sie eine offene und situationsspezifische Befragung ermöglichen und somit geeignet sind, die individuelle Wirklichkeit zu rekonstruieren.

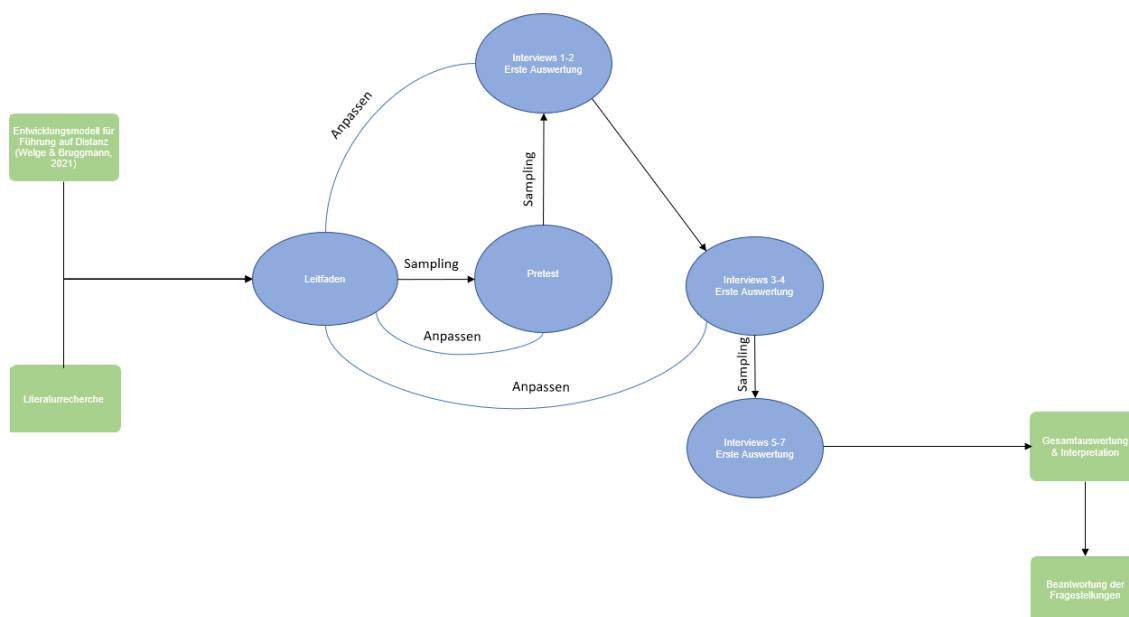


Abbildung 6: Untersuchungsablauf. Eigene Darstellung angelehnt an Flick (2019)

In Abbildung 6 wird der Untersuchungsablauf, welcher iterativ stattfand, ersichtlich. Am Ursprung der Untersuchung steht das Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021). In einem ersten Schritt wurde eine Literaturrecherche durchgeführt. Ausgehend von dieser und auf Basis des Entwicklungsmodells wurde ein erster Leitfaden entwickelt, der daraufhin durch einen Pretest geprüft und angepasst wurde. Danach folgten drei Iterationen, wobei der Leitfaden nach den ersten beiden Iterationen nochmals aktualisiert wurde. Nach Abschluss der Interviews wurden diese transkribiert, ausgewertet und interpretiert, bevor die Fragestellungen final beantwortet wurden.

### 3.1.1. Stichprobe

Zur Untersuchung des Forschungsgegenstandes wurde bewusst eine *Purposeful-Sampling*-Stichprobenziehung ausgewählt. Diese unterscheidet sich von zufälligen oder willkürlichen Methoden dahingehend, dass Auswahlkriterien für die Teilnahme an der Untersuchung festgelegt und nicht zufällig oder probabilistisch aus einer Grundgesamtheit gezogen werden (Schreier, 2017). Das Ziel der im Rahmen dieser Masterarbeit durchgeführten Untersuchung, das auch mehrheitlich das Ziel qualitativer Sozialforschung ist, liegt nicht in einer statistischen Repräsentativität der erhobenen Daten. Es besteht nicht darin, die Ergebnisse in Bezug auf ihre Häufigkeit in der Grundgesamtheit zu verallgemeinern, sondern vielmehr darin, subjektive Sichtweisen zu rekonstruieren, die sich auf die Phänomene im Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz beziehen. Im Zentrum steht daher nicht eine *quantitative Repräsentation*, sondern eine *qualitative Repräsentation* (Kruse, 2015). In dieser

Untersuchung wurde folglich eine konzeptuelle Repräsentativität angestrebt, «d. h. es sollen alle Fälle und Daten erhoben werden, die für eine vollständige analytische Entwicklung sämtlicher Eigenschaften und Dimensionen der jeweiligen gegenstandsbezogenen Theorie relevanten Konzepte und Kategorien erforderlich sind» (Strübing, 2004, S. 32).

Bei der Methode der bewussten Stichprobenziehung können unterschiedliche Verfahren Anwendung finden. Hier wurde das Verfahren der maximalen strukturellen Variation ausgewählt (Kruse, 2015). Bei dieser werden Fälle ausgewählt, die möglichst unterschiedliche Merkmale, Wahrnehmungen und Perspektiven darstellen sollen. Dadurch wird das zu untersuchende Phänomen umfassend und vielseitig abgedeckt, um ein breiteres Verständnis zu erlangen. Dieses Verfahren eignet sich besonders, um die Heterogenität der Gesamtpopulation, auf die sich das Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz bezieht, darzustellen (Kruse, 2015), da das Prinzip der maximalen strukturellen Variation besagt, «dass die Heterogenität des Untersuchungsfeldes dann relativ gut in der Fallauswahl repräsentiert ist, wenn sich die Fälle maximal voneinander unterscheiden in bestimmten Merkmalen» (Kruse, 2015, S. 242).

Für die Auswahl der Stichprobe, mit dem Ziel, die Heterogenität des Untersuchungsfeldes so gut wie möglich darzustellen, wurden folgende Kriterien festgelegt:

#### *Führungsverantwortung*

Um das Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) sowohl aus der Mitarbeitenden- als auch der Führungsperspektive zu untersuchen, war es erforderlich, dass die befragten Führungspersonen in den Einzelinterviews eine persönliche Führungsverantwortung innehaben.

#### *Phasenmodell FlexWork (Weichbrodt & Soltermann, 2022)*

Dieses Auswahlkriterium hatte zwei Zwecke zu erfüllen. Der erste Zweck bestand darin, Teams auszuschliessen, welche nicht im mobil-flexiblen Kontext arbeiten, welcher für diese Masterarbeit relevant ist. Hierzu wurde mittels der FlexWork Survey 2022 (Weichbrodt & Soltermann, 2022) oder durch ein telefonisches Vorgespräch kontrolliert, ob sich die Arbeitsweise der Teams in Phase 4 (flexibel & projektbasiert) oder Phase 5 (ortsunabhängig & vernetzt) des Phasenmodell Flexwork einteilen lässt (vgl. Anhang A). Der zweite Zweck bestand darin, eine erste Verteilung auf das Spektrum der mobil-flexiblen Arbeit (siehe Unterkapitel 1.2) zu erreichen, damit nicht eine Seite des Spektrums überrepräsentiert ist.

### *Unternehmensgrösse*

Um die Unternehmenslandschaft der Schweiz angemessen zu repräsentieren, wurde eine Verteilung angestrebt, die den Daten des Bundesamts für Statistik entspricht (Bundesamt für Statistik, 2022). Im angewandten Screener (vgl. Anhang B) wurde die Unternehmensgrösse in den beiden Kategorien Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) mit weniger als 250 Beschäftigten und Grossunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten erfragt.

### *Teamgrösse*

Bei der Stichprobenauswahl wurde auch auf die Grösse der teilnehmenden Teams geachtet. Der Autor rekrutierte für die Teilnahme kleine (drei bis fünf Personen) und mittelgrosse (sechs bis zehn) Teams. Die Beschränkung auf diese Teamgrössen erfolgte aufgrund der besseren Vergleichbarkeit und basierend auf der Annahme, dass sich die direkte Führung und die soziale Identifikation auf der Teamebene auf eine bestimmte Anzahl von Personen beschränken müssen. Andernfalls müsste die Identifikation beziehungsweise das Entwicklungsmodell der Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) auf eine organisationale Ebene angewandt werden.

### *Branche*

Um dem Prinzip der maximalen strukturellen Variation (Kruse, 2015) und somit der Heterogenität der betreffenden Gesamtpopulation Rechnung zu tragen, wurde bei der Stichprobenauswahl auch auf die Branchenzugehörigkeit der Teams geachtet. Ziel war es, eine möglichst heterogene Durchmischung zu erreichen, mit dem Wissen, dass es nicht möglich sein wird, alle relevanten Branchen in dieser Untersuchung zu berücksichtigen.

### *Geschlecht*

Als letzter Aspekt wurde bei der Stichprobenauswahl auf die Verteilung der Geschlechter der teilnehmenden Personen geachtet. Dabei wurde nicht zwingend versucht, eine 50:50 Verteilung zwischen männlichen und weiblichen Teilnehmenden zu erreichen, sondern eher eine extreme Verteilung in eine der beiden Richtungen zu vermeiden.

Ein strikter Stichprobenplan gemäss Schreier (2020) wurde zum Start angedacht, dann aber aus pragmatischen Gründen verworfen, da es sich entweder um notwendige Kriterien handelt, die erfüllt werden müssen, oder um Kriterien, die sehr breit angewendet werden können und eine vollumfängliche Repräsentation der Schweizer Branchenlandschaft gar nicht möglich ist.

Ausserdem wurde schnell ersichtlich, dass eine Rekrutierung von Teams mit der Teilnahme von vier bis fünf Personen durch strenge Quoten erschwert wird und somit die Anzahl teilnehmender Teams in Gefahr bringt.

### **3.1.1.1. Zusammenstellung der Stichprobe**

Die Stichprobe wurde durch den Autor mittels unterschiedlicher Strategien rekrutiert. Es wurde eine Kombination aus Schneeballsystem und der von Kruse (2015) so genannten direkten Recherchestrategie angewandt. Zunächst verbreitete der Autor die Anfrage für Teams (vgl. Anhang C) in seinem Netzwerk über LinkedIn, E-Mail, Face-to-Face und telefonisch. Im zweiten Schritt der Rekrutierung wurden Unternehmen kontaktiert, die die Möglichkeit für Kooperationen für studentische Arbeiten anbieten, bevor im dritten Schritt Unternehmen über die HR-Abteilung angeschrieben wurden, die der Autor als mögliche Interessenten für die behandelte Thematik eingestuft hatte. Insgesamt wurden vier Teams direkt über das Netzwerk des Autors rekrutiert, ein Team über das Netzwerk der Praxispartnerin, ein Team über den LinkedIn-Aufruf und ein Team aus einem der direkt kontaktierten Unternehmen. Alle Anfragen erfolgten mit dem mehrheitlich gleichen Text, der im Anhang C ersichtlich ist. In der Anfrage wurden angelehnt an Kruse (2015) folgende Punkte behandelt:

- Beschreibung und Relevanz der Masterarbeit
- Voraussetzungen für die Teilnahme
- Ablauf, Dokumentation und erste Hinweise auf den Datenschutz
- Zusätzliche Beschreibung, warum die Teilnahme für das Team interessant sein könnte

Nachdem die erste Zusage von einem der Teams erfolgte, wurden telefonisch oder per E-Mail nochmals die in Unterkapitel 3.1.1. beschriebenen notwendigen Voraussetzungen geprüft. Danach wurden Termine vereinbart und alle teilnehmenden Personen erhielten Informationen zur Arbeit und zum Ablauf sowie eine separate Datenschutzerklärung (Anhang D), die unterschrieben zurückgesandt werden musste.

Die Zusammenstellung der Stichprobe ist in Tabelle 1 ersichtlich. Insgesamt haben sieben Teams an der Untersuchung teilgenommen, was eine Durchführung von 14 Interviews bedeutet. Es nahmen  $N = 25$  Personen teil. Diese Zahl setzt sich aus den sieben Einzelinterviews und den sieben Gruppendiskussionen mit 18 Teilnehmenden zusammen. Bei den Teams T2, T4 und T7 nahmen zwei Personen an der Diskussion teil und bei den Teams

T1, T3, T5 und T6 drei Personen. Mit 13 weiblichen und 12 männlichen Teilnehmenden waren die Geschlechter gleichmässig verteilt. Vier Teams wurden in die vierte Phase des Phasenmodells FlexWork (Weichbrodt & Soltermann, 2022) eingeteilt, drei Teams in die fünfte Phase. Mit Blick auf die Unternehmensgrösse nahmen vier Teams aus Grossunternehmen und drei Teams aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) teil. Im Vergleich zur Unternehmenslandschaft der Schweiz (Bundesamt für Statistik, 2022) ist hier eine leichte Verschiebung zugunsten von Grossunternehmen zu beobachten. Nach Meinung des Autors ist eine heterogene Verteilung der Branchen gelungen. Es sind Teams aus der Sicherheits- (Anlage bis Personal), Bau- (Gebäudeinstallation), Beratungs-, Design- (UX/UI), Verwaltungs- und Veranstaltungs-, Software- und Lebensmittelbranche vertreten.

Tabelle 1

*Zusammenstellung der Stichprobe (eigene Darstellung)*

Team	FK	Phasenmodell	Teamgrösse	Unternehmensgrösse	Branche
T1	F1	4	5	> 250	Sicherheit
T2	F2	5	4/10	< 250	Beratung
T3	F3	4	5	> 250	Gebäudeinstallation
T4	F4	5	6	< 250	UX/UI
T5	F5	4	10	< 250	Verwaltung/ Veranstaltungen
T6	F6	4	5	> 250	Lebensmittel
T7	F7	5	4	> 250	Informatik/ Software

*Anmerkung.* T = Verweis auf Gruppendiskussion; F = Verweis auf Interview mit Führungsperson

## **3.2. Vorgehen**

In diesem Abschnitt werden die ausgewählten Interviewformen beschrieben und begründet. Es wird auf die Leitfadententwicklung eingegangen und abschliessend der Ablauf der Durchführung der Interviews vom Pretest bis zur letzten Iterationsphase dargestellt.

### **3.2.1. Einzelinterview**

Für die Interviews mit den Führungspersonen wurden halbstandardisierte Einzelinterviews ausgewählt. Der Hauptgrund für die Durchführung halbstandardisierter Interviews liegt, wie in Unterkapitel 3.1 angedeutet, in der im Zentrum stehenden subjektiven Rekonstruktion der Wirklichkeit. Laut Flick (2019) ermöglicht diese spezifische Weiterentwicklung der Leitfadeninterviews, den expliziten Wissensbestand der befragten Person zum Thema zu artikulieren und subjektive Theorien sichtbar zu machen. Für den Autor ergibt sich durch diese Interviewform auch ein notwendiger Freiraum, um die jeweiligen Situationen der interviewten Personen zu berücksichtigen.

### **3.2.2. Gruppendiskussion**

Zur Ermittlung der Teamperspektive wurde die Methode der Gruppendiskussion angewandt. Die Teammitglieder wurden nicht separat voneinander befragt, mit dem Ziel, die Einzelmeinungen der befragten Personen in einem Diskurs zu erheben und gegenseitige Ergänzungen sowie daraus entstehende Realisierungen oder Hypothesen der Individuen zu erkennen. In einem ersten Schritt gilt es, die Gruppendiskussion vom Gruppeninterview abzugrenzen. Die Unterscheidung besteht darin, dass bei ersterer im Gegensatz zu Gruppeninterviews die Stimulierung einer Diskussion im Zentrum steht. Die Diskussion bildet den Mittelpunkt des Gesprächs und aus ihr werden Erkenntnisse gezogen (Flick, 2019). Die ausgewählte Methode ermöglicht es, dass Aussagen, Einstellungen und das in dieser Arbeit zentrale subjektive Erleben nicht in der Isoliertheit der einzelnen Personen formuliert werden, sondern im alltäglichen Kontext der Gruppe (Flick, 2019). Für den Autor war und ist der gerade genannte Aspekt ein wesentliches Argument für die Anwendung der Gruppendiskussion, da es gerade um die Untersuchung des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz im Kontext von Teams geht und somit das Erleben durch die Diskussion aus dem Teamgefüge heraus untersucht wird. Weiter bietet sich durch diese Methode die Möglichkeit der gemeinsamen Problemorientierung und dementsprechend der gemeinsamen Eruiierung möglicher Lösungen oder der Evaluation, was diese Probleme für das Team bedeuteten und welche Wirkung angewandte Lösungen hatten (Dreher & Dreher, 1994). In der Methodik der

Gruppendiskussion selbst können unterschiedliche Verfahren angewendet werden, die sich von der Erhebungslogik unterscheiden. Kruse (2015) erwähnt hier vier Hauptrichtungen. Das Gruppendiskussionsverfahren wird dabei von allen vier Richtungen als Erhebungsinstrument eingesetzt, bei Pollock (1955) für die Erhebung von *Einzelmeinungen im kommunikationsförderlichen Gruppenkontext*, bei Mangold (1960) für die Erhebung von *informellen situationsabhängigen Gruppenmeinungen bzw. sozialem Konsens bei*, Niessen (1977) für die Erhebung von *situationsabhängigen Gruppenmeinungen* und abschliessend bei Bohnsack (2014) für die Erhebung von *kollektiven Orientierungsmustern*. Das in dieser Arbeit angewandte Vorgehen orientierte sich am Ansatz von Pollock (1955), der heute noch zahlreich in Literatur zu Gruppendiskussionsverfahren zu finden ist. Pollock (1955) fördert überlegte Meinungen von Einzelpersonen durch die Diskussion im Kontext der Gruppe.

Die Gruppendiskussion richtete sich nach dem gleichen Leitfaden, der für die Einzelinterviews angewandt wurde, wieweil dieser in der Diskussion anders zur Anwendung kam als im Einzelinterview mit den Führungspersonen. Er diente vor allem als thematischer Leitfaden, damit die zu behandelnden Faktoren des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) thematisiert wurden und sich trotzdem eine Diskussion entwickeln konnte. Um den Charakter einer Gruppendiskussion beizubehalten, richtete sich der Autor bei der Leitung nach den von Przyborski & Riegler (2010) aufgelisteten Prinzipien (angepasst auf die hier durchgeführte Untersuchung):

- Der Autor richtete sich immer an die gesamte Gruppe. Der Redeanteil der einzelnen Personen ergab sich aus der Diskussion selbst. Es wurde nur im Extremfall bei sehr geringer Anteilnahme eine teilnehmende Person direkt mit einem Thema angesprochen. Dies kam in der Untersuchung nur vereinzelt vor.
- Der Autor verzichtete auf eine starke Moderation. Die Teilnehmenden sollten sich aufeinander beziehen und Themen von selbst abschliessen.
- Der Autor führte Themen möglichst offen ein, ohne starke inhaltliche Orientierung. Nachdem sich die Diskussion in der Gruppe entfaltetete, führte der Autor noch für die Untersuchung notwendige Spezifizierungen ein. Somit wurden Fragen vorsichtig formuliert und im Verlauf der Diskussion entweder nochmals detaillierter oder mit anderem Schwerpunkt gestellt.

### 3.2.3. Entwicklung des Leitfadens

Wie in Abbildung 6 ersichtlich, wurde der Leitfaden während der Erhebung der Daten ständig weiterentwickelt und angepasst. Dieser iterative Prozess, der von der zirkulären Forschungsmethodik nach Flick (2019) inspiriert wurde, führte zu insgesamt vier verschiedenen Versionen des angewandten Leitfadens, die sich mehr oder weniger voneinander unterschieden. Die Leitfäden wurden nach dem *SPSS-Prinzip* (Helfferich, 2011) erstellt. *SPSS* steht für *Sammeln*, *Prüfen*, *Sortieren* und *Subsumieren*. Zunächst wurden im ersten Schritt – *Sammeln* – möglichst offen, ohne auf die Eignung und Art der Fragen zu achten, in einem dem Brainstorming ähnlichen Verfahren alle möglichen Themen und Fragen notiert. Nur die Fragestellungen und das zu untersuchende Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Abbildung 1) fungierten für das Brainstorming als übergeordneter Rahmen. Im zweiten Schritt *Prüfen* wurden die gesammelten Fragen auf unterschiedliche Aspekte geprüft. Im Vordergrund stand die Überprüfung, ob es sich um Faktenfragen handelt, die falls relevant in der Rekrutierungsphase vor dem eigentlichen Interview erhoben werden müssten. Danach wurde ermittelt, ob die Fragen zur gewünschten Untersuchungsperspektive passen, wobei besonders darauf geachtet wurde, dass das eigene subjektive Erleben geschildert werden konnte und nicht eine objektive Beurteilung getätigt wurde, die nichts mit der eigenen Situation zu tun hatte. Ein weiterer bedeutsamer Aspekt, der vor allem nach den Iterationen an Relevanz gewinnt, ist die Überprüfung, ob noch neue für den Autor unbekannte Aussagen aus den Fragen entstehen oder sich bereits eine Sättigung beobachten lässt. Durch diesen Überprüfungsschritt veränderte sich die Priorisierung der im Leitfaden behandelten Themengebiete. In Bezug auf die Gruppendiskussionen erwies sich diese Prüfung als notwendig, da die Diskussionen eine Eigendynamik entwickelten und so gewährleistet werden konnte, dass alle für die Fragestellung relevanten Themen diskutiert wurden. Im dritten Schritt – *Sortieren* – wurden die geprüften Fragen anhand der Faktoren des Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) und weiteren an den Fragestellungen orientierten Stichworten gebündelt. Im letzten Schritt – *Subsumieren* – wurde für jedes Bündel eine übergeordnete Leitfrage formuliert, die als erste Erzählaufforderung wirken sollte. Die einzelnen Fragen wurden dann, falls notwendig, als Nachfragen formuliert, wobei dies bei den Gruppendiskussionen weniger im Fokus stand und auch weniger notwendig war.

Wie erwähnt, wurde dieses SPSS-Verfahren insgesamt viermal angewendet, ganzheitlich bei der ersten Leitfadententwicklung vor dem Pretest und mit einem Fokus auf den Schritten *Prüfen* und *Subsumieren* jeweils nach dem Pretest und den ersten beiden Iterationen. In

Tabelle 2 sind Beispiele aus den Leitfäden dargestellt. Der Leitfaden für die letzte Iteration ist in seiner Gesamtheit in Anhang E einsehbar.

Tabelle 2

*Beispiel der behandelten Themen und gestellten Fragen (eigene Darstellung)*

Themenblock	Leitfrage	Ausgewählte Nachfragen
Arbeitsgestaltung/ Arbeitsaufgaben	Denken Sie über eine durchschnittliche Arbeitswoche nach. Erzählen Sie aus ihrer Sicht, wie das Team generell arbeitet.	Beschreiben Sie die Aufgaben, die sie zu erledigen haben, und was sie ihnen gegenüber empfinden.
Individuelle Faktoren	Erzählen Sie mal, was Ihnen bei Ihrer Arbeit wichtig ist, damit Sie Ihre Aufgaben erfolgreich erledigen können.	Beschreibt eure persönliche Erfahrung mit mobil-flexibler Arbeit.
Kommunikation	Ein grosses Thema mit zunehmender Distanz ist die Kommunikation im und ausserhalb vom Team. Beschreiben Sie, wie diese stattfindet.	Welchen Einfluss hat das Distanzverhältnis auf die Kommunikation?
Vertrauen	Was bedeutet für dich/euch Vertrauen? Wie bildet sich diese generell zu Kollegen und Mitarbeitenden?	Aus euren gesammelten Erfahrungen, wie beeinflusst Distanz die Vertrauensbildung zu Kollegen und Kolleginnen und Führungsperson?
Sozioorganisatorische Faktoren	Beschreiben Sie den Kontakt zu anderen Personen aus Ihrer Organisation. Wie findet der statt und welche Wichtigkeit hat das interne Netzwerk für Sie?	Wie wird in Ihrer Organisation Zusammenarbeit ermöglicht?
Soziale Identifikation	Wie würden Sie die Nähe, das «Wir-Gefühl» im Team beschreiben? Was macht dieses aus und was braucht es, damit	Welchen Einfluss hat die mobil-flexible (erhöhte Distanz) Arbeitsgestaltung auf das «Wir-Gefühl» im Team?

	es in ihrem Team entsteht?	
Entwicklung Führung	Erzählen Sie, was für Sie gute Führung ausmacht. Was hat sich verändert, was ist heute wichtiger als vor der Flexibilisierung?	Was ist für Sie mit zunehmender Distanz im Führungsverhalten eurer vorgesetzten Person zunehmend wichtig?
Physische Nähe	Denken Sie über eine durchschnittliche Arbeitswoche nach. Erzählen Sie aus ihrer Sicht, wie das Team generell arbeitet.	Beschreiben Sie die Aufgaben, die sie zu erledigen haben, und was sie ihnen gegenüber empfinden.

An dieser Stelle gilt es anzumerken, dass es sich bei den Leitfäden um eine inhaltliche Repräsentation des Gefragten handelt und nicht eins zu eins der benutzte Wortlaut dargestellt ist. Dieser richtete sich stets an dem von den befragten Personen bereits Erwähnten oder an der Kontextsituation, in der sich sie bewegten, aus.

### 3.2.4. Durchführung der Interviews

Wie in Abbildung 6 ersichtlich, wurden die Interviews und Gruppendiskussionen in vier Phasen durchgeführt: Pretest sowie erste, zweite und dritte Iteration. Die Durchführung fand von Februar 2023 bis Anfang April 2023 statt. Die Einzelinterviews sowie die Gruppendiskussionen wurden online über Microsoft-Teams durchgeführt und auch mit diesem Tool aufgezeichnet. Microsoft-Teams wurde aufgrund der Zugänglichkeit des Tools (es handelt sich um ein Microsoft-Produkt) und der einfachen Handhabung ausgewählt. Die Online-Durchführung ermöglichte eine über die Distanz vereinfachte Teilnahme und erleichterte dadurch die Rekrutierung der Stichprobe. Eine Online-Durchführung schafft aber auch Herausforderungen; so muss etwa darauf geachtet werden, dass alle Teilnehmenden mit dem angewendeten Tool umgehen können. Ausserdem unterscheiden sich Online-Methoden von klassischen Face-to-Face-Anwendungen dadurch, dass der Raum, in dem sich die beteiligten Personen bewegen, durch die Kamera limitiert ist. Auch der Datenschutz erhält durch die digitale Durchführung eine besondere Bedeutung (Samuk Carignani & Burchi, 2022). Um mit diesen Herausforderungen umgehen zu können, informierte der Autor die teilnehmenden Personen frühzeitig über das angewandte Setting und klärte Fragen vorab. Wie in Unterkapitel 3.1.1.1. erwähnt wurde, erfolgte eine ausführliche Datenschutzerklärung (vgl. Anhang D) für die Durchführung, zudem wurde während der gesamten Durchführung zu

unterschiedlichen Zeitpunkten Informationen zur Handhabung der Daten geteilt. Die Limitation des Sichtfelds durch die Kamera ist in diesem Setting gegeben. Der Autor stellte vorher sicher, dass alle die Möglichkeit für eine visuelle Teilnahme hatten; eine Teilnahme ohne Kamera war nicht möglich. Die Interviews mit den Führungspersonen dauerten im Mittel 55 Minuten die Gruppendiskussionen 75 Minuten.

Zuerst fand ein Pretest statt, dieser der Überprüfung des Leitfadens und zur grundsätzlichen Optimierung der Erhebungsmethode. Anhand des Pretests und der wiederholten Anwendung des SPSS-Vorgehens resultierte die zweite Version des Leitfadens. Er kann daher auch als ein Probedurchlauf bezeichnet werden, um die Leitung der Gruppendiskussion sowie des Einzelinterviews mit einer Führungsperson vor der Hauptuntersuchung zu üben und zu verbessern. Im Pretest erfolgte eine komplette Durchführung mit einem Team. Es wurde also ein Team rekrutiert, welches den Auswahlkriterien entsprach und somit mit der tatsächlichen Stichprobe verglichen werden konnte. Bei qualitativen Verfahren, insbesondere wenn sie nicht stark strukturiert sind, ist für die Qualitätssicherung eine kritische Grundhaltung und eine laufende Adaption, die über den eigentlichen Pretest hinausgeht, essenziell (Weichbold, 2022). Dies ist eine zusätzliche Begründung für den in Abbildung 6 gewählten iterativen Prozess.

Die sieben Teams wurden auf die drei Iterationen aufgeteilt; in der ersten Iteration fand die Erhebung der Teams T1 und T2 (siehe Tabelle 1) in der zweiten Iteration der Teams T3 und B4 und in der dritten Iteration der Teams T5, T6 und T7 statt. Eine Iteration galt erst als abgeschlossen, sobald beide Erhebungen in allen Teams durchgeführt worden waren.

### **3.3. Auswertung**

In diesem Abschnitt wird zunächst das Vorgehen der Transkription der Interviews und der Gruppendiskussionen erläutert. Danach werden die angewandten Inhaltsanalysen vorgestellt, bevor Schritt für Schritt die Auswertung des Datenmaterials von der Kategorienbildung bis zur Interpretation der Daten erklärt wird.

#### **3.3.1. Transkription**

Nachdem die Erhebung der Daten abgeschlossen war und sowohl die Interviews als auch die Gruppendiskussionen als Video- und Audiodateien vorlagen, galt es, diese in einem ersten Schritt zu transkribieren, um eine Auswertung zu ermöglichen. Die Transkripte wurden direkt

mit der entsprechenden Funktion im Programm MAXQDA (Version 22) erstellt, welches auch für die weiteren Auswertungsschritte verwendet wurde. Alle Dateien wurden vom Autor selbst wörtlich transkribiert, wobei sich das Vorgehen nach den in Kuckartz & Rädiker (2022) beschriebenen Schritten richtete. Durch die direkte Implementierung in das MAXQDA-Programm konnten jedoch gewisse Schritte ausgelassen werden:

1. Festlegung der Transkriptionsregeln, mit denen das gesamte Material transkribiert wird.
2. Texte am Computer mithilfe eines Pedals transkribieren und gleichzeitig anonymisieren.
3. Transkripte, Korrekturlesen und wenn nötig korrigieren.
4. Transkripte in eine Bearbeitungsdatei für die spätere Auswertung und in eine Transkriptionsdatei für das Archiv abspeichern.

Die Transkriptionsregeln wurden angelehnt an den Richtlinien der Universität Graz (Karl-Franz-Universität Graz, 2018) vom Autor formuliert (vgl. Anhang F). Da die Transkripte vom Autor selbst erstellt wurden, konnte bereits während der Transkription und des Korrekturlesens eine erste initiierte Textarbeit durchgeführt werden, welche in Form von Memos und Notizen festgehalten wurde.

### **3.3.2. Qualitative Inhaltsanalyse**

Nach der Transkription des Datenmaterials gilt es, die Daten inhaltlich auszuwerten. Für die inhaltliche Analyse und Interpretation der Daten wurde eine Form der qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt. Hierbei handelt es sich um eine systematische, kontrollierte, wissenschaftliche Analyse, die für die Auswertung von Texten, Filme, Bilder oder von anderen kommunikativen Inhalten eingesetzt werden kann. Folglich handelt es sich um eine Methode, durch die qualitative Daten auf ihre Bedeutung hin interpretiert und analysiert werden können (Kuckartz & Rädiker, 2022). Der Kern der qualitativen Inhaltsanalyse lässt sich nach Stamann, Janssen und Schreier (2016) als: «die systematische Analyse der Bedeutung interpretationsbedürftigen Materials mittels Zuordnung zu den Kategorien eines Kategoriensystems» (S. 3) beschreiben.

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2022) gilt es, zwischen drei Varianten zu unterscheiden: der *inhaltlich strukturierenden*, der *evaluativen* und der *typenbildenden* qualitativen Inhaltsanalyse. Der allgemeine Ablauf dieser drei Varianten entspricht dem grundlegenden Ablaufmodell einer qualitativen Inhaltsanalyse (siehe Abbildung 7), allerdings unterscheiden sie sich im Fokus, der in der Analyse gesetzt wird. Die *inhaltlich strukturierende* Analyse konzentriert sich auf die Identifizierung und Organisation von Schlüsselthemen und Kategorien. Die *evaluative* Analyse fokussiert sich auf die Einschätzung und Bewertung von Werten, Perspektiven und subjektiven Einschätzungen. Bei der *typenbildenden* Analyse liegt der Schwerpunkt auf der Generierung neuer Typologien.

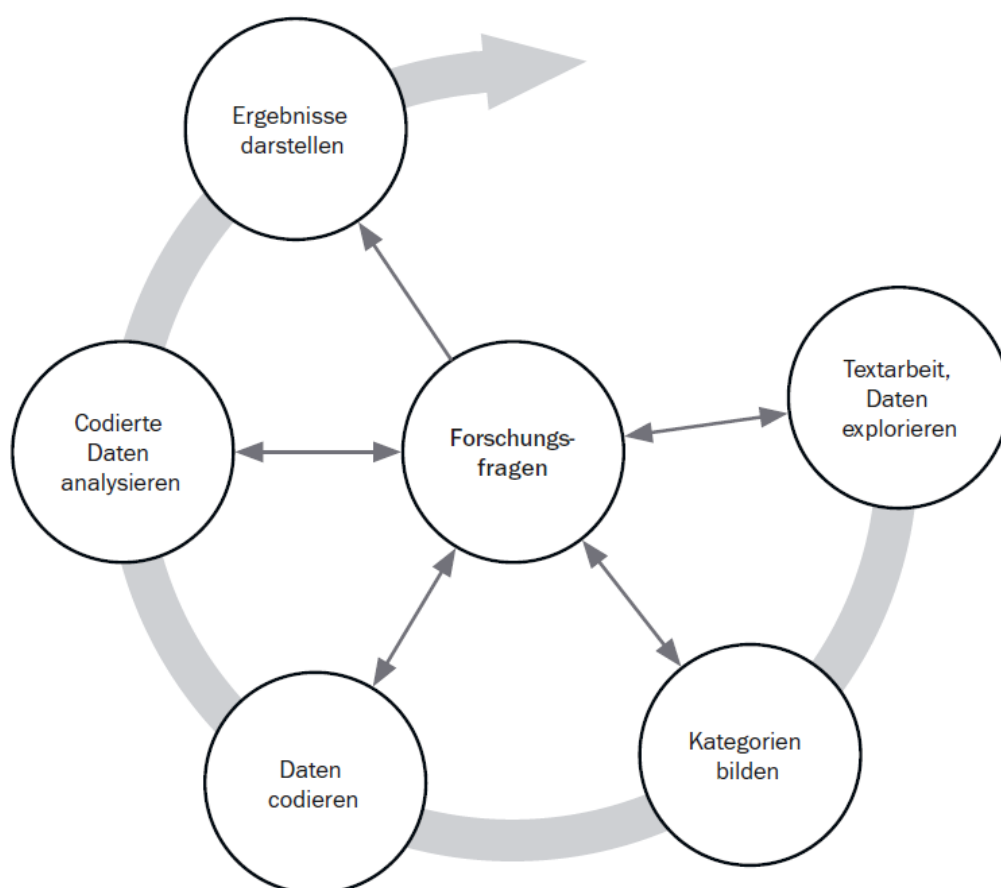


Abbildung 7. Allgemeines Ablaufmodell qualitativer Inhaltsanalysen (Kuckartz & Rädiker, 2022)

Für die Beantwortung beider Fragestellungen wurde das Verfahren der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse ausgewählt, da diese durch den Fokus auf die Einschätzung, Klassifizierung und Bewertung dem grundlegenden Ziel des Forschungsgegenstandes entspricht, nämlich der Überprüfung des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz

(Welge & Bruggmann, 2021). Auch in Bezug auf die zweite Fragestellung macht eine evaluative Perspektive hinsichtlich der Bewertung von Arbeitssituationen mit physischer Nähe nach dem Autor Sinn. Zusätzlich eignet sich die evaluative Analyse, wenn theorieorientiert gearbeitet wird. Das im Zentrum stehende Modell entspricht diesem Kriterium. Für den Autor ist es noch relevant zu erwähnen, dass das angewandte Vorgehen auch Aspekte der *inhaltlich strukturierten Analyse* beinhaltet und es sich nicht um eine trennscharfe Unterscheidung beider Varianten handelt. In der Abbildung 8 sind Schritte beider erwähnten Varianten der Inhaltsanalyse erkennbar. Der Autor betrachtete die Daten insbesondere aus einer einschätzenden und interpretativen, und weniger aus einer strukturierenden Perspektive. Deswegen wird folgend von einer evaluativen Inhaltsanalyse gesprochen, auch wenn diese nicht vollständig der beschriebenen Methodik von Kuckartz und Rädiker (2022) entspricht.

### **3.3.2.1. *Auswertung anhand einer angepassten evaluativen Inhaltsanalyse***

In diesem Abschnitt wird aufgezeigt, wie das Datenmaterial durch die Anwendung einer evaluativen Inhaltsanalyse zur Beantwortung beider Fragestellungen ausgewertet wurde. Der Ablauf der Auswertung ist an die Beschreibung der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse von Kuckartz und Rädiker (2022) angelehnt. Insbesondere zwei grundlegende Aspekte unterscheiden sich von den Darstellungen gemäss Kuckartz und Rädiker (2022). Die Bewertung erfolgte nicht fallbezogen, sondern bezog sich jeweils auf die Faktoren des zu überprüfenden Modells. Zweitens erfolgte keine ordinale Bewertung durch festgelegte Ausprägungen der Kategorien (z. B. geringe Ausprägung und hohe Ausprägung der Kategorie). Die Aussagen wurden vielmehr durch den Autor interpretiert und im Vergleich zum Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) eingeschätzt. Abbildung 8 verdeutlicht den Ablauf gesamthaft. Die Teilschritte werden im folgenden Abschnitt beschrieben.

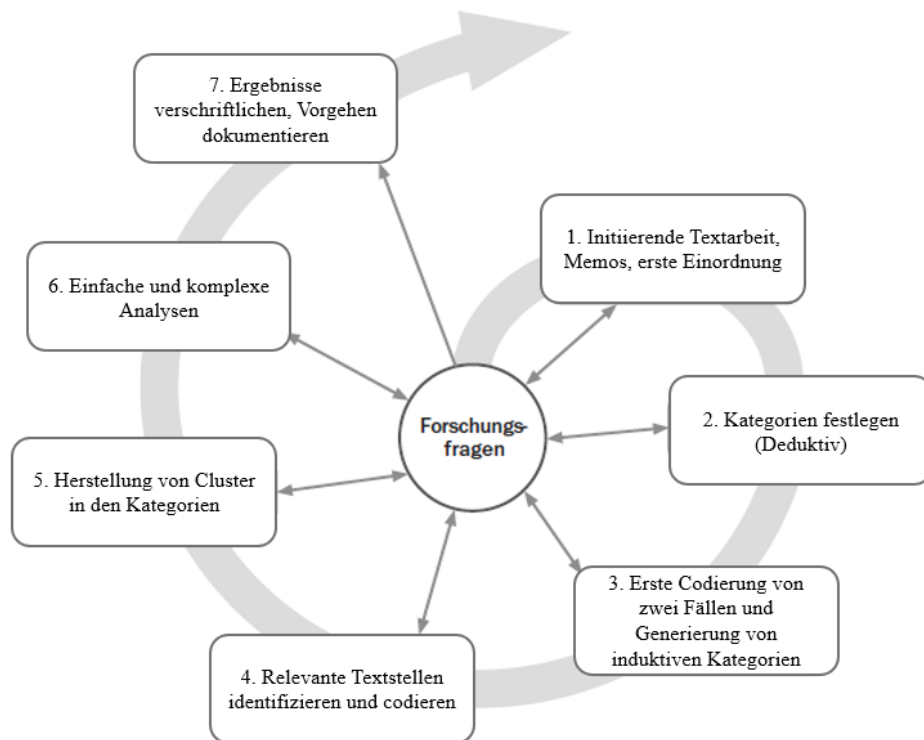


Abbildung 8. Ablauf der angewandten 7. Phase der evaluativen Inhaltsanalyse (eigene Darstellung adaptiert von Kuckartz & Rädiker (2022))

### **1. Initiierende Textarbeit, Memos und erste Einordnung.**

In der ersten Phase der Inhaltsanalyse fand eine initiierende Textarbeit statt. Dabei geht es darum, sich mit dem Datenmaterial vertraut zu machen. Dieser Schritt erfolgte zum Teil bereits direkt nach den einzelnen Iterationen (siehe Abbildung 6) und während der Transkription der Interviews und Gruppendiskussionen. Die Transkripte wurden dabei aufmerksam durchgelesen, zudem wurden interessante Textstellen für mögliche Cluster, Ankerbeispiele für die spätere Codierung oder bereits für die Interpretation markiert und mit Memos versehen. Es ist sinnvoll, sich bereits nach den einzelnen Iterationen mit einem Teil des Datenmaterials auseinanderzusetzen, um die erhobenen Daten initial anhand der Faktoren des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz zuzuordnen. Durch dieses Vorgehen konnte einerseits der Leitfaden für die nächste Iteration weiterentwickelt und andererseits erkannt werden, welche Faktoren für die nachfolgenden Erhebungen priorisiert werden müssen.

## **2. Kategorien festlegen (deduktiv)**

Für die Codierung des Datenmaterials wurden unterschiedliche Arten von Kategorien festgelegt. Für die Herstellung des Kategoriensystems (siehe Abbildung 8) wurde ein *deduktiv-induktives* Vorgehen angewandt (Kuckartz & Rädiker, 2022). Dabei entsteht das Kategoriensystem in zwei Schritten: einer deduktiven a-priori-Generierung vom Material anhand von Theorien oder des Leitfadens, und einer induktiven Generierung am Datenmaterial. Begonnen wird mit einem deduktiven Vorgehen, welches hier in der zweiten Phase beschrieben wird. Bevor der Autor mit der Codierung des Datenmaterials startete, wurden folglich a-priori Kategorien gebildet (siehe Tabelle 3). Für die Codierung des Datenmaterials wurden unterschiedliche Arten von Kategorien festgelegt. Deduktiv entstanden insbesondere thematische (meistens aus dem Leitfaden) und theoretische (aus dem Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz und dessen Theorien) Kategorien. Jede Kategorie wurde mit einer inhaltlichen Beschreibung definiert und die Relevanz mit einer Begründung aufgezeigt. Zusätzlich wurde für die Codierung jede Kategorie durch ein Ankerbeispiel und eine Codier-Regel ergänzt (Kruse, 2015). In der folgenden Tabelle werden die Hauptkategorien dargestellt, welche für die nächste Phase angewendet wurden.

Tabelle 3

*A-priori definierte Hauptkategorien (eigene Darstellung)*

Hauptkategorie	Quelle	Beschreibung
Beschreibung der Arbeitsgestaltung	Eigenständig definierte Kategorie entsprechend Leitfaden	Deskriptive Kategorie, mit der die Befragten ihre und die Arbeitsgestaltung des Teams beschreiben.
Individuelle Faktoren	Entwicklungsmodell Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021), (Wilson et al., 2008).	Persönliche Umstände, die die eigene Arbeitsgestaltung und auch Präferenzen in der Arbeitsweise beeinflussen.
Erfahrung des Teams mit verteilter Arbeit	Eigenständig definierte Kategorie entsprechend Leitfaden	Welche Erfahrung hat das Team mit verteilter Arbeit? Wie haben sie in Vergangenheit gearbeitet, welche Entwicklung hat stattgefunden? Beschreibung der Erfahrungen, die das Team mit der Zusammenarbeit in mobil-flexiblen Kontexten bzw. vermehrter Distanz hat.
Kommunikation	Entwicklungsmodell Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021). (Wilson et al., 2008)	Beschreibungen der befragten Personen entsprechend dem Faktor Kommunikation, wie in Kapitel 2.1.4 beschrieben.
Vertrauen	Entwicklungsmodell Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021). (Robert et al. 2009)	Beschreibungen der befragten Personen, was sich dem Faktor Vertrauen, wie im Kapitel 2.1.7 beschrieben, zuordnen lässt.
Sozioorganisatorische Faktoren	Entwicklungsmodell Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021). (Wilson et al. 2008)	Beschreibungen der befragten Personen, was sich dem Faktor Sozioorganisation, wie im Kapitel 2.1.6 beschrieben, zuordnen lässt.
Soziale Identifikation	Entwicklungsmodell Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021). Sozialpsychologie (Aronson, Wilson & Sommers, 2023)	Beschreibungen der befragten Personen, was sich dem Faktor soziale Identifikation, wie im Kapitel 2.1.3 beschrieben, zuordnen lässt.
Führung im mobil-flexiblen Kontext	Eigenständig definierte Kategorie entsprechend Leitfaden	Thematische Überkategorie, die sich auf das gesamte Thema der Führung im mobil-flexiblen Kontext bezieht. Generelle Nennungen, die sich mit Führung und deren Entwicklung auseinandersetzen.

## Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz

Physische Nähe	Eigenständig definierte Kategorie entsprechend Leitfaden	Thematische Überkategorie, die sich auf das gesamte Thema der physischen Nähe bezieht. Wie wird diese erlebt und wie hat sich diese über die Zeit verändert?

### 3. Erste Codierung von zwei Fällen und Generierung von induktiven Kategorien

In der zweiten Phase sollte das deduktiv generierte Kategoriensystem auf das Datenmaterial angewendet werden. Dafür wurden ein Interview und eine Gruppendiskussion aus zwei unterschiedlichen Fällen ausgewählt, damit die Kategorien auf zwei verschiedene Situationen getestet werden. Diese beiden Transkripte wurden unter Verwendung des vorläufigen Kategoriensystems (siehe Tabelle 3) codiert, wobei gleichzeitig neue induktive Haupt- und Subkategorien entwickelt wurden. Aus dieser Phase resultierte das finale Kategoriensystem mit Codier-Regeln und Ankerbeispielen (vgl. Anhang G), was auf das gesamte Datenmaterial angewendet wurde. In Tabelle 4 werden ausgewählte Beispiele für induktive Kategorien präsentiert. Auf dem induktiven Weg entstanden insbesondere viele Subkategorien zur Ergänzung von deduktiven Kategorien.

Tabelle 4

*Beispiele induktiver Kategorien (eigene Darstellung)*

Kategorien	Beschreibung
Aktive Zusammenarbeit	Subkategorie der induktiven Hauptkategorie <i>Arbeitsinhalte</i> ; Bereiche, in welchen die Befragten aktiv im Team mit anderen Teammitgliedern zusammenarbeiten.
Direkter Austausch und Informales	Subkategorie der deduktiven Hauptkategorie <Kommunikation>; informeller Austausch (Serendipität) und direkter ungeplanter Austausch zwischen zwei oder mehreren Personen.
Massnahmen für soziale Identität	Was wird aktiv unternommen, um das Zusammengehörigkeitsgefühl «Wir-Gefühl» im Team in ihrer mobil-flexiblen Arbeitsgestaltung zu fördern? Massnahmen für die soziale Identität/ Zusammengehörigkeitsgefühl in Distanzsituationen.
Empfundene Grenzen der Distanz	Subkategorie der induktiven Hauptkategorie <Bewertung Distanz>; subjektiv empfundene Grenzen der Virtualität, die die Zusammenarbeit und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team beeinflussen oder dafür relevant sind.

Eine Übersicht des finalen Kategoriensystems ist in der Abbildung 9 ersichtlich, die detaillierte Beschreibung der einzelnen Kategorien ist im Anhang G dargestellt.

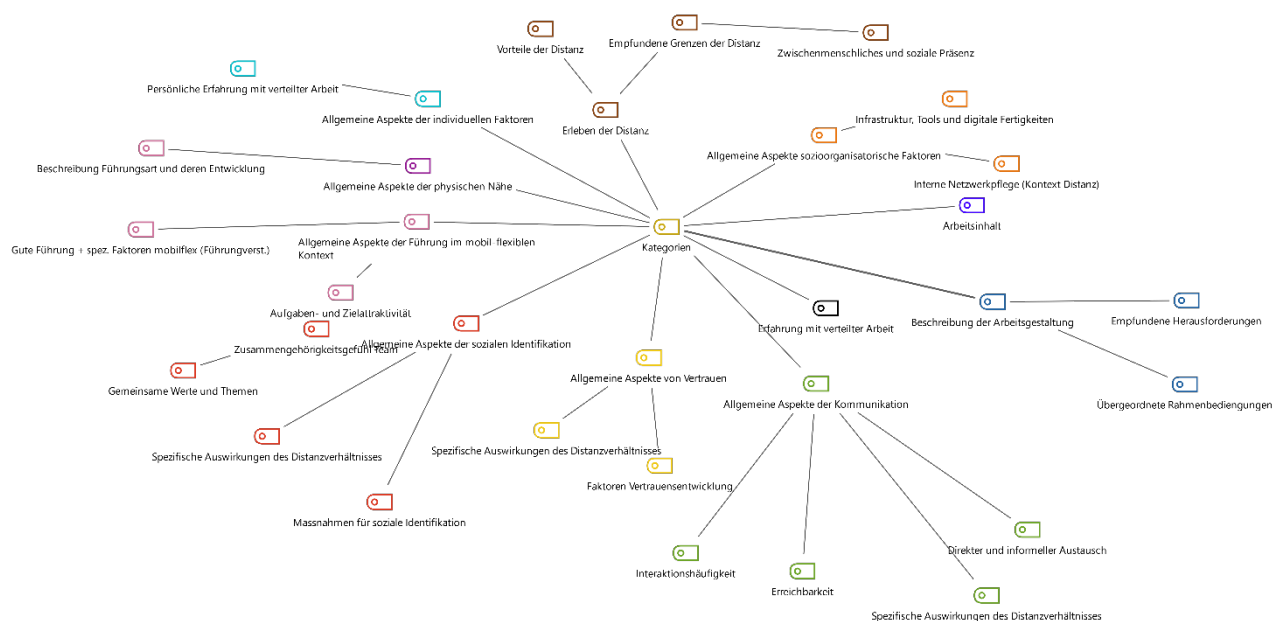


Abbildung 9. Finales Kategoriensystem dargestellt in MAXQDA (eigene Darstellung).

#### 4. Relevante Textstellen identifizieren und codieren

Nachdem in den Phasen 2 und 3 das finale Kategoriensystem ausgearbeitet wurde, galt es, das gesamte Datenmaterial mit diesem Kategoriensystem zu codieren. Dabei wurden alle Transkripte Zeile für Zeile durchgelesen und alle Textstellen, die Informationen zu den definierten Kategorien enthielten, codiert. Der Autor codierte das Datenmaterial gemäss den Regeln von Kuckartz und Rädiker (2022). Auf folgende Kriterien wurde daher besonders geachtet: Erstens, dass Sinneinheiten codiert wurden, die im Normalfall mindestens ein Satz lang sind. Zweitens wurden Sinneinheiten, welche sich über mehrere Sätze streckten, als ein Abschnitt codiert. Drittens wurden Fragen des Interviewers nur mitcodiert, wenn diese für das Verständnis der codierten Textstellen erforderlich waren. Viertens wurde darauf geachtet, dass codierte Textstellen alleinstehend verständlich sind, ohne übermässig Text zu codieren.

#### 5. Definition von Cluster in den Kategorien

Im traditionellen Ablauf einer evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) würde in der fünften Phase die Bewertung und Codierung aller Fälle erfolgen. Da wie eingangs in diesem Kapitel erläutert die einzelnen Fälle nicht mit Ausprägungen bewertet wurden und das gesamte Datenmaterial bereits in der vierten Phase codiert wurde, unterscheidet sich dieser

Schritt von der fünften Phase nach Kuckartz und Rädiker (2022). In der vorliegenden Arbeit wurde in der fünften Phase die Analyse der sechsten Phase vorbereitet und kann auch als ersten Schritt der Analyse betrachtet werden. Der Autor betrachtete für diese Phase alle codierten Textstellen und fasste ähnliche Aussagen in Cluster zusammen.

#### **6. *Einfache qualitative Analyse***

Nach der fünften Phase erfolgt die Analyse des Datenmaterials, die am ehesten als einfache qualitative Analyse der bewertenden Kategorien eingeordnet werden kann (Kuckartz & Rädiker, 2022). In dieser Phase werden die verwendeten Kategorien beschrieben, dargestellt und theoretisch im Zusammenhang mit dem Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz ausgewertet. Zudem wird das Vorgehen der Kategorienbildung dokumentiert.

Bei der Darstellung der Ergebnisse stehen zwei Richtungen zur Auswahl, wie sie von Kuckartz & Rädiker (2022) beschrieben werden: die statistisch-tabellarische Darstellung und die qualitativ-interpretative Darstellung. In diesem Fall wird eine interpretative Darstellung angewendet.

#### **7. *Ergebnisse verschriftlichen und Vorgehen dokumentieren***

In der letzten Phase der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse gilt es das gesamte Vorgehen und die Ergebnisse zu verschriftlichen. Im Wesentlichen wird von Kuckartz und Rädiker (2022) in dieser Phase beschrieben, was im Methodenteil, Ergebnisteil und teilweise auch in der Diskussion dieser Masterarbeit erläutert wird: die Zusammenführung aller Teile der durchgeführten Untersuchung.

### **3.4. Gütekriterien**

Kriterien der qualitativen Forschung werden bis heute in der Forschung diskutiert. Laut Döring und Bortz (2016) gibt es unterschiedliche Ansätze in der Handhabung und Festlegung der qualitativen Gütekriterien. Einer dieser Ansätze besteht darin, sich an den Gütekriterien der quantitativen Forschung zu orientieren. Laut einem anderen Ansatz sollten eigene Kriterien entwickelt werden. Dies hat zur Folge, dass in der Fachliteratur mehr als hundert verschiedene Kriterienkataloge existieren (Döring & Bortz, 2016).

Eine Gemeinsamkeit, die sich bei Flick (2019), Kuckartz und Rädiker (2022), Kruse (2015) und Mayring (2023) beobachten lässt ist, dass die Gütekriterien nicht nur die Datenauswertung thematisieren, sondern den gesamten Prozess der qualitativen Forschung beleuchten sollten. Der Autor dieser Masterarbeit entschied sich dazu, sich an die Gütekriterien von Kruse (2015) zu orientieren. Kruse (2015) nimmt die quantitativen Gütekriterien als Ausgangslage und formuliert diese für den qualitativen Kontext neu (siehe Abbildung 10). Aus der Objektivität wird die Intersubjektivität: «Intersubjektivität, d.h. der übereinstimmende Nachvollzug mehrerer Forscher/innen in Bezug auf einen Erkenntnisprozess» Kruse (S. 55, 2015). Weiter wird die Objektivität in die qualitativen Kriterien der reflektierten Subjektivität, kritischen Reflexion, Transparenz, Dokumentation und Prozessualität unterteilt (Kruse, 2015). Das klassische quantitative Gütekriterium der Reliabilität wird von Kruse (2015) in der qualitativen Sozialforschung als Konsistenzregel umformuliert. Diese ähnelt der Reliabilität dadurch, dass gesamte Texte konsistent bearbeitet werden und eine replizierbare rekonstruktive Analyse im ganzen Datenmaterial ermöglicht wird. Die interne Validität als Kriterium soll überprüfen, ob das erhoben wird, was auch erforscht werden soll. Im qualitativen Kontext spricht Kruse (2015) von einer Überprüfbarkeit des in der Datengewinnung und Analyse angewandten Verfahrens, welches durch die Kriterien der Konsistenzregel, Interpretations-Intersubjektivität, Analysegruppen, kollegialen Validierung und kommunikativen Validierung kontrolliert wird. Die externe Validität im Sinne einer Repräsentativität der Forschungsergebnisse wird, wie in Unterkapitel 3.1.1 der Stichprobe beschrieben, in eine qualitative Repräsentation umgewandelt. Das zentrale Gütekriterium zur Erreichung dieser Repräsentation ist die Stichprobe Kruse (2015).

Quantitative Sozialforschung		Qualitative Sozialforschung
Objektivität		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intersubjektivität</li> <li>• Reflektierte Subjektivität, kritische Reflexion, methodische Kontrolle</li> <li>• Transparenz und Dokumentation / Prozessualität</li> </ul>
Validität	Interne (Gültigkeit der Datengewinnung und -analyse)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsistenzregel</li> <li>• Interpretations-Intersubjektivität</li> <li>• Analysegruppe, kollegiale Validierung</li> <li>• Kommunikative Validierung</li> </ul>
	Externe (statistische Repräsentativität)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repräsentation</li> <li>• Qualitatives Sample</li> </ul>
Reliabilität		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsistenzregel</li> </ul>

Abbildung 10. Qualitative Gütekriterien (Kruse, 2015)

## 4. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten Einzelinterviews mit den Führungspersonen und sowie die der Gruppendiskussionen dargestellt und beschrieben. Für die Darstellung der Ergebnisse werden die codierten Textstellen zusammengefasst und durch repräsentative Zitate aus dem Datenmaterial ergänzt. Die durch die Zusammenfassung entstehenden Cluster sowie die wörtlichen Zitate werden mit den jeweiligen relevanten Passagen aus den Interviews vermerkt. Dafür werden die im Kapitel 3.1.1 definierten Abkürzungen T1/F1-T7/F7 (siehe Tabelle 1) verwendet. Als Cluster werden jeweilige Zusammenfassungen von Aussagen bezeichnet, Codes sind stellen die angewendeten Kategorien und Subcodes die entsprechend Unterkategorien dar.

Der Ergebnissteil gliedert sich in drei Unterkapiteln. Im ersten Unterkapitel 4.1 werden die Ergebnisse aus der evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse (siehe Abbildung 8) präsentiert, welche sich auf die erste Fragestellung beziehen:

**F1:** Wie werden die Faktoren des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz (siehe Abbildung 1) in Teams im mobil-flexiblen Kontext erlebt und wie werden die einzelnen Faktoren durch Führung auf Distanz beeinflusst?

- Untersuchung der im Modell postulierten Zusammenhänge auf Basis der Erlebnisse und Wahrnehmungen von Mitarbeitenden und Führungspersonen in weitgehend flexiblen Arbeitsgestaltungen.

Im Unterkapitel 4.2 werden die Ergebnisse nach der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2022) in Bezug auf die zweite Fragestellung dargestellt:

**F2:** Wie und in welchen Fällen kann physische Nähe, Führung auf Distanz in Bezug der im Entwicklungsmodell aufgeführten Faktoren (siehe Abbildung 1) sinnvoll ergänzt und positiv zur Entwicklung sozialer Identifikation beitragen?

Die zusätzlichen deskriptiven Beschreibungen (siehe Unterkapitel 3.1.1.) anhand der Kategorien *Arbeitsinhalt*, *Erfahrung mit verteilter Arbeit*, *Beschreibung der Arbeitsgestaltung*, *Interaktionshäufigkeit* und *empfundene Herausforderungen* sind im Anhang H ersichtlich.

Insgesamt wurden über alle Interviews 1037 Codes vergeben und somit 1037 Textstellen analysiert (siehe Tabelle 5). In der folgenden Tabelle werden die Häufigkeiten aller Hauptkategorien dargestellt.

*Tabelle 5*

*Häufigkeitsverteilung der Kategorien (eigene Darstellung)*

Kategorien	Häufigkeit
Arbeitsinhalt	66
Beschreibung der Arbeitsgestaltung	122
Übergeordnete Rahmenbedingungen	34
Empfundene Herausforderungen	50
Allgemeine Aspekte der individuellen Faktoren	22
Persönliche Erfahrung mit verteilter Arbeit	26
Erfahrung mit verteilter Arbeit	23
Allgemeine Aspekte der Kommunikation	19
Direkter und informeller Austausch	32
Spezifische Auswirkung des Distanzverhältnisses	41
Erreichbarkeit	12
Interaktionshäufigkeit	20
Allgemeine Aspekte von Vertrauen	16
Faktoren für die Vertrauensentwicklung	34
Spezifische Auswirkungen des Distanzverhältnisses	26
Allgemeine Aspekte sozioorganisatorische Faktoren	7
Infrastruktur, Tools und digitale Fertigkeiten	23
Interne Netzwerkpflge (Kontext Distanz)	27
Allgemeine Aspekte der sozialen Identifikation	5
Konkrete Massnahmen für die soziale Identifikation	26
Spezifische Auswirkungen des Distanzverhältnisses	16
Zusammengehörigkeitsgefühl im Team	29
Gemeinsame Werte und Themen	18
Allgemeine Aspekte der Führung im mobil-flexiblen Kontext	24
Beschreibung der Führungsart und deren Entwicklung	44
Spezifische Faktoren der Führung im mobil-flexiblen Kontext	47

Aufgaben- und Zielattraktivität	29
Ergänzung zur Distanz durch physische Nähe	66
Erleben der Distanz	24
Vorteile der Distanz	18
Empfundene Grenzen der Distanz	31
Zwischenmenschliches und soziale Präsenz	60
<b>Total</b>	<b>1037</b>

## 4.1. Ergebnisse Fragestellung 1

Um die erste Fragestellung in der Diskussion beantworten zu können, werden die jeweiligen kodierten Textstellen der Faktoren des Entwicklungsmodells (Welge & Bruggmann, 2021) in Bezug auf das subjektive Erleben der befragten Person im mobil-flexiblen Kontext dargestellt. Für die erste Fragestellung werden die Hauptkategorien: *Kommunikation, Vertrauen, Soziale Identifikation, Sozioorganisatorische Faktoren, Aufgaben- und Zielattraktivität, Individuelle Faktoren und Führung im mobil-flexiblen Kontext* mit deren Subcodes präsentiert. Insgesamt wurden 543 Textstellen für Fragestellung 1 analysiert.

### 4.1.1. Kommunikation

Der Faktor Kommunikation besteht aus der übergeordneten Kategorie *allgemeine Aspekte der Kommunikation* und aus den Subcodes direkter und informeller Austausch, Erreichbarkeit, Interaktionshäufigkeit und spezifische Auswirkungen des Distanzverhältnisses.

#### 4.1.1.1. Allgemeine Aspekte der Kommunikation

Übergeordnete Aussagen, die sich nicht eindeutig zu einem der Subcodes einteilen zuordnen lassen, wurden direkt in die Hauptkategorie Allgemeine Aspekte der Kommunikation kategorisiert. Das betrifft insgesamt 19 (15,3 %) der im Faktor der Kommunikation kategorisierten Textstellen. Es ist relevant, die allgemeinen Aspekte zu berücksichtigen, um das Erleben des Kommunikationsverhaltens im mobil-flexiblen Kontext einzuschätzen und dementsprechend für das Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz zu integrieren. (Welge & Bruggmann, 2021).

*Cluster: Veränderung*

Im mobil-flexiblen Kontext wird eine notwendige Veränderung im Kommunikationsverhalten wahrgenommen. Offene, transparente, konkretere und ehrliche Kommunikation wird verstärkt als Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit in der zunehmend flexibilisierten Arbeitsgestaltung ins Zentrum gestellt (T2, Pos. 56,117; F4, Pos.40; T4, Pos. 55).

*Cluster: Technik*

In kommunikativ schwierigen Situationen, wie Konfliktgesprächen, stellt die Zuverlässigkeit der Technik im virtuellen oder mobilen-flexiblen Kontext eine Herausforderung dar. Die Vermittlung der erforderlichen Informationen ohne Missverständnisse kann problematisch sein. Technische Störungen können auftreten und das Gespräch beeinträchtigen. «Und wenn ich gerade Konfliktgespräche führe, möchte ich natürlich auch gerne sehen, wenn die Kamera dann nicht funktioniert, was bei uns auch manchmal der Fall ist, dann weiss ich gar nicht, wie reagiert er gerade auf die Themen.» (T3, Pos. 53)

*Cluster: Kommunikationsart*

Ein weiterer relevanter Aspekt der Kommunikation, der genannt und erlebt wurde, ist die Art und Weise, in der kommuniziert wird und welche Implikationen diese mit sich bringt. Insbesondere die textbasierte Kommunikation wird bei Konflikten oder Diskussionen als falsches Mittel empfunden, da unter anderem die Tonalität verloren geht, was zu fehlerhaften Interpretationen führen kann (T2, Pos. 117).

*Cluster: Gestaltung der Kommunikation*

Aus der Führungsperspektive wird die Kommunikation individuell gestaltet, zudem wird den betroffenen Mitarbeitenden oft die Möglichkeit gegeben, zu entscheiden, ob und wie der Austausch mit der Führungsperson stattfindet. Der Austausch richtet sich in der Regel nicht nur nach den Angelegenheiten oder der Distanz, sondern nach der eigenen Wochenplanung. Bei sensiblen oder konfliktbehafteten Themen gibt es jedoch Ausnahmen. Die Distanz wird grundsätzlich als Möglichkeit zur individuellen Gestaltung gesehen, und Führungspersonen nutzen die Kommunikationsmöglichkeiten der virtuellen Zusammenarbeit, um den individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden (F1, Pos. 26). Zudem erwarten die Mitarbeitenden klare Kommunikation von den Führungspersonen, die ihnen Auskunft über

ihre Kompetenzen, Entscheidungsbefugnisse, Deadlines und Rahmenbedingungen gibt. (T1, Pos. 77, 78).

#### **4.1.1.2. Direkter und informeller Austausch**

In diesem Subcode werden Aussagen in Bezug auf den einerseits direkten Austausch zwischen Personen und andererseits den allgemeinen informellen und persönlichen Austausch behandelt. Insgesamt wurden 32 Codes in dieser Unterkategorie vergeben, was 25,8 % der Codierungen entspricht, die im Faktor Kommunikation vergeben wurden, entspricht.

Cluster: Gestaltung der Informalität und Hemmungen über die Distanz

Der ungeplante informelle Austausch ist essenziell für den sozialen Austausch und die Generierung spontaner Ideen sowie schneller Absprachen, die sonst nur begrenzt möglich wären (F5, Pos. 20). In virtuellen Meetings können einige dieser Aktivitäten durchgeführt werden, wobei der Fokus hierbei auf Effizienz liegt. Spontane Gespräche, die sich normalerweise am Flur, an der Tür, an der Kaffeemaschine oder beim Mittagessen ergeben, gehen teilweise verloren oder haben nicht die gleiche Qualität in der strukturierten virtuellen Welt. Zudem möchten Menschen im virtuellen Kontext andere nicht mit spontanen Einfällen oder potenziell unnötigen Fragen stören. Viele fühlen sich gehemmt und haben Schwierigkeiten, im virtuellen Kontext Kontakt zu anderen aufzunehmen. Das Gefühl des Störens ist stärker als in einer persönlichen Situation. Daher ist der informelle Austausch geringer, da Mitarbeitende weniger telefonieren oder sich über digitale Tools informell austauschen, selbst wenn sie versuchen, dies durch Check-ins oder andere Methoden im virtuellen Raum zu ersetzen (F5, Pos. 36 & 9/10; F3, Pos. 31; T4, Pos. 45; F1, Pos. 20 & 24).

F5 sprach über die erlebte Problematik von informalem Austausch im virtuellen Setting:

Darum denke dort fachliche Geschichte und ein Teil des persönlichen Austausches kann darüber laufen, Tür und Angel fällt weg. Das machst du nicht, du störst nicht jemanden, weil du gleich eine 30 Sekunden-Idee hast und denkst ha. Oder machen wir zumindest noch nicht (F5, Pos. 36).

Diese Hemmung der Kontaktaufnahme für spontane und informelle Angelegenheiten ist bei anderen Teams hingegen weniger beobachtbar, was mit der erhöhten Erfahrung mit virtuellen Settings zu tun haben könnte. Beispielsweise wird die Hemmschwelle durch die

einheitliche Nutzung von Anwesenheitsfunktionen reduziert (z. B. grüne Anzeige = verfügbar), was die Nähe und natürliche Verfügbarkeit des Büros simuliert, um so auch den spontanen Austausch zu pflegen (T7, Pos. 15; T2, Pos. 12).

*Cluster: Massnahmen für den informellen Austausch über die Distanz*

Um den informellen Austausch auch bei vermehrter Distanz zu gewährleisten, wurden verschiedene Massnahmen, Formate und Gestaltungsmöglichkeiten genannt.

Übereinstimmend lässt sich erkennen, dass insbesondere bei geringer Erfahrung mit verteilter Arbeit der informelle und persönliche Austausch explizit angegangen werden sollte, z. B. durch unterschiedliche Formate wie ein Walk and Talk, bei dem Personen zufällig zusammen gepaart werden und auf einen virtuellen Spaziergang gehen, oder ein Channel, in dem nicht nur arbeitsrelevante Informationen geteilt werden (T2, Pos.25 & 26; F2, Pos. 24). Als probates Mittel zeigen sich Check-ins am Anfang von Besprechungen, die die persönliche Ebene adressieren. Es sollte aber darauf geachtet werden, dass diese Check-ins in einem angemessenen Ausmass stattfinden, sodass nicht an einem mit Besprechungen überfüllten Tag immer wieder das Gleiche erzählt werden muss (F2, Pos. 42; F7, Pos. 38; F1, Pos.78). Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass der informelle Austausch bewusst geplant wird, um der weniger vorhandenen Serendipität im mobil-flexiblen Kontext entgegenzuwirken (F3, Pos.36; F7, Pos. 22).

Bei einem Team liess sich eine nächste Stufe erkennen, die über die geplante Informalität hinausgeht. Auch in diesem Team wurde mit expliziten Formaten und dadurch mit einer Strukturierung des informellen Austausches im virtuellen Raum begonnen. Mit der Zeit konnten die befragten Personen eine Routine und eine Selbstverständlichkeit des informellen und persönlichen Austausches auch im virtuellen Setting beobachten. Dies führte dazu, dass dieser Austausch nicht mehr geplant werden musste, sondern automatisch stattfand (T7, Pos.28).

#### **4.1.1.3. Erreichbarkeit**

Im Subcode Erreichbarkeit geht es um die Gestaltung der Verfügbarkeiten im Team. Wie wird die Erreichbarkeit der einzelnen Personen eines Teams geregelt, unter Berücksichtigung der asynchronen Zusammenarbeit, die vermehrt im mobil-flexiblen Kontext auftritt? Insgesamt wurden 12 Codes in dieser Unterkategorie vergeben, was 9,7 % der Codes im Faktor Kommunikation entspricht.

**Cluster: Dimensionen der Erreichbarkeit**

Grundsätzlich wird die Erreichbarkeit in Bezug auf drei Dimensionen beschrieben. Die erste wäre die eigene Erreichbarkeit für Kollegen, Mitarbeitende oder Kunden. Es lässt sich beobachten, dass Personen den Anspruch an sich haben, ständig erreichbar zu sein, oder eine Pflicht empfinden, jederzeit Hilfestellungen leisten zu können. Zudem hat die eigene Erreichbarkeit durch die verringerte Ortsgebundenheit zugenommen. In Bezug auf die Anzahl der Kommunikationsmethoden (Mobiltelefon, Festnetz, Laptop usw.) sowie die Erreichbarkeitszeiten beobachteten einige befragte Personen, dass sie durch die Vielzahl der Kanäle beispielsweise auch an einem freien Tag zu Hause ihre E-Mails auf ihrem privaten Mobiltelefon abrufen (T3, Pos. 65; T1, Pos. 44). Die zweite Dimension betrifft die Erreichbarkeit der eigenen Führungsperson. Durch die eigene erhöhte Erreichbarkeit steigt die Erwartung an die Führungsperson, auch entsprechend erreichbar zu sein und möglichst zeitnah auf Fragen zu reagieren (T3, Pos. 73). Als dritte Dimension ist die Transparenz der Verfügbarkeiten von Kollegen oder Mitarbeitenden zu nennen. Durch die unterschiedlichen Anwesenheitszeiten im Büro sollte ersichtlich sein, wer wann zur Verfügung steht. Dafür sollten die Statusanzeigen transparent geführt und auch die Kalender aktuell gehalten werden (T1, Pos. 83; T6, Pos. 59). Aus Führungsperspektive wird eine zusätzliche Notwendigkeit der Steuerung erkannt, damit gewisse Zeiten eingehalten und nicht überschritten werden, sodass keine zu hohe Erreichbarkeit bei den Mitarbeitenden vorliegt (F2, Pos.20).

*Cluster: Selbstführung*

Die ständige Möglichkeit der Erreichbarkeit führt dazu, dass die Einzelperson stärker steuern müsste, wann sie erreichbar ist, um entsprechend das Privatleben vom Arbeitsleben trennen zu können. Die Person muss entscheiden, in welchen Situationen sie reagiert und ob sie beispielsweise auch ausserhalb der Arbeitszeit das Telefon entgegennimmt. Als Führungsperson müsste die individuelle Steuerung akzeptiert werden, auch wenn dies bedeutet, dass die sofortige Erreichbarkeit zum Teil abnimmt (T2, Pos. 120; F4, Pos. 47/48).

**4.1.1.4. Interaktionshäufigkeit**

Der nächste Subcode des Faktors Kommunikation beschäftigt sich mit der Interaktionshäufigkeit im gesamten Team. Dabei wird unterschieden zwischen der Interaktion des Teams als eine Einheit und der Interaktion zwischen einzelnen Personen, insbesondere mit der Führungsperson. In diesem Abschnitt werden Aussagen in Bezug auf die Interaktionshäufigkeit und die Art der Interaktion aufgeführt. Insgesamt wurden 20 Codes in

dieser Unterkategorie vergeben, was 16,1 % der Codes in der Hauptkategorie Kommunikation Kommunikation entspricht.

*Cluster: Relevanz der regelmässigen Interaktion*

Während der Pandemiephasen, in denen das Arbeiten vor Ort nicht möglich war und dementsprechend die Zusammenarbeit virtuell stattgefunden hat, ist ersichtlich geworden, wie relevant ein regelmässiger Austausch im mobil-flexiblen Kontext ist. Dies gilt für die Interaktion mit der Führungsperson und auch für die Interaktion mit dem gesamten Team. Dabei wird die aktive Rolle der Führungsperson im Austausch als wesentlich empfunden, damit nicht das Gefühl aufkommt, dass Personen auf sich allein gestellt sind (T5, Pos. 91). Der regelmässige Austausch wird auch aus der Führungsperspektive als relevant wahrgenommen, um immer wieder verschiedene Themen zu prüfen, die von persönlichen Befindlichkeiten über Projekt-Updates bis zur Evaluierung von Belastbarkeiten reichen. Als Führungsperson ist es wesentlich, ein Gefühl von Sicherheit zu vermitteln. Dadurch wird es den Mitarbeitenden erleichtert, Hemmungen abzubauen und sich zu melden, um Fragen zu stellen oder Bedürfnisse zu erläutern (T3, Pos. 61; F1, Pos. 12).

*Cluster: Entwicklung der Interaktionshäufigkeit*

Regelmässige Interaktionen mit dem gesamten Team, die aufgrund der Erfahrungen während der Pandemie und der virtuellen Zusammenarbeit zugenommen haben, werden auch im heutigen mobil-flexiblen Kontext mehrheitlich beibehalten. Dabei kann die Interaktion lediglich in Form von 15-minütigen Update-Meetings stattfinden; die Regelmässigkeit steht im Vordergrund (F1, Pos. 26; F4, Pos. 16). Dies ist auch für Konfliktsituationen relevant, damit automatisch erneute Treffen stattfinden, wodurch Konfliktsituation nicht vermieden werden können und entsprechend behandelt werden müssen (T7, Pos. 32).

*Cluster: Herausforderungen für den Alltag*

Im Arbeitsalltag sind regelmässige Interaktionen mit dem gesamten Team eine Herausforderung. Auch wenn Termine dafür geplant sind, werden sie im Alltag nicht immer automatisch von allen genutzt, weil sich ab einer gewissen Zeit das Kerngeschäft einschleicht und dieses eine höhere Priorisierung erhält. Der Vorteil der Arbeit vor Ort ist es, dass, auch wenn viele Termine geplant sind, zwischendurch kurze Interaktionen stattfinden (F2, Pos. 32).

F2 beschrieb Austauschtermine im Arbeitsalltag folgendermassen:

Was begrenzt gut funktioniert und das ist halt immer so, wenn du, wenn du halt einen spezifischen Termin hast, ist zum Beispiel die Teilnahme von allen an diesen an diesen Austauschformat, weil die haben natürlich nicht die allerhöchste Priorität, wenn da jetzt ein Kundenmeeting reinkommt, so wie diese virtuelle Kaffeepause, dann schlägt das natürlich dieses Meeting und. Und jeder von uns hat viele oder die meisten von uns haben viel zu tun, sind viel beschäftigt, und dann merkst du halt natürlich, wie du so was weg priorisier. (F2, Pos. 32)

#### **4.1.1.5.      *Spezifische Auswirkungen des Distanzverhältnisses***

Im letzten Subcode des Faktors Kommunikation werden spezifische Situationen in der Kommunikation und insbesondere im veränderten Kommunikationsverhalten behandelt, die im Hinblick auf die vermehrte Distanz und die verteilte Arbeit genannt wurden. Es wurden 41 Codes in diesem Subcode vergeben, was 33.1% der Hauptkategorie Kommunikation ausmacht.

##### *Cluster: Veränderung, Kommunikationsverhalten*

Das Kommunikationsverhalten verändert sich mit vermehrter Distanz insoweit, dass ein höherer Organisationsgrad notwendig ist, da unter anderem schnelles Nachfragen schwieriger wird; zudem braucht es eine erhöhte Transparenz in den Verfügbarkeiten einzelner Personen (T5, Pos. 48/49, 51/52, T1, Pos. 45). Der Organisationsgrad bezieht sich auch auf die Entscheidung, welches Format für welche Kommunikationsinhalte gewählt wird. Für einige Führungspersonen und auch Mitarbeitenden gibt es Themen, die auch bei verteilter Arbeit im Idealfall vor Ort stattfinden. Genannt wurden Konfliktgespräche (siehe Unterkapitelapitel 4.1.1.1), Gehaltsgespräche, Kommunikation von Erfolgen und Misserfolgen sowie persönliche Themen. Diese Themen könnten zum Teil auch virtuell behandelt werden. Jedoch lässt sich beobachten, dass bei zunehmender Komplexität der Wunsch nach Face-to-Face-Gesprächen bei einigen befragten Personen steigt (T3, Pos. 46). Ein zusätzlicher Punkt bei vermehrter Distanz, vor allem mit Blick auf eher negativ konnotierte Gespräche, ist, dass für alles einen Termin vereinbart werden muss und manchen Themen somit mehr Beachtung geschenkt wird als notwendig (T7, Pos. 31).

*Cluster: Tools in der Kommunikation*

Es werden neue Tools für die Kommunikation eingesetzt, wodurch Unterschiede im Kommunikationsverhalten entstehen, basierend darauf, welche Tools gerade zur Anwendung kommen (T5, Pos. 54). Die verschiedenen Tools sollten strukturiert zum Einsatz kommen, so gibt es beispielsweise bei T2 (Pos. 27) für verschiedene Themen einen eigenen Kommunikationskanal, der für den Austausch zum entsprechenden Thema gebraucht wird. Auch das Frageverhalten verändert sich je nach Setting und Tool. So werden vor Ort schneller Fragen gestellt als zuhause über E-Mail. Grundsätzlich ist es aufgrund der Distanz relevant, dass sich alle Beteiligten präzise ausdrücken, damit notwendige Nachfragen möglichst minimiert werden (T5, Pos. 55-58, 88; F4, Pos. 34). Bei Missverständnissen oder Unklarheiten ist es von Vorteil, wenn dies direkt und transparent angesprochen wird, da es sich meistens um Kleinigkeiten handelt, die schnell gelöst werden können und denen ansonsten unnötig viel Aufmerksamkeit geschenkt werden würde (T2, Pos. 118).

*Cluster: Konflikte*

Wie bereits in den vorherigen Subcodes und der Hauptkategorie *Allgemeine Aspekte der Kommunikation* angedeutet, ist das Thema Konflikte zentral in der Kommunikation. Durch die Distanz kommt die Steuerung der Konfliktbewältigung hinzu. Die Führungsperson des Teams F2 (Pos. 22) beschrieb den Umgang mit Konflikten bei verteilter Arbeit anhand von zwei Aspekten. Der erste Aspekt ist, dass das tägliche Aufeinandertreffen mit anderen Personen geringer ist, wodurch der Druck kleiner sei, sich mit den Personen zu arrangieren. Auch findet weniger Konfliktbewältigung statt, da es weniger Begegnungen mit der anderen Konfliktpartei gibt. Der zweite Aspekt bezieht sich darauf, dass es bei den heutigen Arbeitsformen leichter fällt, sich gezielt aus dem Weg zu gehen, insbesondere bei Einsicht auf die Belegung der Arbeitsplätze vor Ort über ein Tool (F4, Pos. 56).

F4 beschrieb Implikationen von verteilter Arbeit auf Konflikte wie folgt:

Ich kann mir gut vorstellen, dass es einen grossen Einfluss hatte. Sonst muss man sich dem eher stellen oder, wenn man sich sieht. Und durch das Remote hatt man wie so einen Vorhang dazwischen, wo man sich nicht stellen muss. Man kann dann so tun, als wäre alles in Ordnung, weil man ja weit weit weg ist. Aber wenn man dich immer wieder sieht, muss man sich stellen. Ich glaube, dann sind offene Gespräche eher möglich. (F4, Pos. 56)

#### 4.1.2. Vertrauen

Der Faktor Vertrauen besteht aus der übergeordneten Kategorie *Allgemeine Aspekte der Kommunikation* und aus den Subcodes *Spezifische Auswirkungen des Distanzverhältnisses* und *Faktoren für die Vertrauensentwicklung*.

##### 4.1.2.1. *Allgemeine Aspekte von Vertrauen*

Übergeordnete Aussagen, die sich nicht eindeutig zu den Subcodes zuordnen lassen, wurden direkt in die Hauptkategorie *Allgemeine Aspekte von Vertrauen* kategorisiert. Das betraf insgesamt 16 (21,1 %) der in der Dimension Vertrauen kategorisierten Textstellen. Diese übergeordneten Aspekte sind für den Kontext und die Eingliederung der Erlebnisse der befragten Personen in Bezug auf das Thema Vertrauen im mobil-flexiblen Kontext und dementsprechend für die Bewertung als Faktor des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz relevant (Welge & Bruggmann, 2021).

Grundsätzlich ist es wesentlich, seinen Kollegen nichts zu unterstellen und davon auszugehen, dass alles korrekt abläuft, z. B. dass die angegebenen Abwesenheiten im Kalender stimmen. Vertrauen (nicht Misstrauen) sollte dominieren (T2, Pos. 56; F3, Pos. 54). Vertrauen muss entsprechend auch in der Zusammenarbeit gezeigt werden. Gerade bei diesem Thema sollten Führungspersonen integer handeln und als Vorbild vorangehen (T2, Pos. 89, 105). Aus der Führungsperspektive wird Vertrauen nicht als ‹Einbahnstrasse› verstanden. Als Führungsperson muss den Mitarbeitenden Vertrauen entgegengebracht werden, dieses Vertrauen sollte aber auch zurückerhalten werden (F2, Pos. 50). Das Vertrauen der Mitarbeitenden gegenüber der Führungspersonen zeigt sich durch einen ehrlichen Austausch und der Bereitschaft, Fehler vor Mitarbeitendem nicht zu verstecken (F3, Pos. 50). Für T4 (Pos. 67, 69) wird als geführte Person eine starke Kontrollkultur, in der man fortwährend hinterfragt wird, als schwierig für das Vertrauensverhältnis wahrgenommen.

F2 berichtete Folgendes über sein Verständnis von Vertrauen als Führungsperson: Was mir natürlich auch wichtig ist, Vertrauen ist ja immer für mich bidirektional, dass die Leute auch Vertrauen in mich gewinnen als Führungsperson, als jemand, der für sie auch das Beste will, sie in ihrer persönlichen Entwicklung oder generell bei der Arbeit. Da habe ich auch das Gefühl, dass das halt schon ein bisschen mehr Effort bedarf, so ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und auch Vertrauen ins Team aufzubauen. (F2, Pos. 50)

#### 4.1.2.2. *Spezifische Auswirkungen des Distanzverhältnisses*

Zusätzlich zu den allgemeinen Aspekten von Vertrauen wurde das Erlebnis von Vertrauen in den Kontext des Distanzverhältnisses gesetzt. In diesem Subcode wurden 26 Textstellen codiert, was 34,2 % der Hauptkategorie *Vertrauen* ausmacht.

##### *Cluster: Einfluss der Örtlichkeit*

Durch die Örtlichkeit entsteht laut F5 (Pos. 40) kein Unterschied, ob Vertrauen in die Arbeitsleistung vorhanden ist oder nicht. Von F5 (Pos. 44) wurde diesbezüglich auch keine Veränderung wahrgenommen; es werden immer noch die gleichen Aufgaben delegiert und auch der Austausch hat weder zu- noch abgenommen. Ähnlich wurde es von F1 empfunden (F1, Pos. 14 Absatz 1&3): das Ergebnis muss schlussendlich stimmen, unabhängig davon, wie oder von welchem Ort aus es erreicht wurde. Entsprechend gilt es, den Mitarbeitenden Vertrauen zu schenken; letztlich wird eine Deadline kommuniziert. Das unterscheidet sich auch nicht von der Arbeit vor Ort, da dies nicht automatisch bedeutet, dass die Person produktiv ist. Als Führungsperson muss in diesem Fall genauso Vertrauen vorgeschickt werden. Das reine Vor-Ort-Sein hat für T1 entsprechend keinen Einfluss auf das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und das Wissen, ob tatsächlich gearbeitet wird (F1, Pos. 14, Absatz 2, Pos. 23-24, Pos. 38; T1, Pos. 50). Diesen Aspekt von Präsenz und Vertrauen griff auch T2 (Pos. 110,112) auf. Laut ihnen haben viele Kunden den Gedanken, dass Präsenz in gewissem Masse mit Vertrauen gleichgesetzt wird. Für sie ist es ein Trugschluss, dass die Distanz einen entscheidenden Einfluss hat, und sie erleben es bei sich selbst anders. Ihrer Meinung nach sind die Zusammenarbeit und die damit verbundene Interaktion ausschlaggebend und nicht die räumliche Distanz. Um dies aber auch so zu leben oder wahrzunehmen, müsste man sich auch von einer Präsenzkultur entfernen. F7 (Pos. 40) nahm wahr, dass viele Führungspersonen noch klassisch konditioniert sind und entsprechend Kontrolle ein zentraler Faktor in ihrer Führungsarbeit ist, der durch die Distanz abgeschwächt wird. Bei ihnen ist dies aber nie ein Problem gewesen.

##### *Cluster: Direkter Einfluss der Distanz*

Laut F2 (Pos. 50, Abs 1) braucht es durch die Distanz auch mehr Vertrauen, insbesondere auf der Teamebene. Es müsste mehr darauf geachtet werden, dass Vertrauen nicht nur im bilateralen Verhältnis entsteht, sondern auch im gesamten Team. Gleichzeitig könnte die Distanz auch dazu führen, dass der Aufbau von Vertrauen länger dauert, da weniger

Touchpoints bestehen und die Arbeitsweise anderer Personen nicht so gut nachvollzogen werden kann (F2, Pos. 50, Abs 2).

Die Distanz, folglich, ob die Entfernung bei einer Stunde oder bei acht liegt, spielt nach T7 (Pos. 56) eine untergeordnete Rolle. Vielmehr hat es einen Einfluss, dass sich ein Teil des Teams vor Ort sieht und der andere Teil virtuell arbeitet. Diese Hybridität erfordert eine höhere Flexibilität und mehr Softskills, um Vertrauen zu beeinflussen (T7, Pos. 56/57).

#### **4.1.2.3. Faktoren für die Vertrauensentwicklung**

Nachdem die Ergebnisse in Bezug auf Vertrauen allgemein und Vertrauen spezifisch im Kontext der Distanz dargestellt wurden, gilt es noch, einen Konkretisierungsgrad hinzuzuziehen und zu untersuchen, welche Faktoren die Entwicklung von Vertrauen beeinflussen. In diesem Code wurden insgesamt 34 Textstellen codiert, was 44,7 % der Codes in der Hauptkategorie Vertrauen ausmacht.

##### *Cluster: Verlässlichkeit*

Für die Vertrauensentwicklung ist es relevant, sich an Abmachungen zu halten. Die Qualität der Arbeit an sich ist zunächst zweitrangig; es geht primär darum, dass sich die Person mit dem Thema auseinandergesetzt hat und deren Mühe ersichtlich wird. Weiter sind Kompetenzen und die Erfahrung mit der Person wesentlich. Dazu gehört, sich an Versprochenes zu halten: «Also bei mir ist noch ein bisschen in den Sinn gekommen, no Bullshit, wenn jemand einfach nur erzählt, erzählt, erzählt.» (T2, Pos. 99) Dabei spielt es keine Rolle, in welchem Kontext Unsinn erzählt wird. Es geht um Verlässlichkeit, die durch die Einhaltung von Abmachungen gezeigt wird, aber auch durch die transparente Kommunikation von Verspätungen. Solange Verspätungen oder Fehler frühzeitig kommuniziert werden, werden sich diese auch nicht negativ auf das Vertrauen auswirken. Generell ging die Mehrheit der befragten Personen davon aus, dass mit einem hohen Vertrauenslevel begonnen wird, das sich anschliessend positiv oder negativ entwickelt (T2, Pos. 90, 97, 98, 99, 100/101; T1, Pos. 62; T1, Pos. 58, T3, Pos. 26; T7, Pos.54).

##### *Cluster: Vertrauensentwicklung zur Führungsperson*

In Bezug auf die Führungsperson ist es aus Sicht der Mitarbeitenden bedeutend, dass Rahmenbedingungen, Vorgaben und Deadlines klar kommuniziert werden und eine transparente Erwartungshaltung vorhanden ist (T1, Pos. 60). Zudem ist vor allem im Kontext

von mobil-flexibler Arbeit relevant, dass nicht zu viel Kontrolle ausgeübt wird und somit selbstständig gearbeitet werden kann (T4, Pos. 65). Der Führungsperson wird auch vertraut, wenn sich diese für das Team einsetzt und sich nicht nur auf das Vorantreiben ihrer eigenen Karriere fokussiert.

*Cluster: Massnahmen der Führungsperson*

Aus der Führungsperspektive sollten die Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss genießen, der sich bereits im Einstellungsverfahren entwickeln sollte. Das Vertrauen entfaltet sich anschliessend durch die Erfahrung in der Zusammenarbeit und anhand von Leistungsnachweisen, Verlässlichkeit und der Proaktivität der Mitarbeitenden (F2, Pos. 48; F3, Pos. 31).

Durch die Vergabe eines Vertrauensvorschusses gibt die Führungsperson den Mitarbeitenden auch Freiheiten, z. B. um Entscheidungen zu treffen oder um Aufgaben selbst zu gestalten. Das trägt dazu bei, dass der Mitarbeitende auch Vertrauen zur Führungsperson aufbaut. Zusätzlich sollte eine Führungsperson mit gutem Beispiel vorangehen, offen kommunizieren und Feedback früh platzieren (F2, Pos. 51-52, F3, Pos. 24). F4 (Pos. 31-32) erwähnte Offenheit und Transparenz zusätzlich als allgemeine Faktoren in der Entwicklung von Vertrauen, nicht nur in der Kommunikation von Arbeitsinhalten. So hilft es beispielsweise, wenn Privates geteilt wird und Personen somit etwas von sich preisgeben (F4, Pos. 31-32; T4, Pos. 62,63, 64).

### **4.1.3. Soziale Identifikation**

Der Faktor soziale Identifikation besteht aus den Subcodes *Zusammengehörigkeitsgefühl im Team*, *Gemeinsame Werte und Themen als Faktor für das Zusammengehörigkeitsgefühl*, *Konkrete Massnahmen für das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team* und *Spezifische Auswirkungen des Distanzverhältnisses*.

#### **4.1.3.1. Zusammengehörigkeitsgefühl im Team**

Dieser Subcode beschäftigt sich mit konkreten Beschreibungen des Zusammengehörigkeitsgefühls oder des sogenannten «Wir-Gefühls» im Team. Es wird untersucht, wie die Befragten dieses Gefühl definieren, wie es entsteht und wie die zunehmende Distanz darauf Einfluss nimmt. Insgesamt wurden 47 Codes in dieser

Unterkategorie vergeben, was 50 % der Hauptkategorie ausmacht. Von den 47 Codes wurden 18 in der zusätzlichen Unterkategorie *Gemeinsame Werte und Themen* vergeben.

#### *Cluster: Empathie*

Ein Teil des Zusammengehörigkeitsgefühls im Team macht laut T5 (Pos. 111-113; T6, Pos. 100; T4, Pos. 38) die Bereitschaft aus, sich gegenseitig zu unterstützen. Auch wenn nicht aktiv unterstützt werden könnte, würden die anderen Mitglieder des Teams zuhören und somit emotionalen Beistand leisten: «Auch Anteilnahme, habe ich das Gefühl also, wenn jemand völlig im Seich ist. Die anderen stehen dann schon auf der Platte und sind da und wenn sie nicht aktiv handeln können. Zumindest mitzuhören oder abzuhören.» (T5, Pos. 112) Einen Beitrag zum Zusammengehörigkeitsgefühl leistet laut F5 (Pos. 28) auch der persönliche Austausch, der im Rahmen von Pausen stattfindet und das Interesse an den anderen Personen steigert. Das Thema Empathie ist nach F7 (Pos. 32, Abs. 1; F6, Pos. 26) ein wesentlicher Aspekt, folglich sich in seine Teamkollegen hineinversetzen zu können, nicht nur in Bezug auf arbeitsrelevante Themen, sondern auch bei privaten Angelegenheiten.

#### *Cluster: Partizipation*

Das Teilen von privaten Angelegenheiten trägt stark zum wahrgenommenen Wir-Gefühl des Teams T4 bei. Grundsätzlich sind persönliche Sympathien ein relevanter Faktor (T7, Pos. 61). Weiter nannte F7 (Pos. 32, Abs. 2, 34; T6, Pos. 102) die Fehlerkultur, ein Growth Mindset, Kommunikation, Partizipation und geklärte Rollen als Faktoren, die das Wir-Gefühl beeinflussen. Bei Partizipation geht es darum, Ziele und Aufgaben mitzugestalten und dass keine stark hierarchische Entscheidungskultur gelebt wird. Hierdurch befindet man sich laut BX (T4, Pos. 38,39) in derselben Situation: «Klar XZ [nennt Name der Vorgesetzten Person] hat das letzte Wort, ich meine ihr gehört es, aber es ist nicht, dass sie einfach sagt, so machen wir es, sondern wir entscheiden immer gemeinsam, wie wir vorgehen wollen.» (T4, Pos. 38).

#### *Cluster: Wertschätzung*

Gegenseitige Wertschätzung und Dankbarkeit sind laut F6 (Pos. 36, F4, Pos. 50) für das Wir-Gefühl wesentlich, folglich dass gegenseitig Lob ausgesprochen wird und Erfolge mit dem gesamten Team geteilt und gefeiert werden. Zur Wertschätzung gehört auch der Respekt für die anderen Personen; demnach sollte man, auch wenn das Team in Bezug auf Persönlichkeiten heterogen ist, respektiert und akzeptiert werden (T6, Pos. 101; F4, Pos. 54,58; T7, Pos. 62).

*Cluster: Entwicklung über die Zeit*

Für F1 (Pos. 27-28; T1, Pos. 73) braucht es Zeit, um ein Wir-Gefühl zu entwickeln, entsprechend ist es bei ihnen im Team noch nicht stark ausgeprägt, da einige Personen neu im Team sind. Es ist deshalb relevant, dass das Team viele Berührungspunkte miteinander hat.

*Cluster: Teamgrösse*

Ein konkreter Unterschied in der Entwicklung von einem Zusammengehörigkeitsgefühl in Teams stellte T7 (Pos. 42) bei der Teamgrösse fest. Jeder Mensch kann nur eine bestimmte Anzahl von hochwertigen Beziehungen aufbauen, entsprechend entwickelt sich das Zusammengehörigkeitsgefühl in grossen Teams anders als in kleinen. Dies hat T7 (Pos. 42) selbst erlebt: In einem Team mit 12 Personen wurden die persönlichen Beziehungen durch einen stärkeren Fokus auf gemeinsame Ziele substituiert.

**4.1.3.2. Gemeinsame Werte und Themen**

Eine zusätzliche Unterkategorie für den Subcode *Zusammengehörigkeitsgefühl im Team* behandelt spezifisch den aus dem Datenmaterial erkennbaren grössten Faktor *Gemeinsame Werte und Themen*.

*Cluster: Interessen und Erlebnisse innerhalb und ausserhalb der Arbeit*

T5 (Pos 108-109, 110) beschrieben die Mitglieder ihres Teams als Individualisten, die trotzdem als Team funktionieren und einen starken Zusammenhalt haben. Dieser Zusammenhalt entsteht trotz des Individualismus durch gemeinsame Interessen innerhalb und ausserhalb der Arbeit. Diese Ansicht wurde auch von der Führungsperson bestätigt. Ergänzend erläuterte F5 (Pos. 28) die Relevanz, dass trotz der individuellen Aufgabenfelder gemeinsam an Projekten gearbeitet werden kann und dafür Platz geschaffen werden müsste. Zusätzlich zu den gemeinsamen beruflichen Themen und Herausforderungen sind für T1 (Pos. 74) gemeinsame Erlebnisse für den Zusammenhalt unerlässlich.

T1 zeigte ein Beispiel für gemeinsame Erlebnisse auf:

Sie sind voll am Bauen nebenan, seit irgendwie über zwei Monate haben sie die Wände zwischen den Büros ausgerissen und wir erleben alle diesen Lärm seit zwei Monaten und das regt uns alle ein wenig auf und das ist auch der Gemeinsame ((lachen)). Der gemeinsame Pain! (T1, Pos. 74)

*Cluster: Gemeinsame Ziele, Begeisterung und Werte*

Für F3 (Pos. 43,45; F4, Pos. 60; T4, Pos. 39) stellt die gemeinsame Definition und Verfolgung von Zielen einen wesentlichen Faktor für den Zusammenhalt im Team dar. Alle Teammitglieder erhielten auch entsprechend Freiraum, um selbst beeinflussen zu können, wie die Ziele erreicht werden könnten. Das führt dazu, dass sich alle gemeinsam als Unternehmer fühlen, was sich auf das Wir-Gefühl auswirkt. Für F7 und T7 (F7, Pos. 32; T7, Pos. 16) kommt zu den Zielen auch die gemeinsame Vorstellung darüber hinzu, was Arbeit bedeutet und wie Wertschöpfung entsteht. Ausserdem sind alle bezüglich ihrer Themen sehr engagiert. Diese Begeisterung auf der Arbeit hilft, auch wenn es sich dabei nicht für alle um die gleichen Themen handelt (T7, Pos. 62). Auch die Entwicklung von gemeinsamen Werten unterstützt das Wir-Gefühl (F3, Pos. 47; T7, Pos. 63). Diese Werthaltung sollte auch miteinander abgestimmt werden: «Es hat einfach gewisse Werthaltung, die wir miteinander abgestimmt haben. Das haben wir auch in einem Teambuilding Event am Anfang gemacht.» (F6, Pos. 36)

**4.1.3.3. Konkrete Massnahmen für die soziale Identifikation**

In diesem Subcode geht es um aktive Massnahmen, die zur Steigerung des Zusammengehörigkeitsgefühls «Wir-Gefühl» im Team im mobil-flexiblen Kontext eingesetzt werden, wobei der Fokus besonders auf den Distanzsituationen liegt. Warum wurden Massnahmen ergriffen und wie wurden diese vom Team und von einzelnen Personen wahrgenommen? Insgesamt wurden in diesem Subcode 26 Textstellen codiert, was 27,7 % der Hauptkategorie ausmacht.

*Cluster: Zusammenarbeit*

Eine Massnahme, die im Team von F5 (Pos. 28, 30) für die Steigerung des Zusammenhalts eingesetzt wird, ist die gemeinsame Definition von Zielen und Themen, die über die nächsten zwei Jahren im Team zentral sind. Daraus resultieren Teamentwicklungsprozesse, in denen Aufgaben aufgeteilt wurden, aber auch konkret festgehalten wurde, an welchen Stellen vermehrt an Aufgaben zusammengearbeitet werden kann. Zusammenarbeit ist auch im Team von T2 (Pos. 5) eine Massnahme, um Nähe im Team zu schaffen.

T2 beschrieb unspezifische Zusammenarbeit folgendermassen:

Dass wir so wie Co-Working Session zu machen, jeder arbeitet an seinem eigenen Zeug, aber dass man halt so wie ein bisschen beieinander ist, währenddessen. Wenn man irgendetwas macht, was nicht so mental aufwendig ist, wie zum Beispiel

irgendwie einen Fragebogen in ein Fragenbogentool überdosieren, damit man dann nicht so lonely ist währenddessen. (T2, Pos. 5)

#### *Cluster: Meetings mit sozialen Aspekten*

Als Massnahme wurden auch regelmässige, auf soziale Aspekte orientierte virtuelle Meetings wie virtuelle Kaffee-Meetings genannt, in denen es darum geht, zum Beispiel eine halbe Stunde lang über Themen zu sprechen, die nicht auf die Arbeit bezogen sind T2 (Pos. 13; F2, Pos. 24; F7, Pos. 32). Solche virtuellen sozialen Meetings könnten unter Umständen aber auch als angespannt oder überflüssig wahrgenommen werden, vor allem wenn die Termine von einer Person dominiert werden (T4, Pos. 24). So meinte T5 (Pos. 72) beispielsweise bezüglich virtueller Yogatermine: «Und ich dort auf meinem kleinen Mac, dann sollte ich irgendwie mit 10 Leuten Yoga machen, an meinem kleinen Schreibtisch in meiner WG fand ich ein bisschen verkrampt.» (T5, Pos. 72)

#### *Cluster: Regelmässige Arbeitsmeetings*

Die regelmässigen Meetings (wöchentlich oder täglich), in denen sich die Teams über Aufgaben, Projekte und weitere Arbeitsinhalte auf dem Laufenden halten, haben sich nicht nur aus organisatorischen Gründen etabliert, sondern vor allem, weil sie im mobil-flexiblen Kontext einen grossen Teil zur Nähe und somit zum Zusammenhalt im Team beitragen (F7, Pos. 4; F1, Pos. 26). Für F7 (Pos. 38) ist es relevant, nach Meetings in Gruppen zwei Minuten lang das Meeting und das Energielevel der Personen zu reflektieren: «Wie ist es uns gerade gegangen? Wie geht es uns gerade mit, wie ist das Energie-Level? Wir sagen jetzt nicht, wie ist das Wir-Gefühl, ja. Aber wie geht es uns individuell mit dem, was wir gerade erlebt haben.» (F7, Pos. 38)

#### **4.1.3.4. Spezifische Auswirkungen des Distanzverhältnisses**

Als letzter Subcode werden spezifische Aussagen zur sozialen Identifikation im Kontext des Distanzverhältnisses dargestellt. In diesem Subcode wurden 41 Textstellen codiert, was 33.1 % der Hauptkategorie *soziale Identifikation* ausmacht.

#### *Cluster: Verluste und Anpassung*

Durch die Distanz während der Coronapandemie und der Zeit des Homeoffice ist das «Wir-Gefühl» im Team verloren gegangen. Das hat Pausen, spontane Gespräche und Mittagessen betroffen; zudem sind Personen thematisch vermehrt mit sich beschäftigt

gewesen (F5, Pos. 32). Mit der Zeit und mit Übung wurden Aspekte der Zusammenarbeit und auch ein Teil des persönlichen Austausches im virtuellen Setting besser umgesetzt. Einzig der soziale Austausch, der in spontanen Gesprächen stattfindet, geht heute noch durch die Distanz verloren (F5, Pos. 36, Abs 1-2).

*Cluster: Bedeutung der Distanz für neue Mitarbeitende*

Einen Einfluss der Distanz auf die soziale Identifikation lässt sich nach F2 (Pos. 21-22) bei neuen Mitarbeitenden beobachten. Es dauert länger, bis diese Personen im «Wir-Gefühl» des Teams integriert werden. Ein weiterer Punkt, der durch die Distanz hinzukommt, betrifft die unterschiedlichen Umgebungen, in der die einzelnen Personen arbeiten. Dies kann ein Hindernis darstellen, um gemeinsame Motivation zu entwickeln: «Das heisst auch, hier haben wir aufgrund der Umgebung einfach unterschiedliche Elemente, die dem Ganzen im Wege stehen, um wirklich gemeinsame Energie zu entwickeln.» (F7, Pos. 36)

*Cluster: Veränderung des Fokus*

In der Distanzsituation ist es wesentlich, den Fokus auf die Aspekte zu verlagern, die im physischen Raum automatisch geschehen. Da die meisten Personen nicht an solche Distanzsituationen gewöhnt sind und physisch konditioniert wurden, erfordert dies eine Umgewöhnung (F7, Pos. 38, Abs.1). Für den Zusammenhalt des Teams sind laut T4 (Pos. 44) höhere Investitionen erforderlich, da der emotionale Status der anderen Person nicht immer sofort erkennbar ist. Dies kann eine Herausforderung in Bezug auf Hilfsbereitschaft darstellen, da die Probleme einer anderen Person möglicherweise nicht bemerkt werden (T4, Pos. 44).

#### **4.1.4. Aufgaben- und Zielattraktivität**

Die Kategorie *Aufgaben und Zielattraktivität* befasst sich mit der Gestaltung von Zielen und Aufgaben sowie deren Auswirkung auf das Arbeiterleben im mobil-flexiblen Kontext und den damit verbundenen Implikationen für die Führungsarbeit

Für F3 (Pos. 15) ist es relevant, die Mitarbeitenden zu motivieren. Es reiche aber nicht aus, zu sagen, dass von überall gearbeitet werden kann. Es bräuchte neue Definitionen von Zielen und eine attraktive Gestaltung der Aufgaben an sich.

*Cluster: Aufgabenattraktivität*

Motivierend für die Mitarbeitenden ist es laut F5 (Pos. 46), für eigene Aufgaben verantwortlich zu sein, die zum Teil auch über die Position der Führungsperson gehen und das Team entsprechend direkt mit einer höheren Kaderstufe arbeitet. Die Aufgaben werden laut F7 (Pos. 10, 34, 62; T4, Pos. 38) dadurch attraktiv, dass es um die Themen der Teammitglieder geht. Durch Partizipation in der Ausarbeitung der Themen, die anschliessend in Projekte bearbeitet werden, entsteht Commitment; zudem würden sich automatisch für das Team attraktive Aufgaben entwickeln, die ihre Interessen widerspiegeln. Die Aufgabengestaltung hat nach F6 (Pos. 26) Einfluss auf die Führung auf Distanz. Die Aufgaben sollten attraktiv sein, aber auch machbar und entsprechend zu einem gewissen Grad selbstständig ausführbar. Ansonsten nimmt der Führungsaufwand exponentiell zu.

*Cluster: Zielattraktivität*

In der flexiblen Arbeitsgestaltung sei es nach T3 (Pos. 75) wichtig, auch Freiheiten zu gewähren. Das gilt auch für den Weg, wie ein Ziel erreicht wird. Damit Ziele attraktiv gestaltet werden können, sollte keinen vordefinierten Weg angegeben werden, sondern es den Personen zu überlassen, wie sie die Ziele erreichen. T3 (Pos. 75) erwarte dies auch von seiner Führungsperson.

**4.1.5. Individuelle Faktoren**

Die individuellen Faktoren setzen sich aus den Codes *Allgemeine Aspekte der individuellen Faktoren* und *Persönliche Erfahrung mit verteilter Arbeit* zusammen.

**4.1.5.1. Allgemeine Aspekte der individuellen Faktoren**

Übergeordnete Aussagen, die sich nicht eindeutig den Subkategorien zuweisen liessen, wurden in die Hauptkategorie *Allgemeine Aspekte der individuellen Faktoren* eingeordnet. Dies betraf insgesamt 22 (45.9 %) der Textstellen. Diese übergeordneten Aspekte sind ausschlaggebend für das Verständnis und die Einbindung der Erfahrungen der befragten Personen im mobil-flexiblen Kontext. Sie tragen zur Bewertung des *Individuellen Faktors* im Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) bei.

*Cluster: Faktoren für die eigene Arbeitsgestaltung*

Aus den Antworten der befragten Personen lässt sich schliessen, dass es zunehmend mehr Faktoren gibt, die auf die eigene Arbeitsgestaltung Einfluss ausüben. Das heisst, individuelle Faktoren nehmen an Bedeutung zu und wirken sich stärker auf die Gestaltung des Arbeitslebens aus. Ein zentraler Aspekt, der von mehreren Personen genannt wurde, sind familiäre Faktoren. Die Befragten machen beispielsweise ihre Arbeitszeiten und ihren Arbeitsort von der familiären Situation abhängig, etwa davon, ob die Kinder morgens zur Schule gebracht werden müssen, zu Hause sind und fokussiertes Arbeiten verhindern, wie Lebensgefährten unterwegs sind oder ob mehr Zeit mit der Familie verbracht werden kann. Mit solchen und weitere Aspekten beschäftigen sich die Leute bei der Gestaltung ihrer Arbeit. Führungspersonen beschäftigen dieselben Überlegungen, sie versuchen aber auch, ein Verständnis von den häuslichen Bedingungen der Mitarbeitenden zu gewinnen (T5, Pos. 38; F5, Pos. 16; T3, Pos. 31; T6, Pos. 45; T3, Pos. 61).

Neben familiären Angelegenheiten scheinen individuelle Präferenzen ein zentraler Faktor der Arbeitsgestaltung zu sein. So beschrieb F5 (Pos. 20), dass es als Führungsperson wichtig sei, die unterschiedlichen Neigungen wahrzunehmen, um ihnen gerecht zu werden. Präferenzen entstehen zum Beispiel laut F6 (Pos. 28) aus den gesammelten Erfahrungen mit der flexibilisierten Arbeitsweise. So beeinflussten beispielsweise Einsamkeitsgefühle nach der Umstellung auf die flexibilisierten Arbeitsweisen die heutige individuelle Arbeitsgestaltung (F6, Pos. 28). Des Weiteren würden unterschiedliche Präferenzen in den Arbeitsweisen entstehen.

**4.1.6. Sozioorganisatorischen Faktoren**

Die sozioorganisatorischen Faktoren besteht aus der Hauptkategorie Allgemeine Aspekte sozioorganisatorische sozioorganisatorischer Faktoren und den zwei Subcodes Infrastruktur, Tools und digitale Fertigkeiten und sowie Iinterne Netzwerkpflege (Kontext Distanz).

**4.1.6.1. Allgemeine Aspekte sozioorganisatorischer Faktoren**

Aussagen, welche sich nicht eindeutig den Subkategorien zuweisen liessen, wurden in die Hauptkategorie *Allgemeine Aspekte der individuellen Faktoren* eingeordnet. Dies betraf insgesamt 7 (14.5 %) der Textstellen. Diese übergeordneten Aspekte sind entscheidend für das Verständnis und die Einbindung der Erfahrungen der befragten Personen im mobil-

flexiblen Kontext. Sie tragen zur Bewertung des *Sozioorganisatorischen Faktors* im Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) bei.

*Cluster: Einfluss der Distanz zum Standort*

Ein entscheidender Faktor, der die mobil-flexible Arbeit beeinflusst, ist die Distanz, die die jeweiligen Personen zum Firmenstandort haben. Laut T3 (Pos. 36) und T2 (Pos. 15) ist die Entscheidung, ob vor Ort gearbeitet wird, weniger durch die Vorteile der verteilten Arbeit bedingt, sondern von der tatsächlichen Distanz und somit dem Arbeitsweg, den es zurückzulegen gilt. T2 (Pos. 45, 43) ergänzte, dass zusätzlich die Attraktivität des Standortes eine Rolle spiele.

**4.1.6.2.        *Infrastruktur, Tools und digitale Fertigkeiten***

Im Subcode *Infrastruktur, Tools und digitale Fertigkeiten* geht es um die infrastrukturellen Voraussetzungen der Organisation, die die mobil-flexible Arbeit beeinflussen. Die beinhaltet die Anwendung von Tools und die Entwicklung digitaler Fertigkeiten. Insgesamt wurden in diesem Subcode 23 Textstellen codiert, was 48.9 % der Hauptkategorie ausmacht

*Cluster: Tools und digitale Fertigkeiten*

Die neue Flexibilität erfordert auch die Entwicklung neuer digitaler Fertigkeiten, da heute mehr Tools zur Verfügung stehen und abgeschätzt werden kann, wie und vor allem von wo aus Aufgaben erledigt werden können (T5, Pos. 97–99; T6, Pos. 40). Bei T2 (Pos. 44) werden verschiedene Tools für unterschiedliche Situationen eingesetzt, sei es ein Miro für kreative Zusammenarbeit oder ein Tool zur Überprüfung der Belegung im Büro. T2 (Pos. 13–52; F2, Pos. 32) äusserte, dass eine Organisation dieser Tools für ihre mobil-flexible Arbeit wichtig ist. Auch das Team von F7 (Pos. 22), welches örtlich weit verteilt arbeitet, benutze unterschiedliche Tools, die sich über die Zeit etabliert hätten: «Wir nutzen enorm viele Kollaborationstools. Wir haben viel experimentiert. Es haben sich ein paar umgesetzt, dann ja oder durchgesetzt, Miro zum Beispiel, Microsoft Teams mit Applikationen, unterschiedliche Whiteboards, die wir sonst noch nutzen, um schnell auch zusammenzuarbeiten» (F7, Pos. 22).

*Cluster: Infrastruktur*

Als Führungsperson sollte mit der Verlagerung eines Teils der Arbeit ins Homeoffice darauf geachtet werden, dass die Infrastruktur bei den Mitarbeitenden zu Hause zum Arbeiten taugt. Erschwert wird dies, wenn die Organisation entweder keine Gelder zur Verfügung stellt

oder das Ziel verfolgt, dass möglichst vor Ort gearbeitet werden sollte (F5, Pos. 16). Für die mobil-flexible Arbeit ist eine Entwicklung in allen infrastrukturellen Bereichen notwendig, da nicht mehr die gleiche Voraussetzung wie früher wichtig sind, meinte F3 (Pos. 13). Weiter erklärt F3, dass man dann als Führungsperson dem Mitarbeitenden einen eigenverantwortlichen Rahmen geben sollten, um seine Tätigkeiten im neuen infrastrukturellen Rahmen zu organisieren. Eine nicht angepasste Infrastruktur wie bei T4 (Pos. 5–6) führt dazu, dass es nicht möglich ist, ortsunabhängig zu jedem Zeitpunkt seiner Arbeit nachzugehen. Die fehlende Ausstattung und die kleinen Räumlichkeiten vor Ort führten laut T4 dazu, dass es beispielsweise nicht immer möglich ist, seinen Onlinemeetings im Büro beizuwohnen.

#### 4.1.6.3. *Interne Netzwerkpflge (Kontext Distanz)*

Im Subcode *Interne Netzwerkpflge (Kontext Distanz)* geht es um den Einfluss des mobil-flexiblen Arbeitens auf die interne Netzwerkpflge und um deren Gestaltung. Insgesamt wurden in diesem Subcode 27 Textstellen codiert, was 57.4% der Hauptkategorie betrifft.

##### *Cluster: Onboarding im Unternehmen*

Als neue Mitarbeitende sei es laut T5 (Pos. 66; T1, Pos. 26) schwierig gewesen, am Anfang über Onlinemeetings Personen in der gesamten Organisation kennenzulernen und teamübergreifend Kollaborationen zu generieren. T5 (Pos. 66) hat diesbezüglich einen Unterschied festgestellt, seit wieder vor Ort Sitzungen durchgeführt werden. Auch T7 (Pos. 41, 47) beschrieb das virtuelle Onboarding als schwierig. Im Vergleich zu anderen Personen wurde festgestellt, dass die Kontakte ausserhalb des Teams deutlich geringer waren. T2 (Pos. 25) erläuterte, wie das Onboarding in einer Organisation mit räumlich voneinander entfernten Mitarbeitenden in Bezug auf das interne Netzwerk funktionieren kann.

T2 beschreibt das Onboarding in Bezug auf die Netzwerkpflge:

Bei jedem von den Kollegen hast du eine halbe Stunde Kennenlernung vorher. Also wenn du neu in die Firma kommst, wird eine halbe Stunde aufgesetzt, und dann im ersten Monat ist es pro Tag zwei oder drei, und dann sind es um die 50, 55 oder 45. Also im Accounting ist es um die 50. Das heisst, du hast 25 Stunden netto, Introduction in die Firma, also eine Woche, oder zwei Drittel von einer Woche, wo du Leute kennlernst, von der Firma, einfach auch wirklich alle. (T2, Pos. 25)

*Cluster: Netzwerkpflge im mobil-flexiblen Kontext*

Nach F5 (Pos. 59–60) sollte auch im mobil-flexiblen Kontext für die Pflege von Kontakte, physische Präsenz gezeigt werden. des Teams physische Präsenz zeigen, sie in ihrem Arbeitsalltag besuchen und vor Ort schauen, wie sie arbeiten. Persönliche Aufmerksamkeit ist also laut F5 (Pos. 59–60) ausschlaggebend, wobei zusätzlicher Austausch dann in anderer Form stattfinden kann. Im flexiblen Kontext bedarf es laut F5 (Pos. 59–60) und T3 (Pos. 51; F3, Pos. 34) zusätzlicher Organisation, zusätzlicher Termine und eines zusätzlichen Auges auf diese Thematik. Ansonsten führt es nach T6 (Pos. 92) dazu, dass der Kontakt ausserhalb des Teams lediglich mit den Personen besteht, mit denen ohnehin bereits ein freundschaftliches Verhältnis vorhanden ist. Für T1 (Pos. 67; F7, Pos. 46) ist die interne Netzwerkpflge im Vergleich zu früher anspruchsvoller geworden. Das liege einerseits an der zunehmenden Entfernung aller in einer Organisation vorhandenen Stakeholder und andererseits an der ineffizienten sowie nicht persönlichen Gestaltung von Meetings. F6 (Pos. 48/50) widersprach der Aussage, dass die interne Netzwerkpflge anspruchsvoller geworden sei. Für diese Führungsperson ergeben sich durch die neuen Tools Chancen, um die verschiedenen Stakeholder regelmässig miteinander in Kontakt treten zu lassen, was früher durch die allein physisch stattfindenden Treffen nicht im gleichen Ausmass möglich war. Für F6 bedarf es aber in allen Arbeitskontexten als Führungsperson einer «extrovertierten» Ader für die interne Netzwerkpflge. T1 (Pos. 68) ergänzte ein positives Beispiel eines früheren Arbeitgebenden, bei dem das interne Netzwerk über teamübergreifende Arbeitsgruppen gestärkt wurde. Die Hierarchie in der Organisation beeinflusst, wie Netzwerkpflge stattfindet und inwiefern sie durch eine Führungsperson im mobil-flexiblen Kontext gesteuert werden sollte. So findet die interne Netzwerkpflge laut F7 (Pos. 46) durch ihre projektspezifische Organisation in Tribes bei ihnen im Unternehmen automatisch statt: «Da wir projektspezifisch sind und auch jetzt zurzeit gerade in Tribes organisiert sind, haben wir ohnehin ein übergreifendes Element» (F7, Pos. 46).

**4.1.7. Führung im mobil-flexiblen Kontext**

Der Faktor *Führung im mobil-flexiblen Kontext* umfasst die übergeordnete Kategorie *Allgemeine Aspekte der Führung im mobil-flexiblen Kontext* sowie die Subcodes *Beschreibung der Führungsart und deren Entwicklung*, *Spezifische Faktoren für Führung im mobil-flexiblen Kontext* und *Aufgaben- und Mitarbeitendenorientierung*

#### 4.1.7.1. *Allgemeine Aspekte der Führung im mobil-flexiblen Kontext*

Übergeordnete Aussagen, die die Führung im mobil-flexiblen Kontext allgemein beschreiben und sich nicht eindeutig zu einem der Subcodes einteilen lassen, wurden direkt in die Hauptkategorie Allgemeine Aspekte der Führung im mobil-flexiblen Kontext kategorisiert. Das betraf insgesamt 24 (16,7%) der im Faktor der Führung im mobil-flexiblen Kontext kategorisierten Textstellen.

##### *Cluster: Präsenz der Führungsperson*

Im mobil-flexiblen Kontext ist es als Führungsperson zunehmend unerlässlich, den Kontakt zu den Mitarbeitenden und den Zugang zu relevanten Informationen zu gewährleisten, was als zentraler Aspekt in der Führungsarbeit im mobilen Kontext genannt wurde (T5, Pos. 94, Abs. 2). Auch in anderen Diskussionen und Interviews wurde die Erreichbarkeit und Präsenz als Führungsperson als zunehmend relevanter Aspekt der Führungsarbeit im «neuen» Kontext erwähnt (T3, Pos. 73; F6, Pos. 18). Diese Aussagen verdeutlichen, dass in der mobilen Führungsarbeit besondere Anstrengungen unternommen werden müssen, um den Kontakt und die Informationswege aufrechtzuerhalten, wie es T5 (Pos. 91) verdeutlichte:

T5 beschrieb den Austausch mit unterschiedlichen Führungspersonen folgendermassen:

Gut man sieht sich vielleicht nicht die Vorgesetzten, ruft zum Beispiel auch mal an und fragt an oder man hat ein regelmässiger Austausch halt online oder so. Aber man merkt, dass die Person noch da ist. Das war bei den früheren Vorgesetzten sehr schwierig, nebst dem, dass man sich wenig sieht, war auch noch unverbindlich (T5, Pos. 91).

##### *Cluster: Führungsverständnis*

Notwendige Veränderungen im Mindset der Führungspersonen sind laut F1 (Pos.14) notwendig. Das gilt vor allem in Bezug auf das Verständnis darüber, wie Arbeit verrichtet wird. Arbeitszeit entspricht nicht der Präsenzzeit. Das hängt auch mit Vertrauen zusammen, wie F7 (Pos. 40) beschrieb. Die Frage lautet hierbei, inwieweit man als Führungsperson den Mitarbeitenden vertrauen kann, dass sie ihre Arbeit verrichten und ihre Zeit nicht anders verbringen. Aufgrund der klassischen Konditionierung des Führungsverständnisses bei vielen Führungspersonen wird anstelle von Vertrauen oft Kontrolle eingesetzt. Es bedarf einer

Veränderung in der Denkweise, um diesen Ansatz zu überwinden. F3 (Pos. 19) beobachtete auch bei sich eine notwendige Veränderung im Mindset als Führungsperson. Dazu gehört es zu akzeptieren, dass Ziele auf anderen Wegen erreicht werden können, als man es sich selbst vorstellt. Damit das ermöglicht wird, muss den Mitarbeitenden auch entsprechend Freiraum gewährt werden.

*Cluster: Einbezug der Mitarbeitenden*

Die Erwartungen an die Mitarbeitenden steigen, und die Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben gewinnt in der Führungsarbeit an Bedeutung, was von den Führungspersonen stärker berücksichtigt werden sollte (F2, Pos. 36). Angesichts dieser erhöhten Erwartungen und Herausforderungen durch Flexibilität benötigen die Mitarbeitenden höhere Kompetenzen und ein gewisses Maß an Selbstführung (F7, Pos. 20; F3, Pos. 13). Es ist jedoch wesentlich, dass die Mitarbeitenden nicht allein gelassen werden. Daher ist es gemäß den Daten relevant, die Weiterbildung der Mitarbeitenden im Hinblick auf den veränderten Kontext in der Führungsarbeit zu fördern. Laut F2 (Pos. 56) ist es auch unerlässlich, die Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse einzubeziehen. Veränderungen sollten gemeinsam mit den Mitarbeitenden besprochen und entsprechend ihrer Perspektive betrachtet werden, um sicherzustellen, dass beide Seiten einverstanden sind. Denn mit zunehmender Distanz wird es schwieriger, dies einzuschätzen.

**4.1.7.2. Beschreibung der Führungsart und deren Entwicklung**

Hierbei handelt es sich um einen Subcode, der sich mit der im mobil-flexiblen Kontext von Mitarbeitenden erlebten Führungsarbeit und mit der Selbstbeschreibung der Führungsart durch die Führungspersonen beschäftigt. In diesem Subcode wurden 44 Textstellen codiert, was 38.3 % des Faktors *Führung im mobil-flexiblen Kontext* ausmacht.

*Cluster: Entwicklung*

Laut F1 (Pos. 14) fokussierte sich Führungsarbeit am Anfang der Pandemie und mit der ersten Umstellung zu mobil-flexiblen Kontext auf ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitenden. Direkte Kontrolle im Homeoffice ist weniger relevant gewesen, da das Ergebnis letztendlich für sich spricht. Diese Entwicklung zu einem Vertrauensvorschuss ist laut F2 (Pos. 52/52) in der Führungsarbeit immer relevant, aber besonders über die Distanz. Hierbei sollte auch versucht werden, als Vorbild voranzugehen. Für F3 (Pos. 32) war es als Führungsperson ein Entwicklungspunkt zu akzeptieren, dass 80 % der Ziele so erreicht

werden, wie man es sich vorgestellt hat, und die restlichen 20 % anders erzielt werden. Diese Flexibilität muss eine Führungsperson entwickeln, um sich von diesem eher kontrollierenden Kontext zu entfernen, welcher im mobil-flexiblen Kontext nicht möglich und auch wenig sinnvoll ist.

*Cluster: Beziehungsaufbau und Fürsorge*

Das Team T2 (Pos. 58/59/61) erlebt die Führungsperson als zuvorkommend. Dies macht sich dadurch bemerkbar, dass die Führungsperson auf die individuellen Lebenssituationen achtet und nicht stetig die Leistung in den Vordergrund stellt. Das zeigt sich dadurch, dass die Führungsperson ihre Mitarbeitenden auch bremst und sie darauf hinweist, dass sie beispielsweise nicht in ihrer Elternzeit arbeiten sollen, oder bei Verschiebungen relevanter Termine aufgrund von privaten Gründen hinter den Mitarbeitenden steht. Das führt dazu, dass sich die befragten Personen nicht allein gelassen fühlen und ihre Gesundheit beziehungsweise die Trennung von Privat- und Arbeitsleben, gerade im mobil-flexiblen Kontext, auch für die Führungsperson relevant ist. Es handelt sich um eine Fürsorge, die im Alltag von den Mitarbeitenden erlebt wird, wie T2 (Pos. 73) erzählte.

T2 beschrieb die erlebte Führungsarbeit wie folgt:

Also ich habe das Gefühl, dass ich nicht als Arbeitskraft für ihn wichtig bin, sondern ich habe wirklich das Gefühl ich bin als Person für ihn wichtig. Und ich habe das Gefühl sein Mindset ist so, wenn es mir gut geht, dann geht es auch dem Unternehmen gut, quasi. Er hat einen sehr fürsorglichen, der gleichzeitig professionell ist. (T2, Pos. 73)

Diese Fürsorge führt dazu, dass eine Umgebung von psychologischer Sicherheit entsteht.

Wenn alles mit der Führungsperson geteilt werden kann, bildet sich ein Gefühl der Offenheit und Transparenz. Diese Aspekte helfen den Mitarbeitenden, sich in ihrer Arbeit zu entfalten und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu entwickeln, insbesondere mit der zusätzlichen Hürde, dass die Führungsperson oft noch von einem anderen Standort aus arbeitet (T2, Pos. 73, 74). Dass diese Fürsorge im Zentrum steht, zeigte sich auch im Interview mit der entsprechenden Führungsperson F2 (Pos. 36). Entsprechend wird aus den Antworten der Führungsperson ersichtlich, dass der Fokus auf die Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeitenden gerichtet ist. Es ist für die Führungsperson unerlässlich, dass die

Mitarbeitenden glücklich und gesund sind. So würde es die Führungsperson bevorzugen, dass zwei Stunden weniger gearbeitet wird und dafür über Jahre Zufriedenheit herrscht.

#### *Cluster: Geteilte Führung*

Bei F7 (Pos. 14) wird stark darauf geachtet, dass das gesamte Team in Führungsprozesse integriert wird. Die Rolle der Führungsperson wird regelmässig im Team reflektiert, um herauszufinden, ob es einerseits die Person als Führung noch braucht, und andererseits, um die tatsächlichen Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Führungsarbeit zu klären. Führungskomponenten werden aufgrund der Stärken der Personen im Team verteilt, wobei die klassischen personellen Führungsarbeiten bei der nominellen Führungsperson bleiben. Damit wird nach F7 (Pos. 32) eine Führung auf Augenhöhe erreicht, da eine kritische Auseinandersetzung des gesamten Teams mit der Führungsarbeit erlaubt wird. Diese unterschiedlichen Perspektiven sollen schlussendlich die Gesamtsituation, bezogen auf die Führung, verbessern: «Ich glaube halt sehr stark an diese Crowdintelligenz, wo mehrere Perspektiven, Prinzipien, mehr Intelligenz auf den Tisch bringen als einzelne, egal in welcher Position man dort sitzt.» (F7, Pos. 32) Aspekte der geteilten Führung liessen sich auch bei F6 (Pos. 52) beobachten. Entscheidungen werden, unabhängig von der Vertraulichkeit, nicht im Alleingang getroffen, sondern im Team.

Wie F5 (Pos. 46; F6, Pos. 38) beschrieb, wird im mobil-flexiblen Kontext stärker darauf geachtet, was die einzelnen geführten Personen tatsächlich für Führung benötigen: «Herausfinden bei jedem Einzelnen, wie viel mehr Führung oder weniger Führung oder was für eine Form der Führung braucht jede Person. Es brauchen nicht alle die gleiche Führung, das ist wichtig, auch unterscheiden zu können, dass es sehr persönlich ist.» F5 (Pos. 46) Im Alltag zeigt sich die unterschiedliche Führung darin, wie stark die Führungsperson Unterstützung bietet. F5 (Pos. 48) erklärte, dass manche Mitarbeitende Projekte vollkommen selbstständig durchführen, während andere Unterstützung in Prozessen benötigen und in manchen Fällen F5 als Sparringpartner in einer beratenden Funktion fungiert. Diese Unterscheidung von aktiver Unterstützung und beratender Funktion zeigt sich auch bei F3 (Pos. 21-22), wobei die aktive Unterstützung in der Aufgabenbewältigung eher bei jüngeren Mitarbeitenden zum Zuge kommt. Auch am Beispiel von F1 (Pos. 14) ist situative Führung durch die Variabel Mensch erkennbar. So wurden Personen, die beispielsweise Schwierigkeiten hatten, produktiv im Homeoffice zu arbeiten, enger geführt; andere erhielten hingegen mehr Freiraum von der Führungsperson.

*Cluster: Aufgaben- und ergebnisorientierte Führung*

Laut F1 (Pos. 6, 14) ist es allgemein, aber insbesondere im mobil-flexiblen Kontext relevant, mit einem auf Aufgaben und Ergebnisse ausgerichteten Führungsverständnis zu arbeiten. Es spielt keine Rolle, von wo aus die Arbeit verrichtet wird, solange das Ergebnis stimmt und Deadlines eingehalten werden würden. Für das ergebnisorientierte Arbeiten ist es nach T6 (Pos. 112) wesentlich, dass die Ergebnisse klar definiert werden.

**4.1.7.3. Spezifische Faktoren der Führung im mobil-flexiblen Kontext**

Der Subcode *Spezifische Faktoren der Führung im mobil-flexiblen Kontext* beschäftigt sich mit Führungsaspekten, welche die befragten Personen als zusätzlich oder besonders relevant im mobil-flexiblen Kontext empfanden. In diesem Subcode wurden 47 Textstellen codiert, was 40.1 % des Faktors *Führung im mobil-flexiblen Kontext* ausmacht.

Was nach T2 (Pos. 65) in einem flexiblen Team in Bezug auf die Führung besonders auffällt, ist, dass diese «klassische Führung» nicht funktioniere. Mit «klassischer Führung» ist eine stark hierarchische top-down-Führung gemeint. Diese ist zwar grundsätzlich veraltet, aber in solchen mobil-flexiblen Kontexten wird diese Art von Führung schneller problematisch. Bei der Führungsperson von T2 handelt es sich um einen modernen Leader. Dieser Fokus auf Leadership vereinfacht für das Team vieles und es gibt kein toxisches Führungsverhalten, welches T2 (Pos. 65) in anderen Teams beobachtete.

*Cluster: Feedback und Austausch*

Für F1 (Pos. 34) ist Feedback ein Führungsthema, dass mit zunehmender Distanz an Relevanz zunimmt, da es weniger automatisch stattfindet und explizit organisiert werden muss. Gerade in einer neuen Mitarbeitenden-Führungsperson-Beziehung, bei der sich die Beteiligten noch nicht gut kennen, ist es wesentlich, regelmässige Besprechungen mit Feedback zur Arbeit einzuplanen. Zusätzlich zum Feedback ist es unerlässlich, dass Führungspersonen proaktiv Kontakt zu den Mitarbeitenden suchen, damit alle mitwirken können (T5, Pos. 119/120; T4, Pos. 81), um eine mögliche Isolation vorzubeugen. Proaktivität ist auch in Bezug auf Problemen relevant, damit sofort reagiert und nicht auf die Entwicklung des Problems gewartet wird (T1, Pos. 77). Offenheit im Austausch und in der Kommunikation sollte im mobil-flexiblen Kontext stärker auftreten. Damit geht die Schaffung einer

emotionalen Sicherheit einher, sodass Mitarbeitende auch Themen offen ansprechen können, führte F2 (Pos. 30) weiter aus.

#### *Cluster: Wahrnehmung*

Hierbei geht es um den verstärkten Fokus auf die Wahrnehmung anderer Personen. Im zunehmenden Distanzverhältnis ist es für F5 (Pos. 25, 26) als Führungsperson zunehmend relevant, Methoden zu finden, um Stimmungen zu erkennen, da dies mit einem digitalen Ausschnitt schwieriger ist, als wenn die Person physisch anwesend ist. Den Gefühlszustand anderer Personen wahrnehmen zu können, ist in der Führungsarbeit unerlässlich, da so Veränderungen frühzeitig erkannt werden könnten. F5 (Pos. 52) führte weiter aus, dass gerade solche Aspekte, die in einer vollständigen virtuellen Zusammenarbeit verloren gingen, einen stärkeren Fokus brauchen und im Mischmodell (mobil-flexible Arbeit) ausbalanciert werden könnten.

## **4.2. Ergebnisse in Bezug auf Fragestellung 2**

In diesem Unterkapitel werden codierte Textstellen zum subjektiven Erleben der Distanz im mobil-flexiblen Arbeitskontext verwendet, um die zweite Fragestellung in der Diskussion zu beantworten. Darin werden die Vorteile und empfundenen Grenzen der Distanz von den befragten Personen beschrieben. Dies dient als Grundlage, um mit den Codes zur physischen Nähe und ihrer möglichen Ergänzung zur Distanz eine Verbindung zur zweiten Fragestellung herzustellen: ‹Wie und in welchen Fällen kann hochwertige physische Nähe die Führung auf Distanz in Bezug auf die im Entwicklungsmodell aufgeführten Faktoren sinnvoll ergänzen und zur positiven Entwicklung der sozialen Identifikation beitragen?›

Die folgende Tabelle 6 zeigt die Häufigkeitsverteilung der genannten Kategorien. Die Aufteilung der Hauptkategorien, Subcodes und Clusters stellt eine inhaltliche Verortung dar, die nicht zu hinreichend trennscharf ist, so dass Überschneidungen auftreten können.

Tabelle 6

*Häufigkeitsverteilung der Kategorien für die Ergebnisse der zweiten Fragestellung (eigene Darstellung)*

Kategorien	Häufigkeit
Ergänzung zur Distanz durch physische Nähe	66
Erleben der Distanz	24
Vorteile der Distanz	18
Empfundene Grenzen der Distanz	31
Zwischenmenschliches + soziale Präsenz	60
<b>Total</b>	<b>199</b>

#### 4.2.1. Erleben der Distanz

In dieser Hauptkategorie wurden Textstellen markiert, welche das Erleben der Distanzverhältnisse im mobil-flexiblen Arbeitskontext widerspiegeln. Zuerst werden übergeordnete Aspekte dargestellt, danach spezifische in den Subcodes *Vorteile der Distanz*, *Empfundene Grenzen der Distanz* sowie *Zwischenmenschliches und soziale Präsenz*. Es wurden 24 (32.9%) Textstellen direkt in die Hauptkategorie codiert.

##### *Cluster: Austausch (Meetings)*

Themen können meistens gut über die zur Verfügung stehende Medien bearbeitet werden. Es kommt laut T3 (Pos. 46) selten vor, dass etwas persönlich behandelt werden müsste. Das betreffe neben dem Austausch auch administrative Dinge wie das Unterschreiben von Dokumenten (T1, Pos. 23). Gleichzeitig muss nach T2 (Pos. 135; F7, Pos. 8; T7, Pos.27; T4, Pos. 13) in flexiblen Arbeitskontexten vermehrt auf die Meetingkultur geachtet werden. Es sei wichtig, dass nicht zu viele Meetings stattfinden und sich das Team jeweils überlege, welche Meetings wirklich notwendig sind. Die Neuen Medien und Tools können zu einer Überflutung an Besprechungen verführen, die es eigentlich gar nicht bräuchte. Diese Überflutung trage dann zu einer Gleichgültigkeit während der Meetings bei, in denen Leute gedanklich abschalten und andere Dinge erledigen. Als Gegenmassnahme zu mit virtuellen Meetings überfüllten Arbeitstagen nannte T2 (Pos. 135) die Möglichkeit, Besprechungen jeweils fünf Minuten nach der vollen Stunde anzusetzen und zehn Minuten vor der vollen Stunde zu beenden, damit dazwischen stets automatisch eine Pause eingeplant ist.

*Cluster: Voraussetzungen*

T2 (Pos. 58/108) äusserte, dass dieser Fokus auf die Distanz funktioniere und somit die positiven Aspekte der Flexibilisierung überwiegen. Der Hauptgrund, warum es bei T2 funktioniere, die Arbeit auf Distanz erfolgreich zu implementieren, sei die gemeinsam gelebte Kultur in der gesamten Organisation. Wichtige Grundwerte und Einstellungen werden von allen geteilt und gleichzeitig gibt es genügend Diversität, was sich beispielsweise am vorhandenen politischen Spektrum zeige. Das führe dazu, dass sie sich als Gruppe wahrnehmen und keine Machtspiele stattfinden. Diese Einschätzung wird von F2 (Pos. 55–56) geteilt und um den Aspekt ergänzt, dass es schlussendlich nicht der Anspruch sei, voll digital zu führen und entsprechend zusammenzuarbeiten. Zusätzlich zur Kultur bedarf es allgemein nach T7 (Pos. 39) reife Teams und reife Individuen. Diese Reife sei durch Selbstreflexion, Empathie und Konfliktfähigkeit gekennzeichnet.

**4.2.1.1. Vorteile der Distanz**

Im Subcode *Vorteile der Distanz* werden konkret positive Aspekte behandelt, welche im Distanzaspekt der mobil-flexiblen Arbeit erlebt werden. Insgesamt wurden in diesem Subcode 18 Textstellen codiert, was 24.7 % der Hauptkategorie ausmacht.

*Cluster: Privatleben*

Ein Vorteil der mobil-flexiblen Arbeit, der von allen Teilnehmenden genannt wurde, ist die eingesparte Zeit durch die geringere Anzahl an Reisen. Dadurch, dass mehr Zeit zu Hause verbracht werde, entstehen auch Vorteile für das Privatleben. So liess T3 (Pos. 31) erkennen, dass mehr Zeit mit der Familie verbracht werden kann und insbesondere mehr von den Kindern erlebt werde. Durch die eingesparte Reisezeit konnte die Diversität in Projekten einfacher gesteigert werden.

*Cluster: Aufgabenorientierung*

F1 (Pos. 4; F7, Pos. 28; F4, Pos. 44; T4, Pos. 84/85) hat klare Präferenzen, von wo aus welche Aufgaben erfüllt werden. Aufgaben, die hohe Konzentration erfordern, wie die Entwicklung eines Strategiepapiers, würde F1 von zu Hause aus erledigen. Andere, bei denen Störungen keinen grossen Einfluss auf die Qualität hätten, würden vor Ort im Büro wahrgenommen. Durch diese aufgabenorientierten Gestaltungsmöglichkeiten sei auch in Bezug auf die Produktivität eine positive Entwicklung erkennbar. Ein weiterer Vorteil in im Arbeitsalltag ist in dieser Hinsicht nach T2 (Pos. 38) die grössere Vielfalt und besser

entwickelte Tools, welche neu zur Verfügung stünden und von einem breiteren Publikum anerkannt würden. Entsprechend könnten im Beispiel von T2 Workshops attraktiver, abwechslungsreicher und effizienter gestaltet werden. Durch diese Akzeptanz neuer Tools und durch unterschiedlichen Arbeitsweisen ist für F7 (Pos. 22) auch die kundenseitige Kommunikation unkomplizierter geworden. Zusätzlich hat sich bei T6 (Pos. 28) die interne Kommunikation zwischen den verschiedenen Standorten verbessert, weil man sich ohne grosse Planung in virtuellen Meetings treffen könne.

#### 4.2.1.2. *Empfundene Grenzen der Distanz*

Der Subcode *Empfundene Grenzen der Distanz* betrifft die wahrgenommenen Grenzen, die Distanzaspekte in Bezug auf die Arbeit des einzelnen und die Zusammenarbeit im Team. Zunächst werden unterschiedliche Grenzen, die von den befragten Personen genannt wurden, dargestellt. Danach werden im separaten Code *Zwischenmenschlichkeit und soziale Präsenz* Textstellen im Hinblick auf die mit Abstand (60 Textstellen) am häufigsten genannte Problematik der Zwischenmenschlichkeit zusammengefasst. Insgesamt wurden in diesem Subcode 31 Textstellen codiert, was 42.5 % der Hauptkategorie und ausmacht.

##### *Cluster: Spezifische Aufgaben*

Manche Aufgaben oder Berufe können nicht über die Distanz ausgeführt werden, ein Schmid etwa kann kein Messer remote von zu Hause aus schmieden. In diesem Cluster geht es um Aufgaben, die remote ausführbar wären, aber aus unterschiedlichen Gründen von den Teilnehmenden als schwierig über die Distanz eingestuft werden.

Eine Grenze in Bezug auf Aufgaben wird bei kreativer Arbeit festgestellt, es gebe zwar unterstützende Tools, in physischer Anwesenheit würden aber nach der Meinung von T5 (Pos. 104/105; T6, Pos. 140) bessere Resultate erreicht, gerade bei neuen Projekten. Dieser Aspekt wird auch von F5 (Pos. 58) geäußert. Die Führungsperson macht die Schwierigkeit kreativer Prozesse auch an der begrenzten Freiheit im Rahmen der Virtualität fest. So könne man virtuell nicht einfach durcheinander sprechen, physisch gehe dies, was bei kreativen Prozessen manchmal hilfreich sei. T1 (Pos. 85) ergänzte, dass, vor allem wenn von allen Beteiligten eine hohe Aufmerksamkeit verlangt wird, Prozesse im virtuellen Kontext problematisch sein könne, da die Konzentration schneller abdrifte.

T5 (Pos. 101) erklärte, dass gewisse Veranstaltungen aufgrund des Zielpublikums digital nicht gut funktionieren würden. Als Beispiel wurden Veranstaltungen mit Kindern angeführt. So könnte eine Session in einem Parlament problemlos digital stattfinden, die eines Kinderparlaments jedoch nicht. Die empfundene Grenze der Distanz ist hier nicht die Aufgabe an sich, sondern die Bedürfnisse des Zielpublikums (Kunden), welche befriedigt werden müssten.

### ***Zwischenmenschliches und soziale Präsenz***

Der zusätzliche Subcode *Empfundene Grenzen der Distanz*, welcher explizit die zwischenmenschlichen Aspekte wie persönlichen Austausch, Konfliktgespräche und soziale Präsenz betrifft

#### *Cluster: Persönlicher Austausch*

Eine Grenze ist laut T5 (Pos. 101/103/104; T3, Pos. 54; T4, Pos. 46/55) der persönliche Austausch in seiner Ganzheitlichkeit. Dabei gehe es nicht nur um die verbale Verständigung, sondern auch um Mimik, Gestik und Körperhaltung. Virtuell sei hier eine Grenze, was die Einschätzung der Stimmungslage des Gegenübers erschwere, da gewisse Sinne ausgeschlossen würden (F5, Pos. 22; T3, Pos. 57; F7, Pos. 8/36; T6, Pos. 86). Der Einsatz der Kamera sei diesbezüglich ein Mehrwert, aber nicht ausreichend. Ausserdem führte F2 (Pos. 46, Abs. 2) weiter aus, dass gerade bei grösseren Meetings das visuelle Fenster der jeweiligen Personen immer kleiner wird. Werde gleichzeitig noch etwas präsentiert, dann ist jede Person nur noch ein kleines Rechteck, was es extrem erschwere, Schwingungen wahrzunehmen. Das zeigt sich laut F1 (Pos. 30/31–32) gerade bei gemeinsamen Veranstaltungen, ein Kochevent für die Entwicklung der Nähe innerhalb des Teams hätte virtuell nicht die gleiche Wirkung. Diese Grenze zeige sich auch bei F6 (Pos. 42–42; F4, Pos. 26). Über die Distanz sei vieles möglich, auch der Aufbau von Beziehungen, doch werde die Bindung durch den zusätzlichen physischen Austausch nochmals verstärkt.

F6 äusserte sich über den Einfluss physischer Treffen folgendermassen:

Ich habe im April angefangen und ich sah meine Stakeholder das erste Mal im Dezember physisch. Ich hatte aber jeden Monat Meeting mit ihnen virtuell gehabt. Ich war sogar bei dem einen oder anderen und bin sogar nochmals vorbeigegangen. Aber grundsätzlich mit allen bin ich regelmässig in Kontakt gewesen. Aber es hat sich

verändert, die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten ab dem Zeitpunkt, an dem wir uns physisch gesehen haben. (F6, Pos. 42)

Der Einfluss des persönlichen Austauschs auf unterschiedliche Beziehungen und auf die eigenen Bedürfnisse wurde von T1 (Pos. 25/34/49) unterschätzt. Entsprechend erklärte T1 (Pos. 25), dass sich mit dem Homeoffice manche Beziehungen verschlechtert haben, weil ein persönlicher Kontakt nicht mehr spontan stattfand, sondern nur, wenn dieser im Rahmen der Arbeit notwendig war. T6 (Pos. X) beschrieb ergänzend zum gerade genannten Punkt, dass auch jetzt im mobil-flexiblen Kontext der Kontakt zu Personen ausserhalb des Teams leide, da dessen Aufrechterhaltung deutlich mehr Organisation benötige, und diese nur bei Leuten erfolge, mit denen bereits eine starke Beziehung vorhanden sei. T1 (Pos. 49) realisierte durch den Lockdown und die virtuelle Zusammenarbeit, dass entgegen der ursprünglichen Einschätzung die virtuelle Arbeit für die Person ideal sei, der physischer Kontakt fehle.

T1 beschrieb die Entwicklung seiner Einstellung:

Das Gefühl hatte, 100 % von zu Hause 100 % remote zu arbeiten. Das wäre das Beste für mich, weil ich nicht der extrovertierteste Mensch bin und es irgendwie manchmal auch etwas zu viel war. Ich habe aber dann realisiert, dass es das eben doch nicht ist. Das ich den Kontakt eben schon schätzen. Das Wichtigste für mich ist, dass man es einmal oder zweimal in der Woche sieht. Das ist wichtig. Das habe ich erst realisiert, als es mir gefehlt hat. (T1, Pos. 49)

#### *Cluster: Sensible Themen*

Die Grenze des Zwischenmenschlichen und der sozialen Präsenz wird insbesondere bei sensiblen Themen wahrgenommen. Darunter fallen Mitarbeiter-, Lohn-, Vorstellungs- und Konfliktgespräche: «Es gibt aber gewisse Themen, wenn es um das Eingemachte geht oder so, dann mag ich es und das habe ich aber auch gesagt und das hat meine Vorgesetzte auch. Das Gefühl auch, dass man dann physisch aneinander gegenübersteht» (T1, Pos. 83). Gerade wenn nach der Besprechung nicht klar ist, wie die Informationen aufgenommen wurden und ob die andere Person gekränkt sei, kann die Distanz problematisch sein. Vor Ort, so meint F2 (Pos. 46), könne schneller reagiert werden, virtuell ist das Meeting vorbei und jeder sitzt dann bei sich zu Hause.

Insbesondere bei Konfliktthemen macht es laut T7 (Pos. 26; F5, Pos. 58; T3, Pos. 53) etwas aus, sich in die Augen sehen zu können und zu spüren, wie die andere Person reagiert.

Gerade bei Konfliktthemen sei es entsprechend wichtig, auch physische Treffen einzuplanen. Denn trotz grosser Erfahrung und des Fokus auf die mobil-flexible Arbeit konnten im Team von T7 (Pos. 31, Abs. 1,2) gewisse Konflikte nicht gelöst werden. Obwohl die virtuellen Meetings «nach Bilderbuch» und mit professioneller Moderation gestaltet wurden, hat T7 den Eindruck, dass bestimmte Themen aufgrund der Virtualität nicht ausreichend diskutiert oder angesprochen werden.

#### **4.2.2. Ergänzung der Distanz durch physische Nähe**

In der Hauptkategorie *Ergänzung der Distanz durch physische Nähe* wurden Textstellen markiert, welche den Einsatz physischer Nähe als zusätzliche Massnahme in der mobil-flexiblen Arbeit betreffen. Die definitive Einordnung mit entsprechenden Handlungsempfehlungen geschieht anschliessend in der Diskussion. In dieser Hauptkategorie wurden insgesamt 66 Textstellen markiert

##### *Cluster: Sozialer Kontakt*

F5 (Pos. 34) und T3 (Pos.32) beschrieben den gezielten Einsatz physischer Nähe, um einen informalen Austausch stattfinden zu lassen. Das erfolgte über gemeinsame Spaziergänge oder geplanten Freiraum für Kaffeepausen sowie sonstige Aktivitäten an den gemeinsamen Tagen vor Ort. Bei F1 (Pos. 6; T1, Pos. 19) finden zweimal im Monat Termine mit dem gesamten Team statt, um diesen informalen Austausch bei einem anschliessenden Mittagessen zu ermöglichen. Für einzelne Personen wird die physische Nähe zusätzlich als Möglichkeit des sozialen Kontaktes eingesetzt. T1 und T4 (Pos. 49; Pos. 20) bemerkten, dass mit der Zeit in der rein virtuellen Zusammenarbeit der Wunsch, seine Kollegen zu sehen, steige und entsprechend werde physische Nähe eingesetzt, um diesen sozialen Bedürfnissen gerecht zu werden.

## 5. Diskussion

Das fünfte und letzte Kapitel umfasst die Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse sowie die Beantwortung der beiden Forschungsfragen. Anschliessend wird die Bedeutung dieser Ergebnisse im Kontext des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) diskutiert. Ferner wird eine kritische Würdigung der gesamten Arbeit vorgenommen und es werden Limitationen werden aufgezeigt. Zuletzt wird ein Ausblick für weitere Forschung gegeben und die Arbeit wird mit einem Fazit abgeschlossen.

### 5.1. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse werden anhand der Faktoren des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) zusammengefasst und dementsprechend im Hinblick auf *Soziale Identifikation, Kommunikation, Attraktive Aufgaben und Ziele, Individuelle Faktoren, Sozioorganisatorische Faktoren* und *Vertrauen/Vertrauensvorschuss* interpretiert. Zusätzlich werden die Resultate der Hauptkategorien *Ergänzung zur Distanz durch physische Nähe* und *Erleben der Distanz* ausgeführt, da diese insbesondere für die Beantwortung der zweiten Fragestellung relevant sind.

#### 5.1.1. Kommunikation

Die flexibilisierte Arbeitsweise erfordert eine Veränderung im Kommunikationsverhalten, da vermehrt über mehrere Kommunikationstools interagiert wird. Dies erfordert technische Kompetenzen und Voraussetzungen sowie neue soziale und kommunikative Fähigkeiten für eine erfolgreiche Kommunikation über Distanz. Die Kommunikationsparteien müssen sich bewusst sein, dass über virtuelle Kommunikationstools nicht die gleichen Informationen vermittelt werden können wie im persönlichen Austausch bei physischer Anwesenheit. Die eingeschränkte Wahrnehmung etwa von Gestik, Mimik, Körpersprache und Geruch beeinflusst nicht nur die Empathiefähigkeit, sondern auch die Verständlichkeit der übermittelten Informationen. Dies führt zu einer Zunahme von Missverständnissen. Die unterschiedlichen Kommunikationsweisen, wie Austausch in physischer Präsenz, Telefonat, Videokonferenz, E-Mail oder Chat, tragen dazu bei. Die Auseinandersetzung mit diesen Aspekten ist entscheidend für die Gestaltung der Kommunikation. Je weniger Sinne im Austauschformat aktiviert werden, desto grösser ist der Interpretationsspielraum und damit die Gefahr, dass falsche Schlüsse gezogen werden. Dieser qualitative Unterschied in der Kommunikation zwischen physischen und virtuellem Austausch sowie die verschiedenen

Sinneswahrnehmungen werden auch von Breisig (2020) festgestellt und mit dem Risiko von Fehlinterpretationen in Verbindung gebracht.

Wie aus der Literatur zu erwarten war, findet informeller und spontaner Austausch bei den meisten untersuchten Teams in einem geringeren Ausmass statt. Gleichzeitig wird gerade dieser ungeplante Austausch als ein wesentlicher Aspekt für die Entwicklung eines Zusammengehörigkeitsgefühls und somit der Nähe gesehen. So schreiben Antoni & Syrek (2017), dass insbesondere der persönliche Kontakt auf dieser Ebene zu einer geringeren Identifikation im Team und dementsprechend zu einem schwächeren Gefühl der Verbundenheit führe. Aufgrund der Ergebnisse, die in dieser Arbeit generiert wurden, würde ich dieser Sichtweise widersprechen. Gerade bei persönlichem Kontakt zeigt sich, dass diese Wandlung des Führungsverständnisses, wie von Welge und Bruggmann (2021) ausgeführt, relevant für die Gestaltung der Arbeit und der Führung auf Distanz ist. Denn es lassen sich in Bezug auf den Umgang mit informellem, spontanem und sozialem Austausch, basierend auf den jeweiligen Erfahrungen der Teams, unterschiedliche Entwicklungsstufen erkennen. Diese Entwicklungsstufen illustrieren sehr passend den Weg von einem Führungsverständnis mit Fokus auf physischer Nähe hin zu einem mit Fokus auf die Distanzarbeit. Dem gesammelten Datenmaterial können drei Stufen des Umgangs mit informellem und sozialem Austausch entnommen werden.

Auf der ersten Stufe wird geglaubt, dass durch die virtuelle Zusammenarbeit die Spontanität und Natürlichkeit der Interaktion verloren geht. Teams mit geringerer Erfahrung haben Hemmungen, sich spontan zu kontaktieren, aus Angst, andere zu stören. Dadurch entstehen keine informellen Gespräche. Es ist erforderlich, diese Hemmungen abzubauen und auch im virtuellen Kontext Gespräche mit Kollegen aus «unwichtigen» Gründen zu suchen, um einen erfolgreichen informellen Austausch zu ermöglichen.

Auf der zweiten Stufe wird das Problem des virtuellen Kontexts für den informellen Austausch als Herausforderung angesehen, die bewältigt werden kann. Teams in dieser Phase sind bereit, neue Formate einzuführen, um den informellen Austausch zu fördern. Strukturierte Formate und sozialer Austausch werden verstärkt, zum Beispiel durch virtuelle Kaffeepausen und regelmässige Check-ins. Es herrscht ein Bewusstsein darüber, dass der Austausch mit physischer Anwesenheit nicht ersetzt werden kann, und wird versucht, den negativen Effekten der Virtualität entgegenzuwirken.

Auf der dritten Stufe haben in der mobil-flexiblen Arbeit erfahrene Teams eine gewisse Automatisierung des informellen Austauschs etabliert. Dadurch kehren Spontaneität und Natürlichkeit zurück. Der informelle Austausch wird nicht mehr planmässig und strukturiert erforderlich, sondern findet automatisch während Meetings statt. Mit zunehmender Erfahrung nehmen auch die Hemmungen ab, die in der virtuellen Kommunikation bei weniger erfahrenen Teams beobachtet werden können.

Im mobil-flexiblen Kontext ist es wichtig, Erwartungen bezüglich der Erreichbarkeit zu vereinbaren. Durch die Verschiebung der individuellen Arbeitszeiten und die zunehmende asynchrone Zusammenarbeit wird es für Führungspersonen schwieriger einzuschätzen, wie die Mitarbeitenden ihre tatsächliche Arbeitszeit gestalten. Es erfordert eine erhöhte Selbstführungskompetenz seitens der Beschäftigten, um ihre Erreichbarkeit zu steuern, da sie nicht mehr allein durch die Anwesenheit am Arbeitsplatz definiert ist. Dies ist insbesondere erforderlich, um eine klare Trennung von Arbeits- und Privatleben zu gewährleisten, da im mobil-flexiblen Kontext die Gefahr besteht, dass diese Grenze verwischt.

### **5.1.2. Vertrauen**

Für den Faktor Vertrauen gelten im mobil-flexiblen Kontext grundsätzlich die gleichen Regeln wie bei der Arbeit vor Ort. Der Arbeitsort spielt oder sollte im Vertrauensverhältnis keine Rolle spielen. Zahlreichen Führungspersonen fällt es aber schwer, den Mitarbeitenden das gleiche Vertrauen in Bezug auf ihre Arbeitsleistung bei räumlicher Trennung entgegenzubringen. Das Gefühl der Kontrolle müssen Führungspersonen abgeben können. Wenn die Führungsart nicht an die vermehrte Distanz angepasst wird, kann eine Verringerung der Produktivität eintreten. Wird jedoch das Führungsverständnis angepasst, kann, wie Ebert (2021) aufzeigt, die Produktivität mit der Distanz wachsen. Der erste Schritt besteht darin, Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu haben, auch wenn sie im mobil-flexiblen Kontext tätig sind. Diese Vertrauensform sollte unabhängig von der Arbeitsweise gegeben sein, wie es F1 (Pos. 14) formuliert: «Ich kann ja nicht jedem Mitarbeiter ständig über die Schulter schauen, ob er auch wirklich schafft. Und ich habe gemerkt, für mich am Anfang, gerade mit der Pandemie habe ich meinen Mitarbeitern auch das Vertrauen explizit aussprechen müssen.» Vor Ort entsteht für die Führungsperson ein Gefühl der Kontrolle, die oftmals nichts mit der tatsächlichen Arbeitsleistung zu tun hat. Mit der zunehmenden Distanz geht vor allem dieses Gefühl verloren. Dann müssen Führungspersonen lernen, auch über die Distanz zu vertrauen, und dürfen den vermeintlichen Kontrollverlust nicht mit zusätzlichen

Massnahmen versuchen zu kompensieren. Denn zu viele Kontrollen hindern das selbstständige Arbeiten und die Entwicklung gegenseitigen Vertrauens. Demnach sollten Führungspersonen stärker auf die Ergebnisse als auf den Arbeitsprozess der einzelnen Personen achten, das Wesentliche ist, dass Deadlines eingehalten und Ziele erreicht werden. Wie das geschieht, ist meiner Meinung nach zwar nicht unwichtig, aber zweitrangig.

Damit Ziele auf individuelle Weise erreicht werden können, sollten Führungspersonen den Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss geben und Freiheiten gewähren. Ausserdem sollten sie mit gutem Beispiel vorangehen, offen kommunizieren und Feedback frühzeitig geben. Der Vertrauensvorschuss spielt in alle Richtungen eine Rolle. Durch Veränderungen entstehen Situationen, die für alle Beteiligten unbekannt sind. Daher sollte Vertrauen nicht nur von der Führungsperson gegenüber den Mitarbeitenden, sondern auch zwischen den Arbeitskollegen im Team und gegenüber der Führungsperson vorhanden sein, was sich mit den theoretischen Ausführungen zum Vertrauensvorschuss im Unterkapitel 2.1.7. deckt.

### **5.1.3. Soziale Identifikation**

Zur Steigerung der sozialen Identifikation im Team und somit des Zusammengehörigkeitsgefühls sowie der empfundenen Nähe werden unterschiedliche Massnahmen eingesetzt. Die Möglichkeit, Ziele, Aufgaben und sonstige Angelegenheiten, die das Team betreffen, mitzugestalten, das heisst eine Entscheidungskultur zu haben, die möglichst von der Hierarchie befreit ist, führt zu einer höheren Partizipation, welche sich positiv auf die geteilte Identität auswirken kann. Dadurch werden Entscheidungen nicht von der Führungsperson Top-down getroffen, was es unkompliziert machen würde, sich von diesen Entscheidungen zu distanzieren. Wenn Entscheidungen jedoch im Team gefällt werden, sind sie Teil der Teamidentität. Es handelt sich um gemeinsame Ziele, die verfolgt werden, und Erfolge sowie Hindernisse werden mit den Teamkollegen geteilt. Wie in der theoretischen Erläuterung der sozialen Identifikation im Unterkapitel 2.1.1 zeigt sich auch im mobil-flexiblen Arbeitskontext, dass über die gemeinsame Gestaltung von Arbeitsprozessen und Zielen geteilte Werte, Normen sowie arbeitsrelevante Themen von Bedeutung sind.

Ein positiver Umgang im Team spielt eine zentrale Rolle für das Zusammengehörigkeitsgefühl. Wertschätzung und Empathie sind dabei entscheidende Faktoren. Wertschätzung beinhaltet gegenseitige Anerkennung, Lob und Respekt. Sie bildet auch die Grundlage für einen empathischen Umgang, der beinhaltet, sich in andere

hineinversetzen zu können, für gegenseitige Unterstützung und Sichzuhören. Wenn ein solcher Umgang erreicht wird, entsteht ein starkes Zusammengehörigkeits- oder Wir-Gefühl.

Flexible Arbeitsweisen stellen für die soziale Identifikation unterschiedliche Herausforderungen dar. Diese werden als Faktoren beschrieben, die nach dem Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) einen stärkenden Einfluss auf die soziale Identifikation haben. Das heisst, alle in Kapitel 5.1 beschriebenen Folgen der Distanz haben indirekte oder direkte Auswirkungen auf die soziale Identifikation. Generell lässt sich sagen, dass durch die bei der mobil-flexiblen Arbeit vermehrt vorhandenen Distanzsituationen der Fokus auf die Aspekte gelegt werden muss, welche im physischen Raum natürlich sind, aber durch die Distanz neu strukturiert werden müssen.

#### **5.1.4. Aufgaben- und Zielattraktivität**

Es ist essenziell, die Attraktivität von Aufgaben und Zielen ausgehend von Motivation, Identifikation und Partizipation zu betrachten. Bei zunehmend mobiler und verteilter Arbeit ist eine direkte Auseinandersetzung mit der Motivation der Mitarbeitenden erforderlich. Die alleinige Flexibilität reicht nicht als Motivator aus. Die Definition und Gestaltung von Aufgaben und Zielen kann einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung und Aufrechterhaltung der Motivation haben. Diese Definition sollte partizipativ mit allen Beteiligten erfolgen, um sowohl die Motivation als auch das Commitment zu steigern. Durch Partizipation kann die Bindung zur Organisation und zur Arbeit erhöht werden. Gemeinsam generierte Aufgaben und Ziele im Team können zudem positive Auswirkungen auf die Teamidentität haben. Wenn Ziele das Ergebnis eines gemeinsamen Prozesses sind, kann dies die Selbstkategorisierung der Teammitglieder in diese Ziele fördern. Als Führungsperson bedeutet Partizipation auch, den Mitarbeitenden Freiheiten zu geben, nachdem die Aufgaben und Ziele definiert wurden. Andernfalls verliert der erste partizipative Prozess seine Wirkung.

#### **5.1.5. Individuelle Faktoren**

Eine flexibilisierte Arbeitsweise bringt einerseits, wie bereits erwähnt, die Herausforderung, Arbeits- und Privatleben zu trennen, beziehungsweise die Notwendigkeit, einen neuen Umgang mit diesen beiden Bereichen zu lernen. Flexible Arbeitsweisen erlauben aber auch, die Arbeitsgestaltung stärker an den individuellen Bedürfnissen auszurichten. Insbesondere familiäre Aspekte spielen eine Rolle bei der Einteilung der Arbeitszeit. Ferner beeinflussen persönliche Präferenzen hinsichtlich der Arbeitsweise (z. B. für fokussiertes

Arbeiten wird Homeoffice bevorzugt) sowie Persönlichkeitsmerkmale die jeweilige Arbeitsgestaltung. Dadurch, dass mehr auf individuelle Aspekte geachtet wird und geachtet werden kann, entsteht für Führungspersonen sowie für Mitarbeitende neuer Freiraum für die Gestaltung des eigenen Lebens.

Diese Veränderung hat nicht nur für einzelne Personen, sondern auch für die Führungsarbeit Implikationen, denn trotz aller Vorteile können bei zu starken Unterschieden zwischen den Teammitgliedern negative Auswirkungen auf das Zusammengehörigkeitsgefühl entstehen. Es ist daher von zentraler Bedeutung, als Führungsperson sicherzustellen, dass für alle die gleichen Regeln gelten, einschliesslich der Führungsperson selbst, damit alle das Gefühl haben, es gehe fair und gerecht zu, trotz individueller Gestaltungsmöglichkeiten.

#### **5.1.6. Sozioorganisatorische Faktoren**

Es gibt unterschiedliche übergeordnete soziale und organisatorische Aspekte, die von den interviewten Personen genannt wurden. Organisatorische Faktoren, welche durch die Flexibilisierung der Arbeitsweise an Bedeutung gewinnen, sind der Standort der Organisation, dessen Attraktivität und infrastrukturelle Voraussetzungen. Das bedeutet, wo sich der Standort befindet, wie er aussieht und ob er so ausgestattet ist, dass der Arbeit ohne Unterbrüche nachgegangen werden kann, sind Fragen, welche die Entscheidung für den Arbeitsplatz beeinflussen. Zusätzlich wird es angesichts der zunehmenden Vielfalt an Tools für die Führungsarbeit immer ausschlaggebender, dass alle Mitarbeitenden die erforderlichen digitalen Fertigkeiten entwickeln. Dies stellt sicher, dass sie effektiv mit den digitalen Werkzeugen umgehen können, die für die virtuelle Zusammenarbeit benötigt werden.

Interessanter für die Stärkung der sozialen Identifikation sind Aspekte der strukturellen Sicherheit und der Netzwerkstruktur. Die psychologische Sicherheit der strukturellen Sicherheit, wie sie von Wilson et al. (2008) als Teil der sozioorganisatorischen Faktoren beschrieben wurde, wird hauptsächlich durch eine an die mobil-flexible Arbeit angepasste Kommunikation erreicht, die in den Kapiteln 2.1.4, 4.1.1 und 5.1.1 behandelt wurde. Die Netzwerkstruktur, die durch dichte, starke und hochwertige Beziehungen die soziale Identifikation mit dem Team und der gesamten Organisation stärken kann, wird durch die Distanz in flexibilisierte Arbeitsweisen beeinflusst. Genauer gesagt, wird Netzwerkpflege, aus der die Netzwerkstruktur resultiert, durch die Distanz beeinflusst. Die Pflege von Netzwerken erfordert aufgrund der zunehmenden Distanz mehr Organisation und Aufmerksamkeit.

Kontakte werden auf neue Weise geknüpft und die Kommunikation findet vermehrt virtuell statt. Die räumliche Distanz verliert an Bedeutung und es eröffnen sich Chancen, Kontakte zu pflegen, die aufgrund der Entfernung zuvor vernachlässigt wurden. Jedoch können auch neue Hemmungen entstehen und der Grad der Extravertiertheit, der für den Aufbau von Beziehungen erforderlich ist, kann dadurch zunehmen.

### 5.1.7. Führung im mobil-flexiblen Kontext

Zusätzlich zu den Faktoren des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) habe ich es als wichtig erachtet, die erlebte Führung in den Teams und die Wahrnehmung der eigenen Führung bei den Interviews mit den Führungspersonen zu erheben. Daraus soll ersichtlich werden, wie Führung im mobil-flexiblen Kontext erlebt wird und wie sie sich verändert hat. Die Ergebnisse veranschaulichen den notwendigen Wechsel im Führungsverständnis und geben Hinweise für Handlungsempfehlungen.

Mit der Flexibilisierung der Arbeitsweise wird die Präsenz der Führungsperson im beruflichen Alltag als wichtiger Aspekt erkannt. Im Büro ist die physische Präsenz automatisch gegeben, sie fehlt aber angesichts der räumlichen Verteilung. Es besteht die Gefahr der individuellen Isolation und der Möglichkeit, dass Mitarbeitende sich alleine gelassen fühlen (Wong, Berntzen, Warner-Søderholm & Giessner, 2022). Führungspersonen müssen sich dessen bewusst sein und den Kontakt suchen, nicht um zu kontrollieren, sondern um Präsenz zu zeigen. Durch regelmässige Austausche und den Einsatz von Technologien kann sichergestellt werden, dass alle relevanten Informationen zugänglich sind.

Wie bereits bei den Faktoren *Kommunikation und Vertrauen* aufgezeigt, müssen Führungspersonen für eine auf die Distanz ausgerichtete Führung ihr Verständnis von einigen Aspekten der Arbeit ändern. Aus den Aussagen der interviewten Führungspersonen lässt sich entnehmen, dass viele durch die Erfahrung mit virtuellen und mobil-flexiblen Arbeitsweisen ihre Denkart, die auf einem klassisch konditionierten Führungsverständnis beruht, anpassen mussten. Bei mobil-flexibler Arbeit ist es von Bedeutung, vermehrt auf Vertrauen anstatt auf Kontrolle zu setzen. Es gilt zu verstehen, wie die Arbeit tatsächlich erledigt wird, und zu erkennen, dass Präsenzzeit nicht gleichbedeutend mit produktiver Arbeit ist. Zudem sollte akzeptiert werden, dass Menschen unterschiedliche Wege zum Ziel finden können. Ein erhöhter Einbezug der Mitarbeitenden durch die Führungsperson ist ebenfalls relevant,

sowohl für das Zusammengehörigkeitsgefühl als auch für die Entwicklung von Kompetenzen, insbesondere im Kontext der mobil-flexiblen Arbeit.

Zusammenfassend lassen sich folgende zentrale Führungsaspekte für den mobil-flexiblen Kontext festhalten: der Aufbau von Beziehungen und Fürsorge, geteilte Führung und Einbezug des gesamten Teams, Förderung offener Kommunikation und einer Fehlerkultur, sowie eine Ausrichtung auf Aufgaben und Ergebnisse. Diese Aspekte sind nicht nur im untersuchten Kontext relevant, sondern haben generelle Bedeutung für die Führungsarbeit.

### **5.1.8. Erleben der Distanz und Ergänzung durch physische Nähe**

Anfangs wurde die Distanz in Bezug auf den Austausch als hinderlich empfunden. Nach einer Gewöhnungsphase wurden virtuelle Meetings als funktional bewertet. Ausnahmen bilden persönliche und sensible Themen, bei denen ein Gespräch mit physischer Anwesenheit bevorzugt wird. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf Distanz sind eine gemeinsame Kultur und geteilte Grundwerte essenziell, die mit der sozialen Identifikation zusammenhängen. Das Entwicklungsmodell der Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) basiert auf der sozialen Identität und scheint für ein auf die Distanz ausgerichtetes Führungsverständnis passend zu sein. Erfahrene Teams empfinden die Distanz nicht als Hindernis und sehen im Distanzverhältnis alles als möglich an, abhängig von persönlichen Präferenzen. Unterschiede können auf Erfahrung und die Positionierung im Spektrum der mobil-flexiblen Arbeit zurückzuführen sein. Dennoch wird betont, dass der persönliche Austausch für Führungsaufgaben unverzichtbar ist und nicht ausschliesslich virtuell gearbeitet werden kann.

Nicht jede Situation erfordert die gleiche soziale Präsenz. Sensible Themen, wie Mitarbeitergespräche und Konflikte, benötigen eine höhere soziale Präsenz, die durch die Distanz erschwert wird. In solchen Fällen kann die physische Nähe genutzt werden, um die Herausforderungen der Distanz zu bewältigen. Mitarbeitergespräche, Gehaltsverhandlungen, informeller Austausch, kreative Prozesse und Konfliktlösungen können vor Ort stattfinden, um eine effektivere Kommunikation zu ermöglichen. Obwohl diese Themen auch über die Distanz behandelt werden können, hat sich gezeigt, dass die persönliche Auseinandersetzung vor Ort oft schnellere Lösungen bietet. Manchmal reicht allein das Treffen der Personen, ohne spezifische Strategien oder strukturierte Gespräche.

T7 (Pos. 32) beschreibt Konfliktlösung folgendermassen: «Allein, dass man sich wieder getroffen hat, war es so ein anderes Setting und war so anders, dass das einfach abgefallen ist. Es war kein Thema mehr. Du brauchst keine proaktive Konfliktlösung.» Es ist also sinnvoll zu evaluieren, was die Situation erfordert und die Personen brauchen, um zu entscheiden, wie vorgegangen wird. Zusätzlich spielt die Erfahrung, die die Führungspersonen, das Team und die Organisation haben, eine Rolle. Mit zunehmender Erfahrung und entsprechender Fokussierung auf die Distanz benötigen die Teams aus meiner Sicht immer weniger Unterstützung durch physische Nähe. Gleichzeitig gilt es festzuhalten, dass auch das hier untersuchte Team (T7), welches jahrelange Erfahrung in der distanzierten Zusammenarbeit hat und auf die Distanz ausgerichtet ist, für gewisse Prozesse, vor allem kreative Arbeit wie Brainstorming, zu Beginn der Projekte im Idealfall auf die Zusammenarbeit mit physischer Präsenz zurückgreift.

## 5.2. Beantwortung der Fragestellungen

In diesem Unterkapitel werden die im Ergebnisteil dargestellten sowie in der Diskussion zusammengefassten und interpretierten Resultate auf die Fragestellungen bezogen.

### **F1: Wie werden die Faktoren des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz (siehe Abbildung 1) in Teams im mobil-flexiblen Kontext erlebt und wie werden die einzelnen Faktoren durch Führung auf Distanz beeinflusst?**

In der erfolgten Untersuchung wurde versucht, die subjektiven Erlebnisse und Wahrnehmungen von Teams sowie ihrer Führungsperson darzustellen. Dafür wurde das Erleben auf der Ebene des Individuums und des Teams erhoben. Generell waren die Aussagen, Erlebnisse und Meinungen in den Gruppendiskussionen einheitlich, auch im Vergleich zu Führungspersonen konnten keine nennenswerten Unterschiede festgestellt werden. Einzig im Probeinterview, welches nicht für die Auswertung berücksichtigt wurde, ergaben sich Abweichungen zwischen dem Team und der Führungsperson im Hinblick auf die Wahrnehmungen. Diese waren auf unterschiedlichen Erfahrungen zurückzuführen und bezogen sich stark auf die Umsetzung der Zusammenarbeit im mobil-flexiblen Kontext sowie die Herausforderungen, welche dabei erlebt werden. Teams mit geringerer Erfahrung (T1, T3, T5 und T6) nannten tendenziell eine grössere Anzahl an Herausforderungen. Die Differenz ist aber bei der Einschätzung der Möglichkeiten des Umgangs mit der Distanz, ohne auf alte Lösungen der physischen Nähe zurückzugreifen, zu beobachten. Auch wenn die gleichen

Problematiken genannt wurden, finden Teams mit mehr Erfahrung (T2, T4 und T7) eher die Lösung in den Distanzverhältnissen. Die Beobachtung stützt die grundlegende Prämisse des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021), mit welchem der Weg von einem auf physische Nähe fokussierenden Führungsverständnis hin zu einem für die Distanz förderlichen aufgezeigt wird.

Die Faktoren zur Stärkung der sozialen Identität sind voneinander abhängig und beeinflussen sich gegenseitig. Individuelle Faktoren werden nur durch offene und transparente Kommunikation sichtbar. Eine geeignete Infrastruktur und Ausstattung sind notwendig, um individuelle Freiräume zu schaffen und den Austausch über räumliche Distanz zu realisieren. Im mobil-flexiblen Kontext wird nicht ausschliesslich die Distanz betrachtet, sondern es besteht die Möglichkeit, eine optimale Kombination aus virtuellen und physischen Elementen zu gestalten. Allerdings besteht die Gefahr, dass an alten Lösungsansätzen festgehalten wird und dadurch die Vorteile der flexiblen Arbeitsweise sowie die Fokussierung auf die Distanz nicht genutzt werden.

Wie die einzelnen Faktoren im Detail erlebt werden, ist in Kapitel 4.1 und 5.1 ersichtlich. Beim Faktor *Kommunikation* werden die grössten Veränderungen erlebt in der Art, in welcher kommuniziert wird, hinsichtlich digitaler Fertigkeiten, die dafür gebraucht werden, aber auch bei der Umstellung des Kommunikationsverhaltens. Die Hauptpunkte, die genannt wurden, sind Präsenz, Informalität, Offenheit und Klarheit. Bei den *Individuelle Faktoren* werden die grössten Chancen der mobil-flexiblen Arbeit gesehen, da sie eine bessere Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben ermöglicht, aber gleichzeitig erhöhte Selbstführungskompetenzen erfordert. In Bezug auf den Faktor *Vertrauen/Vertrauensvorschuss* wird erlebt, dass dieser stärker als bei der rein physischen Arbeitsweise in den Fokus gerückt werden muss. Entwicklungsprozesse für Vertrauen, welche in Präsenzsituationen automatisch stattfinden, gehen verloren. Deswegen erhält das Konzept des Vertrauensvorschusses eine höhere Relevanz in flexiblen Arbeitsweisen, weil der Aufbau auf Informationen basierenden Vertrauens in Distanzverhältnissen länger dauert. Diese Zeit kann durch einen Vertrauensvorschuss überbrückt werden. *Sozioorganisatorische Faktoren* sind das Fundament, damit die Zusammenarbeit und Führung im mobil-flexiblen Kontext funktionieren kann. Eine strukturelle Sicherheit sollte gegeben sein. Der Aufbau von Netzwerken, welche einen positiven Einfluss auf die soziale Identität haben, wird durch die Distanz zum Teil als erleichternd erlebt, da Distanz überbrückt wird. Zum Teil entstehen aber

auch Hemmungen, welche bei physischer Nähe nicht vorhanden sind. *Attraktive Aufgaben und Ziele* werden als motivierend empfunden. Dabei spielt die Möglichkeit zur Partizipation eine Rolle. Daraus resultierende gemeinsame Aufgaben und Ziele fördern die Identifikation im Team. Ferner wählen Führungspersonen eher einen aufgaben- und ergebnisorientierten Führungsstil. Generell versuchen sie, weniger zu kontrollieren und ihren Mitarbeitenden mehr Freiraum zu geben. Mit mehr Erfahrung folgen sie zunehmend dem Kredo «Kontrolle, wenn notwendig, Vertrauen im Normalfall».

Die Faktoren des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) sind in jeglichem Arbeitskontext für die soziale Identifikation von Bedeutung. Die Distanz beeinflusst sie dadurch, dass sie entweder eine höhere Aufmerksamkeit oder eine andere Gestaltung verlangen. Des Weiteren können durch die Distanz vorhandenen Probleme schneller erkannt werden, ohne dass sie durch die Distanz verursacht wurden.

**F2: Wie und in welchen Fällen kann physische Nähe, Führung auf Distanz in Bezug der im Entwicklungsmodell aufgeführten Faktoren (siehe Abbildung 1) sinnvoll ergänzt und positiv zur Entwicklung sozialer Identifikation beitragen?**

Anders als bei der komplett distanzierten Zusammenarbeit erlaubt die mobil-flexible Arbeit auch den Einsatz physischer Nähe. Daher stellt sich die Frage, wie physische Nähe sinnvoll eingesetzt werden kann, ohne den Fokus von der Distanz wegzunehmen und die Vorteile ergänzend zu den Massnahmen zu nutzen, welche in der Distanz ergriffen werden.

Der grösste Vorteil der physischen Nähe liegt in der direkten Sinneswahrnehmung, die in der Distanzarbeit noch nicht in gleichem Masse möglich ist. Dies betrifft Gestik und Mimik ebenso wie Berührungen sowie die olfaktorische Wahrnehmung. Aus meiner Interpretation macht die Ganzheitlichkeit der Wahrnehmung den Unterschied. Das heisst, auch wenn die Mimik bei Videokonferenzen erkennbar ist, wird diese Information ohne die Ergänzung durch die anderen Sinne übermittelt. Dieser Aspekt führt zu drei Situationen, in welchen der Einsatz der physischen Nähe als sinnvoll erachtet wird.

Für den *Sozialen Kontakt*, bei informellem Austausch, bei gemeinsamen Spaziergängen, Kaffeepausen und sonstigen Aktivitäten, bei denen die Arbeit meistens nicht im Vordergrund steht. Dieser persönliche Austausch kann für Abwechslung zum virtuellen Alltag sorgen, der für manche ermüdend sein kann. Beim Umgang mit *Sensiblen Themen* können über

persönlichen Kontakt für Konflikte neue Lösungen generiert werden. Durch die nicht durch Tools gefilterte Reaktion kann besser eingeschätzt werden, wie ein Gespräch verlaufen ist und ob Nachgespräche erforderlich sind. Für die befragten Führungspersonen aus der Stichprobe kann festgehalten werden, dass die physische Nähe ihnen zusätzliche Sicherheit bei sensiblen Themen gibt. Sie sind überzeugt, dass Missverständnisse schneller erkannt werden und sie bei ungünstig verlaufenden Gesprächen direkter reagieren können.

### **5.3. Handlungsempfehlungen für die Praxis**

In diesem Unterkapitel sollen aus den generierten Ergebnissen und Interpretationen Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden. Diese richten sich nach der Prämisse, ein für die Distanz förderliches Führungsverständnis gemäss dem Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) zu entwickeln. Generell ist es von Bedeutung, dass Führungspersonen verstehen, inwiefern sich durch die zunehmende Flexibilisierung und die Veränderung der Arbeitsweise auch der Führungsstil anpassen muss. Basierend auf den Faktoren des Entwicklungsmodells werden folgende für die Praxis relevante Handlungsempfehlungen genannt.

Die flexibilisierten Arbeitsweisen verändern die Art der Kommunikation stark. Neue Tools werden angewandt, welche, wie im Ergebnisteil und der Diskussion beschrieben, verschiedene Vor- und Nachteile mit sich bringen. Folgende Empfehlungen werden gegeben:

- Führungspersonen sollten mit ihren Teams die Vielfalt der neuen Kommunikationstools dadurch reduzieren, dass sie klären, welche Kanäle für welche Szenarien gebraucht werden. Rahmenbedingungen sollten primär auf Basis der Bedürfnisse des Teams entstehen. Ich würde mich im Entscheidungsprozess an der Digitalen Präsenz (siehe Abbildung 11) von Herget (2021) orientieren, welche hinzugezogen werden kann, um angesichts der Komplexität der Interaktion die dafür notwendige soziale Präsenz zu definieren, sodass dann der richtige Kanal gefunden werden kann.

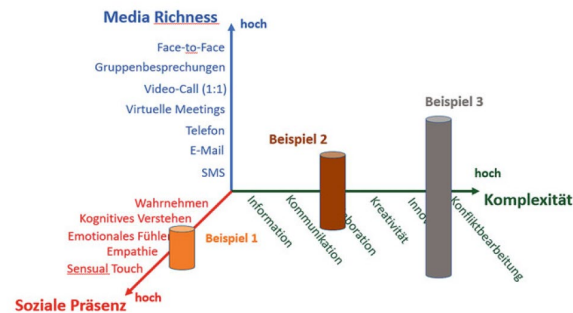


Abbildung 11. Das Digitale-Präsenz-Modell von Herget (2021)

- Führungspersonen sollten mehr Aufmerksamkeit auf die Interaktionshäufigkeit legen, um der emotionalen Isolation entgegenzuwirken, regelmässige bilaterale Gespräche neben den Teamsitzungen vereinbaren und spontane Kontakte bei grösseren Unterbrechungen aufnehmen.
- Sie sollten die Erreichbarkeit in Bezug auf die individuelle Arbeitsgestaltung und asynchronen Dienstzeiten klären sowie vorab festlegen, wann Mitarbeiter erreichbar sein sollten. Sie sollten ferner darauf achten, dass Mitarbeiter nicht durchgehend antworten müssen, als Vorbild vorgehen und beispielsweise ausserhalb der vereinbarten Arbeitszeiten keine E-Mails senden.

Weitere Handlungsempfehlungen können in den Faktoren *Attraktive Aufgaben & Ziele*, *Vertrauen* und der übergeordnete *Soziale Identifikation*:

- Partizipation der Mitarbeitenden bei der Gestaltung von Aufgaben und Zielen ermöglichen, um ihre Beteiligung zu fördern. Führung sollte anhand dieser definierten Ziele leiten und Strukturen schaffen, die den Mitarbeitenden ermöglichen, die Ziele eigenständig zu erreichen. Bedürfnisse der Mitarbeitenden sollten regelmässig evaluiert und die Führung individuell angepasst werden.
- Eine ausgewogene Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen finden, um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Kontrolle nur bei Bedarf einsetzen, idealerweise in Abstimmung mit vordefinierten Meilensteinen und Deadlines. Physische Distanz sollte nicht durch verstärkte Kontrolle kompensiert werden. Vertrauen von Anfang an gewähren und im Nachhinein evaluieren, auch bei neuen Aufgaben und Mitarbeitenden.
- Den informellen und sozialen Austausch strukturiert und organisiert fördern, insbesondere zu Beginn der Umstellung auf flexible Arbeitsweisen. Dies kann

in Form von Check-ins bei ausgewählten Besprechungen, gemeinsamer virtueller Pausen, Yoga oder anderer Aktivitäten geschehen. Kontinuität ist essenziell, auch wenn solche Aktivitäten anfangs möglicherweise ungewohnt wirken. Mit der Zeit und mit Anpassung an die Bedürfnisse entfalten die Aktivitäten ihre Wirkung.

Wie im Unterkapitel 5.2 dargelegt wurde, ist es sinnvoll, physische Nähe ergänzend einzusetzen. Es wird jedoch nicht empfohlen, alle Probleme durch direkten Kontakt zu lösen. Es ist notwendig zu reflektieren, warum Probleme entstehen und in einem ersten Schritt Lösungsmomente in der Distanz zu suchen. Das Ziel ist es, eine für die Distanz möglichst förderliche Situation herzustellen. Dafür darf der Fokus nicht auf die Arbeit vor Ort zurückfallen.

## 5.4. Kritische Würdigung und Limitationen

Die vermehrte Möglichkeit zur mobil-flexiblen Arbeitsgestaltung, die zwischen 2014 (34 %<sup>1</sup>) und 2020 stetig zugenommen hat und von 2020 (48 %) bis 2022 (46 %) stabil geblieben ist (Weichbrodt & Soltermann, 2022), bringt Veränderungen in den Organisationen, in Teams, bei Individuen, in der Zusammenarbeit und in der Führungsarbeit. Höhere Flexibilität birgt Chancen, aber auch neue Herausforderungen, welche für eine erfolgreiche Arbeitsgestaltung untersucht werden müssen. In dieser Arbeit wurde ein Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) basierend auf der sozialen Identität betrachtet. Das Ziel war es, das Modell mit Daten aus der Praxis des mobil-flexiblen Kontexts zu untersuchen und Erkenntnisse zum subjektiven Erleben in Bezug auf die im Modell genannten Faktoren zu generieren. Zusätzlich wurde die Rolle der physischen Nähe und deren Einsatz analysiert.

Für die Untersuchung wurde ein qualitatives Studiendesign ausgewählt, mit einem iterativen Untersuchungsablauf angelehnt an Flick (2019), wie in Kapitel 3 erläutert. Der gewählte Ablauf und die beiden behandelten Perspektiven sowie die jeweiligen Erhebungsmethoden wurden in Bezug auf die Zielsetzung und Fragestellungen als passend empfunden. Dennoch sind hinsichtlich der Methode einige Punkte kritisch zu betrachten. Die Grundidee der Iterationen, für eine Aktualisierung des Leitfadens, zwischen den Befragungen der Teams empfand ich grundsätzlich als gut. Jedoch habe ich die Zeit für die Iterationen – zwei Wochen für die ersten beiden Blöcke und drei Wochen für den dritten Block – zu knapp eingeplant. Es reichte nicht aus, um alle Interviews durchzuführen, zu transkribieren und vollständig auszuwerten, um dann die notwendigen Anpassungen im Leitfaden vorzunehmen. Die Interviews wurden oberflächlich analysiert, teilweise basierend auf Transkripten oder Videoaufnahmen, und basierend auf dieser Interpretation wurden Anpassungen für die weiteren Erhebungen vorgenommen. Entsprechend handelte es sich um einfache Anpassungen repetitiver Fragen oder um die Streichung von Blöcken, die sich als nicht relevant herausstellten. Tiefgründige Veränderungen, die stärker zur Verbesserung der Erhebung beigetragen hätten, konnte ich aufgrund des knappen Zeitfensters nicht durchführen. In der Erhebungsphase musste die Zeit in Anbetracht der Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Teams gekürzt werden, was sich als komplizierter herausstellte, als ich angenommen hatte. Trotzdem kam eine gute, heterogene, den ausgewählten Kriterien entsprechende Stichprobe zusammen. Um diese Teams rekrutieren zu können, musste auf alle möglichen Ressourcen zugreifen, vom eigenen Netzwerk bis zum blinden Anschreiben von Unternehmen und war schlussendlich auch auf etwas Glück angewiesen. Für die Auswertung

wurde eine angepasste, evaluative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) durchgeführt. Der Ablauf wurde stark an die Untersuchung angepasst. Ich finde nach wie vor, dass der ausgewählte Ablauf sinnvoll ist. Die Inhaltsanalyse richtet sich zwar nach den Prinzipien einer evaluativen Inhaltsanalyse, jedoch zeigt sich bei genauer Betrachtung der Schritte, dass es sich streng genommen um eine Mischung aus inhaltlich strukturierter und evaluativer Analyse handelt. Eine solche Variante ist weder bei Kuckartz und Rädiker (2022) noch bei Flick (2019) oder bei Kruse (2015) auffindbar. Daher stellt sich die Frage, ob das angewendete Verfahren legitim ist und ob es nach den in Kapitel 3.4 dargelegten qualitativen Gütekriterien von Kruse (2015) durchgeführt werden kann. Die ausgewählten Methoden entsprachen der zu erhebenden Führungs- und Teamperspektive. Bei den Gruppendiskussionen konnte ich beobachten, dass zum Teil relevante Einzelmeinungen von Teammitgliedern untergingen. Eine weitere Schwierigkeit lag für mich in der Codierung des Datenmaterials. Obwohl ein Kategoriensystem mit Definitionen, Codierregeln und Ankerbeispielen angewandt wurde, war die Differenzierung zwischen den für die Faktoren des Entwicklungsmodells nicht immer einfach. Daher würde ich im Nachhinein während der Auswertung eine Intracoder-Reliabilität (Kuckartz & Rädiker, 2022) durchführen, um sicherzustellen, dass meine Unterscheidungen der angewandten Codes über die Zeit gleich bleiben.

Generell ist die Trennschärfe zwischen den Faktoren des Entwicklungsmodells für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021) und die spezifische Ausrichtung der Ergebnisse eine Limitation dieser Arbeit. Es war schwierig, einerseits die Überlappungen der Faktoren darzustellen und sie andererseits zu trennen, um factorspezifische Aussagen zu tätigen. Die subjektiven Wahrnehmung der Faktoren konnten meiner Meinung nach gut kenntlich gemacht werden, jedoch fehlt zum Teil die Beziehung zum Hauptfaktor *Soziale Identität*. Um zu untersuchen, ob die Faktoren des Entwicklungsmodells tatsächlich die soziale Identität und somit ein Gefühl der Nähe zwischen den Teammitgliedern stärkt, hätte ich die spezifischen Auswirkungen der Faktoren auf die soziale Identität untersuchen müssen.

---

<sup>1</sup>Anzahl der Personen, welche die Möglichkeit für mobiles Arbeiten haben.

## 5.5. Fazit und Ausblick

Das Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz von Welge und Bruggmann (2021) wurde durch Teams aus verschiedenen Branchen untersucht, welche in einem unterschiedlichen Ausmass mobil-flexibel arbeiten. Die Erkenntnisse aus den Interviews und den Gruppendiskussionen zeigen, dass ein Wechsel des Führungsverständnisses, wie im Entwicklungsmodell aufgezeigt, für Führung auf Distanz notwendig ist. Diese Veränderung lässt sich auch an der Erfahrung der Teams mit mobiler oder verteilter Arbeit beobachten. Es scheint mir so, dass dieser Wandel des Fokus mit der Zeit durch Selbstreflexion kommt. Trotzdem ist es sinnvoll, die dafür notwendigen Vorgänge aufzuzeigen. Das Entwicklungsmodell gilt es in weiterer Forschung noch quantitativ zu untersuchen. Dabei könnten die Beziehungen zwischen den Faktoren des Modells analysiert und ihr Einfluss auf die soziale Identität bestimmt werden. Des Weiteren wäre es sinnvoll, Möglichkeiten für eine erhöhte Sinneswahrnehmung in der Distanz zu untersuchen, da gerade die Sinneswahrnehmung für die Teams die grösste Herausforderung darstellt. Ich kann mir dafür zwei Forschungsrichtungen vorstellen. Die erste wäre, den Einsatz von Virtual Reality in der Arbeitswelt weiterzuentwickeln und zu erforschen. Eine andere Richtung wäre, den Effekt von Achtsamkeit auf die Wahrnehmung anderer Personen zu prüfen.

## Literaturverzeichnis

- Antoni, C. H. & Syrek, C. (2017). Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(4), 247–258. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0391-5>
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Sommers, S. R. (2023). *Sozialpsychologie*. Hallbergmoos: Pearson Studium.
- Bohnsack, R. (2014). *Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden*. Opladen: Budrich.
- Breisig, T. (2020). Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74, 188–194. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00219-6>
- Bundesamt für Statistik. (2022). Statistik der Unternehmensstruktur. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/erhebungen/statent.html>
- Dinh, J. V., Reyes, D. L., Kayga, L., Lindgren, C., Feitosa, J. & Salas, E. (2021). Developing team trust: Leader insights for virtual settings. *Organizational Dynamics*, 50(1). Pergamon. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100846>
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dreher, M. & Dreher, E. (1994). Gruppendiskussion. In G.L. Huber & H. Mandl (Hrsg.), *Verbale Daten* (S. 141–164). Weinheim: Beltz.
- Ebert, C. (2021). Verteilt arbeiten, gemeinsam gewinnen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58(4), 800–815. <https://doi.org/10.1365/S40702-021-00755-7>
- Fajen, A. (2018). *Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23268-9>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill Text.
- Flick, Uwe. (2019). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (10. Auflage.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Hackman, J. Richard. (1990). *Groups that work (and those that don't): creating conditions for effective teamwork*. Michigan: Jossey-Bass.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herget, J. (2021). *Digitale Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.107>
- Karl-Franz-Universität Graz. (2018). Regeln zur Transkription qualitativer Interviews. Verfügbar unter: <https://static.uni-graz.at/fileadmin/gewi-institute/Volkskunde/Studieren/Transkriptionsregeln-fr-Interviews.pdf>
- Kauffeld, S., Ianiro-Dahm, P. M. & Sauer, N. C. (2019). Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 105–138). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung: ein integrativer Ansatz (Grundlagentexte Methoden)*. *Grundlagentexte Methoden* (2. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Auflage.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Lamnek, S. (2005). *Gruppendiskussion : Theorie und Praxis* (2. Auflage). Weinheim: Weinheim u.a.: Beltz (UTB).
- Liu, J. H. & László, J. (2007). A Narrative Theory of History and Identity. *Social Representations and Identity*, 85–107. Palgrave Macmillan, New York. [https://doi.org/10.1057/9780230609181\\_6](https://doi.org/10.1057/9780230609181_6)
- Maigatter, A., Weichbrodt, J. & Welge, K. (2018). Gut zu wissen: Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit. *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch*, 275–284. Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22099-0\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22099-0_20)
- Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Toggweiler, S. & Fortiguerra, F. (2021). *IAP Studie 2021: der Mensch in der Arbeitswelt 4.0. Eine Monitoring-Studie mit Ausblick*. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. <https://doi.org/10.21256/ZHAW-23443>
- Mangold, W. (1960). *Gegenstand und Methode des Gruppendiskussionsverfahrens*. *Aus der Arbeit des Instituts für Sozialforschung*. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanst.
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7., überarbeitete.). Weinheim, Basel: Beltz.
- McCrae, R. R. & Greenberg, D. M. (2014). Openness to Experience. *The Wiley Handbook of Genius*, 222–243. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118367377.CH12>

- Neumayr, T., Saatici, B., Rintel, S., Klokmoose, C. N. & Augstein, M. (2021). What was Hybrid? A Systematic Review of Hybrid Collaboration and Meetings Research. *Arxiv*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2111.06172>
- Niessen, Manfred. (1977). *Gruppendiskussion: interpretative Methodologie, Methodenbegründung, Anwendung*. München: Fink.
- O’Leary, M. B., Wilson, J. M. & Metiu, A. (2012). Beyond Being There: The Symbolic Role of Communication and Identification in the Emergence of Perceived Proximity in Geographically Dispersed Work. *SSRN Electronic Journal*. Elsevier BV. <https://doi.org/10.2139/SSRN.2322710>
- Pollock, F. (1955). *Gruppenexperiment: Ein Studienbericht*. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanst.
- Przyborski, A. & Riegler, J. (2010). Gruppendiskussion und Fokusgruppe. *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, 436–448. VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_31)
- Robelski, S., Harth, V. & Mache, S. (2017). Anforderungen an Führung im Kontext flexibler Arbeitswelten. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 68(2), 118–124. <https://doi.org/10.1007/S40664-017-0226-9>
- Robert, L., Denis, A. & Hung, Y. T. (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. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260210>
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F. & Dumas, M. (2019). “You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management*, 25(1–2), 2–29. Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>
- Samuk Carignani, Ş. & Burchi, S. (2022). Preparing for online interviews during Covid-19: the intricacies of technology and online human interaction. *SN Social Sciences*, 2(10), 1–26. <https://doi.org/10.1007/S43545-022-00498-2>
- Scheepers, Daan, Ellemers, Naomi, Scheepers, D & Ellemers, N. (2019). Social Identity Theory. *Social Psychology in Action*, 129–143. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-13788-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-13788-5_9)
- Schreier, M. (2017). Fallauswahl in der qualitativ-psychologischen Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 1–21). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5\\_19-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5_19-1)

- Schulze, H., Krause, A. & Windlinger, L. (2018). Mobil-Flex Arbeit und Gesundheit. In A. Blum-Rüegg (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Grundlagen und Trends. Fokus auf die psychische Gesundheit* (1. Auflage, Band 7, S. 76–97). Gesundheitsförderung Schweiz. <https://doi.org/https://doi.org/10.26041/fhnw-1597>
- Stamann, C., Janssen, M. & Schreier, M. (2016). Searching for the Core: Defining Qualitative Content Analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research*, 17(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.17169/fqs-17.3.2581>
- Strübing, J. (2004). *Grounded Theory*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-95015-4>
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Hrsg.), *Differentiation between social groups* (S. 61–76). London, UK: Academic Press.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Political Psychology*, 276–293. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group a self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815478>
- Weichbold, M. (2022). Pretests. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Auflage, S. 443–451). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Weichbrodt, J. & Soltermann, A. (2022). *FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter: <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/31702>
- Welge, K. & Bruggmann, A. (2021). Distanz und Nähe verbindende Führung und Zusammenarbeit – wie gefühlte Nähe eine positive soziale Identität und Vernetzung bewirken kann. In O. Geramanis, S. Hutmacher & L. Walser (Hrsg.), *Kooperation in der digitalen Arbeitswelt. Verlässliche Führung in Zeiten virtueller Kommunikation* (S. 175–189). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-34497-9\\_11](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-658-34497-9_11)
- Wenzel, M. & Waldzus, S. (2020). Die Theorie der Selbstkategorisierung. In B. Lars-Eric Petersen (Hrsg.), *Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung: Theorien, Befunde und Interventionen* (Six., S. 258–267). Weinheim: Beltz.

- Wilson, J. M., O’Leary, M. B., Metiu, A. & Jett, Q. R. (2008). Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close. *Organization Studies*, 29(7), 979–1002. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/0170840607083105>
- Wong, S. I., Berntzen, M., Warner-Søderholm, G. & Giessner, S. R. (2022). The negative impact of individual perceived isolation in distributed teams and its possible remedies. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 906–927. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12447>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklungsmodell für Führung auf Distanz (Welge & Bruggmann, 2021).....	6
Abbildung 2: Paradoxon der gefühlten Nähe (Wilson et al. 2008).....	10
Abbildung 3: Modell der gefühlten Nähe (Welge & Bruggmann (2021) angelehnt an Wilson et al., 2008).....	11
Abbildung 4: Modell der objektiven Distanz, gefühlte Nähe und Beziehungsergebnisse (O’Leary et al., 2012).....	12
Abbildung 5: Modell Swift Trust nach Welge & Bruggmann (2021) adaptiert von Robert et al. (2009). ....	19
Abbildung 6: Untersuchungsablauf. Eigene Darstellung angelehnt an Flick (2019).....	27
Abbildung 7. Allgemeines Ablaufmodell qualitativer Inhaltsanalysen (Kuckartz & Rädiker, 2022).....	39
Abbildung 8. Ablauf der angewandten 7. Phase der evaluativen Inhaltsanalyse (eigene Darstellung adaptiert von Kuckartz & Rädiker (2022)).....	41
Abbildung 9. Finales Kategoriensystem dargestellt in MAXQDA (eigene Darstellung).....	46
Abbildung 10. Qualitative Gütekriterien (Kruse, 2015) .....	48
Abbildung 11. Das Digitale-Präsenz-Modell von Herget (2021) .....	97

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Zusammenstellung der Stichprobe (eigene Darstellung) .....	31
Tabelle 2. Beispiel der behandelten Themen und gestellten Fragen (eigene Darstellung). ....	35
Tabelle 3. A-priori definierte Hauptkategorien (eigene Darstellung) .....	43
Tabelle 4. Beispiele induktiver Kategorien (eigene Darstellung) .....	45
Tabelle 5. Häufigkeitsverteilung der Kategorien (eigene Darstellung) .....	50
Tabelle 6. Häufigkeitsverteilung der Kategorien für die Ergebnisse der zweiten Fragestellung (eigene Darstellung) .....	79