

Seminararbeit

Problemfelder der Personalführung von Remote Teams

Ein Modell zur Übersicht

eingereicht zur Erlangung des Zertifikats:

Certificate of Advanced Studies FH in Innovative & New Leadership

vorgelegt von:

Sascha Spreitzer

Dieses Werk ist im Open Access veröffentlicht und unter einer freien Creative Commons Lizenz verfügbar. Im Detail "Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0)".

Sie dürfen:

- **Teilen** — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
- **Bearbeiten** — das Material remixen, verändern und darauf aufbauen und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell.

Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen solange Sie sich an die Lizenzbedingungen halten.

Unter folgenden Bedingungen:

- **Namensnennung** — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.
- **Keine weiteren Einschränkungen** — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Hinweise:

Sie müssen sich nicht an diese Lizenz halten hinsichtlich solcher Teile des Materials, die gemeinfrei sind, oder soweit Ihre Nutzungshandlungen durch Ausnahmen und Schranken des Urheberrechts gedeckt sind.

Es werden keine Garantien gegeben und auch keine Gewähr geleistet. Die Lizenz verschafft Ihnen möglicherweise nicht alle Erlaubnisse, die Sie für die jeweilige Nutzung brauchen. Es können beispielsweise andere Rechte wie Persönlichkeits- und Datenschutzrechte zu beachten sein, die Ihre Nutzung des Materials entsprechend beschränken.

Siehe unter <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	3
1 Einleitung	4
1.1 Ausgangslage	4
1.2 Problemstellung	4
1.3 Relevanz für Forschung und Praxis.....	5
1.4 Ziel der Arbeit und zentrale Fragestellung	5
1.5 Aufbau der Arbeit	5
1.6 Thematische Abgrenzungen.....	6
1.7 Rahmenvorgaben.....	6
2 Theorieteil	7
2.1 Begriffsdefinitionen.....	7
2.1.1 Problemfeld.....	7
2.1.2 Personalführung.....	7
2.1.3 Remote Team	7
2.1.4 Distanz und Nähe.....	8
2.2 Stand der Forschung.....	8
2.3 Subjektive Distanz oder wahrgenommene Nähe	8
2.3.1 Technologiebefähigung oder Technologieunreife	13
2.3.2 Mehrsprachenbefähigung oder Muttersprachlichkeit	14
2.3.3 Vertrauensbefähigung, Neo-Urvertrauen oder Misstrauen.....	14
2.3.4 Identifikationsbefähigung, Neo-Zugehörigkeit oder Ausgrenzung	15
2.4 Konklusionen.....	16
2.4.1 Remote Personalführung ist relevant	16
2.4.2 Remote Teams können leisten.....	17
2.4.3 Innovation kann remote sein	17
2.5 Zwischenfazit und Ergebnis der Theorie.....	17
3 Auswertung	19
3.1 Modell und Diskussion.....	19
3.1.1 Zielgruppen	19
3.1.2 Problemfelder der Personalführung von Remote Teams	20
3.1.3 Problemfelder in der Distanz Situation.....	21
3.1.4 Problemfelder in der Nähe Situation	22

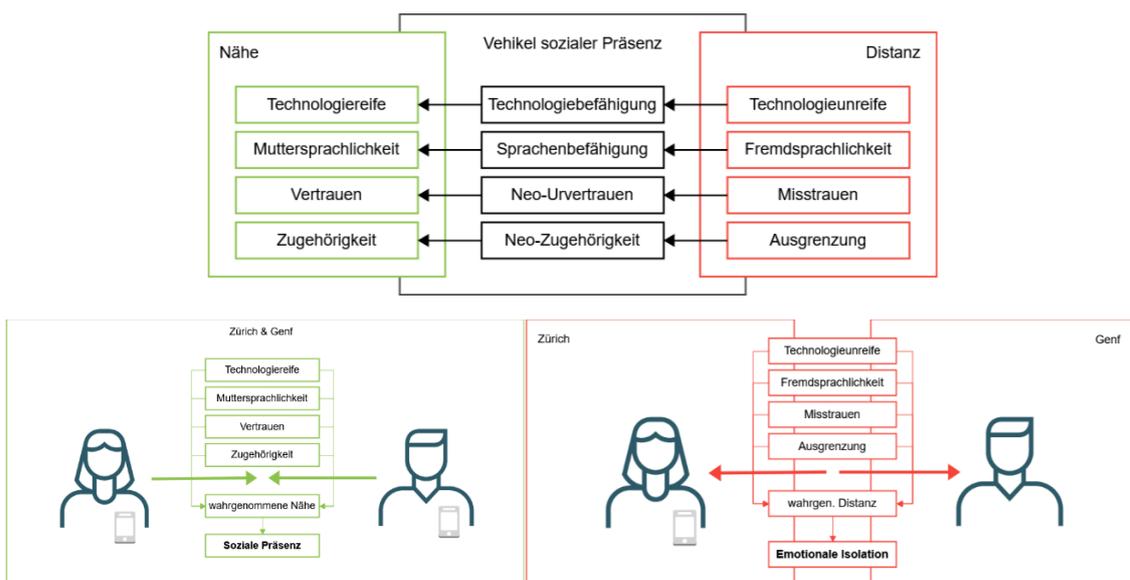
3.1.5	Komponenten des Modells	23
3.2	Gesamtergebnis und Beantwortung der Forschungsfrage.....	23
3.3	Limitationen.....	24
4	Fazit.....	25
	Quellenverzeichnis	26
	Abbildungsverzeichnis.....	30
	Eigenständigkeitserklärung.....	31

Abstract

Die Coronavirus Pandemie ist vorüber und Arbeitgeber drängen sanft die Belegschaft zurück in ihre Büros, wovon jedoch nicht alle Mitarbeitenden begeistert sind. Elon Musk (CEO Tesla) und Parag Agrawal (CEO Twitter) sind verschiedener Meinung zur Thematik Remote Work. Musk ruft die Belegschaft von Tesla zurück ins Büro und Agrawal verkündet, dass alle Twitter Mitarbeitenden remote arbeiten dürfen, dies jedoch eine grosse technologiebedingte Umgewöhnung mit sich bringen wird. Eine von der Credit Suisse in Auftrag gegebene Studie kommt zu dem Schluss, Remote Work würde der Innovationskraft von Unternehmen schaden. Und Musk behauptet derweilen, Unternehmen mit Homeoffice hätten in den letzten Jahren nichts neues erfunden.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es zu erforschen, welche Problemfelder sich in der Personalführung von Remote Teams ergeben. Dazu wird die Forschungsfrage «Welche Problemfelder ergeben sich in der Personalführung von Remote Teams?» gestellt und ein graphisches Modell zur groben und vereinfachten Darstellung ausgearbeitet.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden aktuelle und relevante Studien wie auch Literatur in den Bereichen *Distance Leadership*, *soziale Präsenz* und *gefühlter Nähe auf Distanz* analysiert, und ein Modell abgeleitet.



Wahrgenommene Nähe ist das Hauptproblemfeld der Personalführung von Remote Teams und charakterisiert sich durch *soziale Präsenz*. Das Hauptproblemfeld lässt sich weiter in die Problemfelder der *Technologiebefähigung*, *Sprachbefähigung*, *Neo-Urvertrauen* und der *Neo-Zugehörigkeit* unterteilen. Weitere wichtige Erkenntnisse sind die zentrale Rolle von Technologie, Vertrauen und Identität, welchen einen Einfluss auf die Wertschöpfung und Innovationskraft nehmen.

Die Ergebnisse können Personalabteilungen und Führungskräften helfen die Problemstellungen besser zu erfassen und sich darauf einzustellen. Weiterführende Forschung im Bereich der Personalführung von Remote Teams kann z. B. Handlungsempfehlungen in den Problemfeldern aufzeigen.

1 Einleitung

In diesem Kapitel werden die Leser in die Thematik der Arbeit eingeführt, das Ziel und die Fragestellung dargelegt, sowie der Aufbau der Arbeit, thematische Abgrenzungen und Rahmenvorgaben beschrieben.

1.1 Ausgangslage

Die Corona Pandemie ist vorbei und Firmen versuchen ihre Angestellten sanft zurück in die Büros zu drängen. Arbeitgeber stossen bei dem Versuch jedoch auf Widerstände durch die Belegschaft, die sich von den Vorteilen des Remote Arbeitens nicht verabschieden möchten (Hollenstein & Rochat, 2022). Für einige Mitarbeitende ist die Rückkehr in das physikalische Büro nichtmehr mit dem Privatleben und der Familie zu vereinen. Sie greifen zur Kündigung und suchen einen neuen Arbeitgeber, der ihnen Remote Work ermöglicht oder gar garantiert (Ben, 2021; Melin & Egkolfopoulou, 2021).

Elon Musk (Wirtschaftsvirtuose und Tech-Magnat. CEO von Tesla, Space-X und der «Nicht-Flammenwerfer» für dein Heimgebrauch produzierenden «The Boring Company (o. J.)») ist kein Freund von Homeoffice und beordert die gesamte Belegschaft zurück ins Büro. Gerne erlaube er jedoch seinen Angestellten Homeoffice nach der vierzigsten Arbeitsstunde der Woche. Gleichzeitig äussert er sich abschätzig über Firmen, welche Remote Work erlauben. Sein Tenor: Mitarbeitende sollen aufhören so zu tun als würden sie arbeiten, zurück ins Büro kommen, und wirklich arbeiten. Weiter: Firmen mit Homeoffice hätten in den letzten Jahren nichts neues erfunden (Werner, 2022).

Parag Agrawal (CEO von Twitter) hingegen verkündet seinen Angestellten am Ende der Corona Pandemie: Homeoffice bzw. Remote arbeiten bleibe. Für immer. Das Arbeiten als Ganzes werde jedoch – bedingt durch die Technologieadaption – um einiges härter. Jede/r solle jedoch arbeiten, wie sie oder er am effizientesten arbeiten kann, von zuhause, vom Büro, ob teilweise oder gänzlich. Die Wahl obliegt den Mitarbeitenden selbst (Kelly, 2022).

Das Modell «Hybrid Work» - arbeiten zuhause und im Büro - hat sich kompromiss- und konsenshalber nach der Corona Pandemie zwischen den Arbeitnehmenden und den Arbeitgebern etabliert (vgl. Kratzer, 2021) und stellt Führungskräfte vor die dauerhafte Herausforderung ihre Mitarbeitenden zu «erreichen». Innovationskraft stehe auf dem Spiel, sie würde durch den fehlenden Kontakt in den Büros gehemmt. Führungskräfte fürchten den Kontakt zu ihren Mitarbeitenden zu verlieren (Hollenstein & Rochat, 2022).

Diese Arbeit untersucht die Problemfelder der Personalführung von Remote Teams, mit dem Ziel der vereinfachten Darstellung in einem Modell. Sie soll als Grundlage für weitere Forschung dienen.

1.2 Problemstellung

Die bisherige Literatur liefert keine Modelle zur Übersicht über die Problembereiche der Personalführung von Remote Teams, bzw. Mitarbeitenden und Führungskräften in der Ferne. Insofern auch keine Übersicht zu den Herausforderungen, denen sich Führungskräfte und Mitarbeitende unweigerlich stellen müssen. Bis anhin liegt der Fokus existierender Modelle eher auf der allgemeinen Betrachtung der Herausforderungen und deren Bewältigung von einerseits Personalführung (vgl. Malik, 2019, S. 71 ff.) und andererseits der Digitalisierung (vgl. Back & Berghaus, 2016b, vgl. 2016a; vgl. Thordsen u. a., 2020).

Die Führung von Mitarbeitenden und Führungskräften ob auf Distanz im Homeoffice bzw. Remote Office, oder in der Nähe im gemeinsamen Büro oder Co-Working-Space kann sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich ziehen. So wird das Arbeiten im Büro als Treiber der Innovationskraft gesehen (Hollenstein & Rochat, 2022; Werner, 2022) und das Arbeiten im Remote Office als eine motivierende und attraktive Work-Life Symbiose (Kelly, 2022).

Unwissen im Bereich der Führung auf Distanz kann zu Unsicherheit und Problemen führen, Führungskräfte sollten sich daher mit den Problembereichen dieser durch die Digitalisierung (Schwarz Müller u. a., 2017; Ternès & Wilke, 2018) und Globalisierung (Remdisch, 2005, Fol. 1) zunehmenden Gegebenheit vertraut machen.

1.3 Relevanz für Forschung und Praxis

Die Untersuchung zu Problemfeldern der Personalführung von Remote Teams erlaubt eine wissenschaftliche Taxonomie der Thematik, wie auch die vereinfachte Darstellung der Taxa in einem Modell. Es wird somit eine relative Standardisierung des Forschungsstandes erreicht, der wiederum zu weiterer Forschung Anstoss geben kann, insbesondere der weiteren Forschung zu Lösungen in den beschriebenen Problemfeldern.

Vorhandene Studien in Themennähe sind zum Beispiel eine Betrachtung der Führung auf Distanz in der Logistikbranche während der Corona Pandemie von Schirmacher & Pfurr (2022), eine Zusammenfassung von Führungskompetenzen im Onlineunterricht von Azukas (2022), sowie eine von Neufeld (2010) aus dem Jahre 2010 stammende Befragung zur Performance und Kommunikation von Führungskräften in Remote Konstellationen. Eine Studie von Neufeld u. a. (2010) ergab interessanterweise wenig Relevanz in der Hinsicht räumlicher Distanz bei der Führung auf Distanz. Der Verfasser konnte jedoch keine generalisierte und taxierte Betrachtung und Beschreibung der Problemfelder recherchieren.

Die Darstellung der taxierten Problemfelder in einem überschaubaren Modell kann eine ganzheitliche Betrachtungsweise der komplexen Problemstellung für die Strategiefindung von Unternehmen ermöglichen, wie auch Führungskräfte auf eine veränderte und voraussichtlich anspruchsvolle Personalführungsstrategie vorbereiten. Die Fähigkeiten und das Verständnis von Mitarbeitenden und Führungskräften können auf Basis eines Modells qualifiziert werden.

Im Arbeitsumfeld des Autors wird eine Hybrid Work Strategie erarbeitet. Insofern kann ein Modell zu den Problemfeldern der Personalführung von Remote Teams einen Beitrag zum Verständnis der Problemstellungen leisten.

1.4 Ziel der Arbeit und zentrale Fragestellung

Somit (vgl. Kapitel 1.3) ist das Ziel dieser Arbeit ein Modell zu erarbeiten, dass eine vereinfachte Sichtweise auf die Problemfelder der Personalführung von Remote Teams erlaubt. Der Verfasser stellt daher die aus der Problemstellung (vgl. Kapitel 1.2) resultierende Forschungsfrage:

→ Welche Problemfelder ergeben sich in der Personalführung von Remote Teams?

1.5 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit soll die Forschungsfrage durch eine literarische Analyse beantworten und wird als Literarurarbeit an der Kalaidos Fachhochschule Schweiz (KFH) am Institut für

Distance Learning (IDL) durchgeführt. Sie unterteilt sich in eine die Thematik – der Problemfelder der Personalführung von Remote Teams – beschreibende Einleitung (vgl. Kapitel 1), sowie einer Analyse der bestehenden Literatur zu den recherchierten Problemfeldern im Theorieteil (vgl. Kapitel 2). Anschliessend werden im Auswertungsteil (vgl. Kapitel 3) die Erkenntnisse der Literatur respektive Problemfelder diskutiert und resümiert. Das Resümee wird vereinfacht in einem Modell grafisch veranschaulicht und erläutert. Die Arbeit wird mit einem Fazit (vgl. Kapitel 4) und Ausblick abgeschlossen.

Zu Ende der eigentlichen Arbeit finden sich das Abbildungsverzeichnis, Quellenangaben und Eigenständigkeitserklärung.

1.6 Thematische Abgrenzungen

In dieser Arbeit wird nicht vertieft auf die jeweiligen Problemstellungen innerhalb der Problemfelder eingegangen. Es ist auch nicht Anspruch bzw. Ziel der Arbeit Lösungsansätze zu den Problemfeldern oder Problemstellungen auszuarbeiten. Eventuelle Gedanken zu möglichen Lösungsrichtungen können jedoch formuliert werden und werden als Exkurse entsprechend beschrieben.

1.7 Rahmenvorgaben

Bei der vorliegenden Seminararbeit handelt es sich um eine Arbeit der Kategorie V an der KFH (Kalaidos Fachhochschule Schweiz, 2019), die einer Begrenzung von 48'000 bis 60'000 Zeichen unterliegt und im Zeitraum von sechs Wochen, vom 15.09.2022 bis 27.10.2022 durchgeführt wird. Die Arbeit wird vom Verfasser bei gleichzeitiger voller Berufstätigkeit durchgeführt.

2 Theorieteil

Im Theorieteil werden zuerst die in der Forschungsfrage verwendeten Begriffe definiert, daraufhin die für die Beantwortung der Forschungsfrage zugezogene Literatur wiedergegeben. Abschliessend wird das Wissen und die daraus resultierenden Erkenntnisse verdichtet und als Antwort auf die Forschungsfrage summiert.

2.1 Begriffsdefinitionen

Aus der Forschungsfrage «Welche *Problemfelder* ergeben sich in der *Personalführung* von *Remote Teams*? (vgl. Kapitel 1.4)» lassen sich drei Schlüsselbegriffe in ihrer Singularform extrahieren. Diese sind «Problemfeld», «Personalführung» und «Remote Team». Nachstehend erfolgt eine Erläuterung der Begriffe und wie diese im Kontext der vorliegenden Arbeit verwendet werden und zu verstehen sind.

2.1.1 Problemfeld

Das digitale Wörterbuch der deutschen Sprache (DWDS) der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften (BBAW) definiert den seit 1953 verwendeten Begriff «Problemfeld» als Zitat: «thematisch zusammenhängende Fragen, mit denen man sich intensiv und oft dauerhaft befassen muss» (2022).

- In dieser Arbeit wird der Begriff «Problemfeld» als Gefäss gleichartiger oder verwandter Problemstellungen bzw. Problemen oder Fragen – im Sinne der Definition der BBAW – ähnlichen Ursprungs verwendet. Problemfelder können sich überschneiden oder hierarchisch in Beziehung stehen.

2.1.2 Personalführung

Der seit 1961 verwendete Begriff «Personalführung» (2022) wird nach Nissen als soziale Einflussnahme auf Menschen mit dem Zweck der Erfüllung von Zielen im Kontext der Organisation menschlicher Arbeit definiert, gleich ob diese Arbeit profitstrebend sei oder nicht. In der Praxis kann darunter die Personalführung von Mitarbeitenden durch Führungspersonen, respektive hierarchisch direkten Vorgesetzten verstanden werden (vgl. Nissen, 2022). In der Theorie jedoch die Führung von Geführten durch Führende ohne hierarchische Interdependenz oder Bezug zur Arbeitswelt (vgl. Golding, 1959; Weibler, 2016, S. 3).

- In dieser Seminararbeit wird der Begriff «Personalführung» als soziale Einflussnahme auf Menschen mit dem Zweck der Erfüllung von Zielen im Kontext der Organisation menschlicher Arbeit verwendet (vgl. Nissen, 2022). Es findet keine explizite Abgrenzung auf die Personalführung in Unternehmen statt (Weibler, 2016, Kapitel A).

2.1.3 Remote Team

Der Begriff «Remote Team» ist ein Neologismus (Wortneuschöpfung) aus den englischen Begriffen «remote» und «team». Das Wort «remote» wird vom Cambridge Dictionary als abgelegen im Sinne von Raum oder Zeit z. B. «a remote village in Kansas» beschrieben, wie auch als entfernt im Sinne eines Verwandtschaftsgrades z. B. «a remote relative». Oder auch als Ausdruck einer Vagheit, wie «a remote chance of failure» («Remote», 2022). «team» wird als Gruppierungen von Menschen beim Sport z. B. «a soccer team» oder in der Arbeit z. B. «a team of engineers» beschrieben, wie auch eine Gruppe an zusammenarbeitenden Tieren, wie

«a team of horses» («Team», 2022). Eine beschriebene Definition des zusammengesetzten Begriffs «Remote Team» ist zum Zeitpunkt der Arbeit nicht auszumachen.

- In diesem Werk wird der Begriff «Remote Team» als Ausdruck einer Distanz zwischen Menschen verwendet. Dies kann eine Distanz zwischen einer Person zu vielen Personen am Beispiel einer Führungskraft zu unterstellten Mitarbeitenden sein oder Führenden zu Geführten. Wie auch die Distanz zwischen Einzelpersonen, einer Führenden zu einer Geführten.

2.1.4 Distanz und Nähe

Der weit vor dem Jahre 1600 erstmals verwendete Begriff «Distanz» wird bildungssprachlich als lineare Entfernung zwischen zwei Punkten definiert. Es gibt auch eine Definition im übertragenen Sinne, so wird hiermit auch der Abstand zwischen Menschen untereinander oder Menschen zu Sachen ausgedrückt. Die Art des Abstandes kann variieren und ist nicht abschliessend. So z. B. räumlicher, zeitlicher, sozialer, kultureller, kritischer, geistiger, virtueller oder emotionaler Abstand («Distanz», 2022). «Nähe» kann als Antonym zu Abstand und «Distanz» verstanden werden («Nähe», 2022).

- In dieser Arbeit werden die Begriffe «Distanz» und «Nähe» im linearen, wie übertragenen Sinne verwendet. Wenn möglich, wird die Art der Distanz beschrieben oder erschliesst sich aus dem behandelten Kontext.

2.2 Stand der Forschung

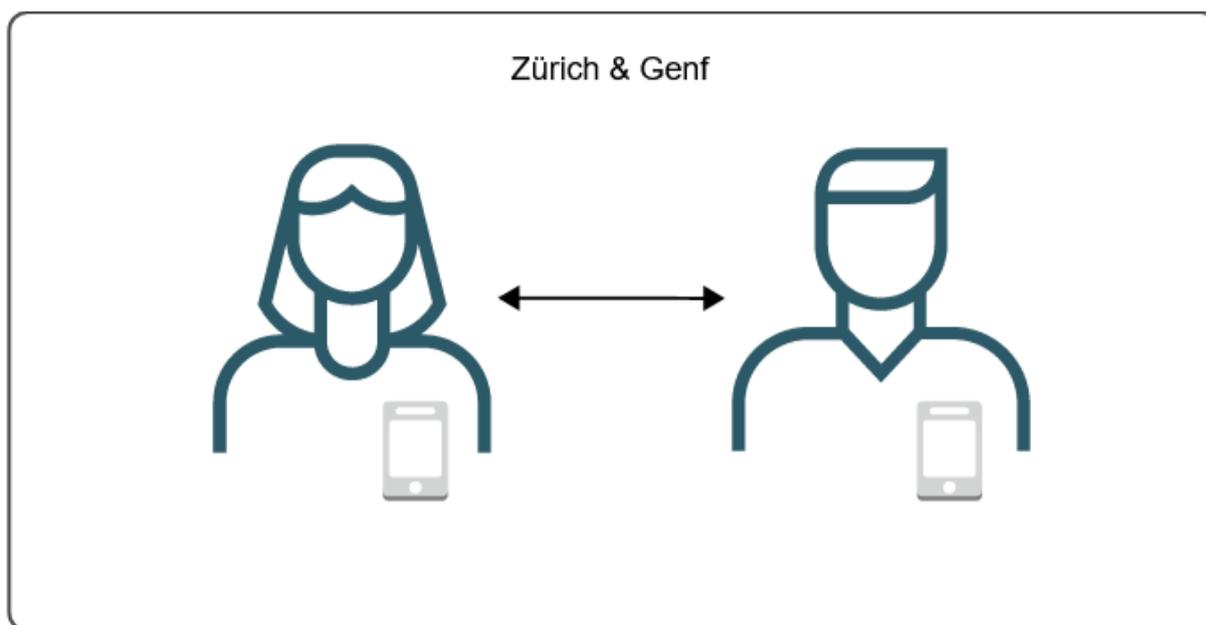
Remdisch hat mit einer Präsentation zu Distance Leadership (2005) massgeblich den Wissensstand zur Thematik der Personalführung von Remote Teams zusammengefasst und klar dargestellt, sowie auf relevante Literatur verwiesen. Die Thematik der zentralen Komponente *soziale Präsenz* wird ausreichend von Beckenbauer u. a. (2003), de Greef & Ijssteijn (2000) und erstmals durch Short u. a. (1976) beschrieben. Welge & Bruggmann (2021) beschrieben *die gefühlte Nähe auf Distanz*.

Studien zu «Führung virtueller Teams» sind von Akin & Rumpf (2013), zu «Studie zur Umstellung auf Homeoffice in der Schweiz während der Covid19 Krise» von Schulte u. a. (2020) und zu «Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close» von Wilson u. a. (2008) durchgeführt worden.

Dies bedeutet wiederum, dass die Arbeit und Erkenntnisse von Akin & Rumpf, Beckenbauer u. a., Remdisch, de Greef & Ijssteijn, Schulte u. a., Short u. a., Welge & Bruggmann, Wilson u. a., die Bearbeitung der Forschungsfrage «Welche Problemfelder ergeben sich in der Personalführung von Remote Teams?» zulassen.

2.3 Subjektive Distanz oder wahrgenommene Nähe

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse zu den Themen *Nähe & Distanz*, *objektive & subjektive Distanz*, *wahrgenommene Nähe* und *soziale Präsenz* bearbeitet und zur Beantwortung der Forschungsfrage konспектиert.

Abbildung 1: Subjektive Distanz

Anmerkung: Eigene Darstellung.

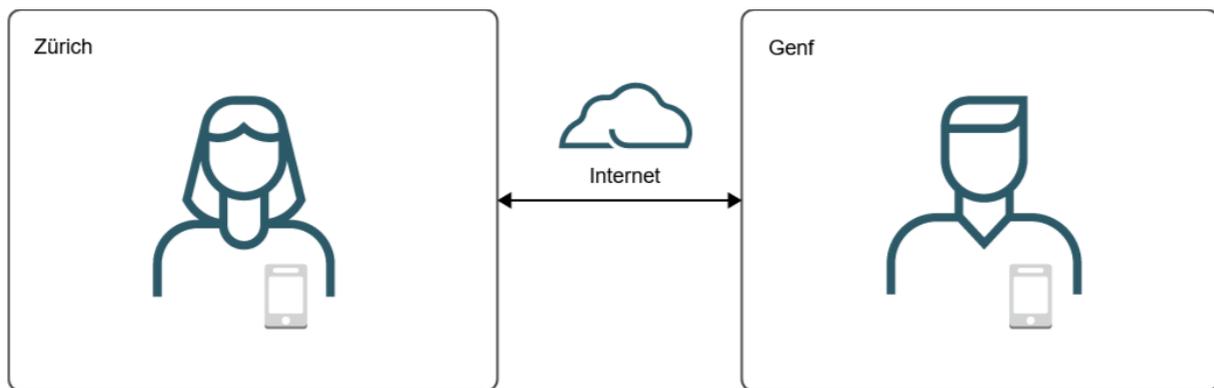
Physische und wahrgenommene Distanz - Distance Leadership, nach Remdisch

Remdisch (2005) teilt Distanz in Bezug auf die Führungssituation in physische und wahrgenommene Distanz ein. Die physische Distanz ist ein messbarer Abstand als Strecke oder Raum (Remdisch, 2005, Fol. 21) in Metern, Kilometern, Tischen, Räumen, Stockwerken, Türen, Städten, Ländern wie auch ein zeitlicher Abstand bzw. Versatz (Akin & Rumpf, 2013, S. 374) wie Zeitzonen, Minuten, Stunden, Tage oder Wochen.

So ist zum Beispiel der Abstand zwischen zwei Mitarbeitenden durch Abstand der Tischpulte objektiv messbar, wie auch ob sich Mitarbeitende im gleichen Büro, gleichen Gebäude oder am selben Standort aufhalten. Oder ob eine Person in der Zeitzone von New York und die andere Person in der Zeitzone von Zürich arbeitet. Die Abstände sind objektiv, greifbar und leicht auszudrücken. Nicht so einfach jedoch bei wahrgenommener Distanz, wie nachfolgend erläutert.

Wahrgenommene Distanz in Bezug auf die Führungssituation lässt sich als nicht quantifizierbare, jedoch qualifizierbare Distanz nachvollziehen. Sie wird z. B. durch Status, Rang, Autorität, Macht, Sprache & Kultur (vgl. Kapitel 2.3.4), Technologisierung (vgl. Kapitel 2.3.1) und Nicht-Vertrauen bzw. Kontrolle (vgl. Kapitel 2.3.3) ausgebaut und durch häufige Interaktion zwischen Führenden und Geführten abgebaut (vgl. Remdisch, 2005, Fol. 21).

Es kann folglich von – *objektiver Distanz* bei der physischen Distanz nach Remdisch (2005) – und von – *subjektiver Distanz* bei der wahrgenommenen Distanz nach Remdisch (2005) – gesprochen werden. De Greef & IJsselsteijn (2000) interpretieren dies als objektive und subjektive Präsenz (vgl. Beckenbauer u. a., 2003).

Abbildung 2: Objektive Distanz

Anmerkung: Eigene Darstellung.

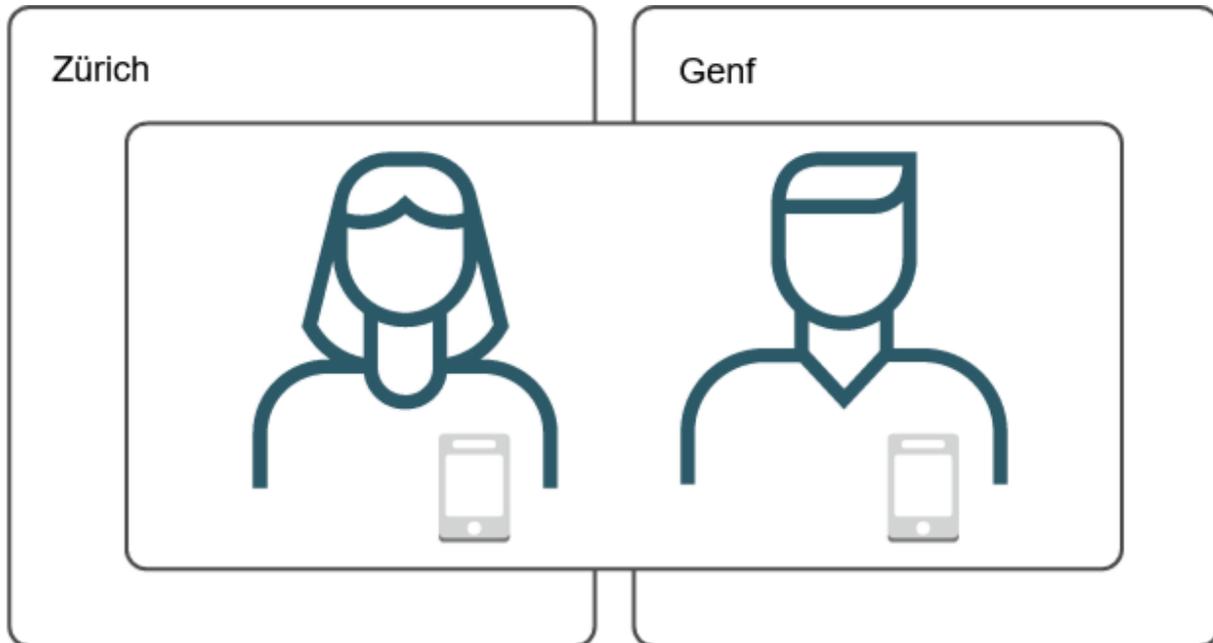
Im Verlauf dieser Arbeit wird der Begriff «objektive Distanz» häufig verwendet. Er bezieht sich auf die Situation, in der die objektive Distanz so hoch ist, dass zwei Parteien nicht ohne z. B. technologische Hilfsmittel kommunizieren können, da sie entweder nicht im gleichen Raum oder zur gleichen Zeit anwesend sind.

Soziale Präsenz, nach Beckenbauer u. a., De Greef u. IJsselsteijn & Short

Soziale Präsenz wurde im Kontext der in den 1970er Jahren aufkommenden Telearbeit erstmals von Short u. a. (1976) beschrieben, die örtliche Abwesenheit und gleichzeitig telekommunikative Anwesenheit zweier kommunizierender Individuen. Beckenbauer u. a. (2003) auf Basis von De Greef & IJsselsteijn (2000) beschreiben soziale Präsenz weiter als das «Gefühl des Zusammenseins» und Ausdruck der Qualität zwischenmenschlicher Beziehung bzw. Interaktion.

Der Terminus «soziale Präsenz» wird heute meist in Verbindung von technologischen audiovisuellen Kommunikationsmitteln verwendet (vgl. Beckenbauer u. a., 2003; vgl. de Greef & IJsselsteijn, 2000; vgl. Herget, 2021; vgl. Short u. a., 1976) und versucht die ortsgebundene menschliche Abwesenheit bei gleichzeitiger virtueller Anwesenheit zu beschreiben. Da es sich um einen qualitativen Begriff handelt, unterliegt seine Deutung dem Wandel der Zeit und ist jeweils im Geiste der Zeit zu interpretieren (vgl. Mayring, 2016, S. 141).

Subjektive Distanz in Kombination mit sozialer Präsenz führt somit – über eine objektive Distanz – zur im nächsten Abschnitt behandelten «gefühlten Nähe auf Distanz».

Abbildung 3: Gefühlte Nähe auf Distanz

Anmerkung: Eigene Darstellung.

Gefühlte Nähe auf Distanz, nach Welge & Bruggmann

Führung auf Distanz birgt nach Welge & Bruggmann (2021) eine Vielzahl an Herausforderungen für die Zusammenarbeit von Führenden und Geführten und kann im Extremfall zur *emotionalen Isolation* führen. Zu den Herausforderungen zählen:

- Aufbau und Erhalt von Vertrauen:**
 Durch fehlenden physischen Kontakt wird die Schaffung einer Vertrauensbasis erschwert (vgl. Erikson, 1950, S. 247 ff.). Wobei das Vertrauensverhältnis von Geführten wie auch Führenden angezweifelt werden kann. So können Mitarbeitende ihren Vorgesetzten misstrauen (Stangl, 2022), bei z. B. einer nicht offengelegten Planung oder Anweisungen ohne Hintergrundinformationen, wie auch Vorgesetzten Mitarbeitenden bei nicht nachvollziehbaren Leistungen (Welge & Bruggmann, 2021, S. 177).
- Abnehmende Identifikation mit der Organisation:**
 Die physische Trennung zum Team bzw. Unternehmung oder nicht nachvollziehbaren Zuständigkeiten kann dazu führen, dass Beschäftigte sich nicht mit dem Unternehmen, dem Team oder ihrer Aufgabe identifizieren können (vgl. Erikson, 1959, S. 17 ff.) und somit keine Sinnverknüpfung zwischen der Arbeit des Individuums und der Legitimation der Unternehmung entsteht (Spreitzer, 2022, S. 44). Die Arbeit kann folglich sinnlos erscheinen und die Motivation der Mitarbeitenden abnehmen (Welge & Bruggmann, 2021, S. 177).
- Anonymität von Minderleistungen oder Trittbrettfahrerei:**

Wird die Zusammenarbeit als Anonym wahrgenommen und soziale Kontakte nicht regelmässig gepflegt, so kann der Wertschöpfungsbeitrag des Einzelnen unter Umständen nicht gemessen werden (vgl. Becker, 2016). Dieser Umstand begünstigt das Kaschieren von Minderleistungen durch Anonymität und kann zur Trittbrettfahrerei auf der Gruppenleistung führen. Sonst intolerable Minderleistungen sind so nicht erkenn- und behandelbar (Welge & Bruggmann, 2021, S. 177).

- **Versachlichung der Kommunikation:**

Die Wahl des Kommunikationsmediums kann dazu führen, dass Teile der Seiten des Kommunikationsmodells nach Schultz von Thun (1981) fehlen und dadurch die Kommunikation zu stark versachlicht wird. Dies betrifft die Seiten: Selbstkundgabe, Appell und Beziehung. Das Ausbleiben dieser Informationen kann zu Missverständnissen und Fehlern führen. Dies tritt vor allem bei asynchronen Kommunikationsmedien wie E-Mail, Instant-Nachrichten oder Memos auf (Welge & Bruggmann, 2021, S. 177).

Exkurs: Lösungsansatz durch «Hanlon's Razor»

Der Aufbau und Erhalt von Vertrauen wird von Welge & Bruggmann (2021, S. 178) auch als Vertrauensdilemma beschrieben. Dieses Dilemma kann durch die Schaffung einer Vertrauensbasis, dem Vertrauensvorschuss (Robert u. a., 2009) im Sinne des Urvertrauens (vgl. Erikson, 1950) gelöst werden. Urvertrauen kann als normative Handlungsbasis im Unternehmen dienen und Kontrolle, sowie Kontrollmechanismen ersetzen. In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass einige Firmen einer abgewandelten Form des «Hanlon's Razor» Sprichwort folgen. In seiner Kurzform: «Never assume malice.» bzw. abgewandelt «Always assume good intent.». Zu Deutsch: «Gehe niemals von Böswilligkeit aus.» bzw. abgewandelt «Nehme stets gute Absichten an.». So z. B. zu finden im ethischen Kodex von Elastic (2021) oder als Empfehlung des ehemaligen CEO von Red Hat (Whitehurst, 2017).

Gemäss Wilson u. a. (2008) entsteht gefühlte Nähe in der Tele- bzw. Remote-Arbeit durch eine häufige, intensive und facettenreiche Kommunikation, sowie die Identitätskoppelung an das Team bzw. die Organisation.

Physische und wahrgenommene Distanz im Vergleich zu: sozialer Nähe & gefühlter Nähe auf Distanz

Setzen wir die Erkenntnisse der Vordenker in Relation bzw. validieren diese, so zeichnet sich ein konkludent ergänzendes Bild. Distanz (oder Nähe als Antonym) lässt sich nach Remdich (2005) in einen objektiven und subjektiven Part aufteilen, wobei jedoch der subjektive Part bezogen auf die Personalführung nach Welge & Bruggmann (2021) eine zentrale Rolle spielt. Eine subjektive Nähe mittels sozialer Präsenz nach Short u. a. (1976) o. Beckenbauer u. a. (2003) führt zu einer gefühlten Nähe auf objektiver Distanz.

- ➔ Abgeleitet kann dadurch die Hypothese aufgestellt werden, dass Distanz oder Nähe zwischen Führenden und Geführten in objektive Distanz und wahrgenommene Nähe unterteilt werden kann und bei hoher wahrgenommener Distanz zu emotionaler Isolation führt, sowie bei hoher wahrgenommener Nähe zu sozialer Präsenz. Des Weiteren,

dass soziale Präsenz über technologische Hilfsmittel transportiert wird und zu wahrgenommener Nähe führt.

- Dies bedeutet in Bezug auf die Fragestellung «Welche Problemfelder ergeben sich in der Personalführung von Remote Teams?», das *subjektive Distanz (bzw. wahrgenommene Nähe)* zwischen Führenden und Geführten das übergeordnete zentrale Problemfeld in der Personalführung von Remote Teams ist.

2.3.1 Technologiebefähigung oder Technologieunreife

Die Auswahl des Kommunikationsmediums kann zur Versachlichung der Kommunikation (vgl. Schultz von Thun, 1981; vgl. Welge & Bruggmann, 2021) führen; durch das Ausbleiben der emotionalen Seiten einer Nachricht, wie die Selbstkundgabe, der Appell und die Beziehung, aber dem Überbleiben des objektiven Teils der Nachricht, dem Sachinhalt. Die Kommunikationsmedien sind technologiebasiert und der Einsatz neuer Technologien hat zum Aufkommen des Phänomens der objektiven Distanz bei gleichzeitiger subjektiver Präsenz geführt (vgl. Short u. a., 1976).

Es lässt sich darum Schlussfolgern, dass die Technologiebefähigung der Führenden und Geführten gleichzeitig einen Einfluss auf die subjektive Distanz bzw. wahrgenommene Nähe haben. Sind die Beteiligten befähigt mit Technologien ideal umzugehen, schaffen sie es alle Seiten einer Nachricht nach Schultz von Thun (1981) durch technologische Kommunikationsmedien über eine objektive Distanz zu transportieren.

Borbach (2022, S. 12) trifft die Aussage, dass der technologische Versuch die vor-Ort Präsenz zu ersetzen scheitern muss. Seiner Ansicht nach seien die Unterschiede zwischen Tele-Präsenz und Echt-Präsenz zu gross. Seine Aussagen müssen jedoch kritisch hinterfragt werden, zu malen die Befähigung einen technologischen Ersatz zu leisten und diesen anzunehmen wiederum subjektive Fähigkeiten der Führenden wie Geführten sind. Aber wiederum eben jene Subjektivität der Thematik spiegelt ihren Charakter als Problemfeld wider.

- Abgeleitet kann dadurch die Hypothese aufgestellt werden, dass die wahrgenommene Nähe zwischen Führenden und Geführten auf objektiver Distanz steigen kann, je höher ihre Technologiebefähigung bzw. Technologiereife ist. Des Weiteren, dass die wahrgenommene Nähe zwischen Führenden und Geführten nicht auf objektiver Distanz gesteigert werden kann, wenn ihre Technologiebefähigung niedrig und Technologieunreife hoch ist.
- Dies bedeutet in Bezug auf die Fragestellung «Welche Problemfelder ergeben sich in der Personalführung von Remote Teams?», das *Technologiebefähigung oder Technologieunreife* ein der *subjektiven Distanz (bzw. wahrgenommenen Nähe)* zwischen Führenden und Geführten untergeordnetes Problemfeld in der Personalführung von Remote Teams ist.

2.3.2 Mehrsprachenbefähigung oder Muttersprachlichkeit

Durch die seit 1950 und dem Auflösen des Warschauer Pakts fortschreitende Globalisierung und Internationalisierung (Haller & Wissing, 2022, S. 553 ff.) finden sich Menschen in der Wirtschaftswelt vermehrt dem Phänomen der Sprachbarriere ausgesetzt (Waibel, 2015). Sich in der Muttersprache auszudrücken, erfolgt unterbewusst, nuanciert und zielgerichtet, um alle Facetten einer Botschaft zu beschreiben und damit zu transportieren (vgl. Schultz von Thun, 1981). Der gleiche Ausdruck in einer Fremdsprache erfolgt jedoch eher bewusster, überlegter und aufwendiger. Die Befähigung sich in einer oder mehrerer Fremdsprachen effektiv nahe der Muttersprache ausdrücken zu können mindert eine sprachliche Distanz. Sprechen Führende und Geführte eine unterschiedliche Muttersprache, kann die Befähigung sich nahe der Muttersprache des Kommunikationspartners auszudrücken, sich positiv auf das Empfinden subjektiver Nähe auswirken. Ersatzweise kann die Wahl einer dritten Sprache, welche beide Kommunikationsparteien gut beherrschen zu einer relativen subjektiven Nähe führen.

- ➔ Insofern kann die Hypothese aufgestellt werden, dass die wahrgenommene Nähe zwischen Führenden und Geführten auf objektiver Distanz steigen kann, je höher ihre Mehrsprachenbefähigung ist, bzw. sie nicht nur ihre Muttersprache sprechen. Des Weiteren, dass die wahrgenommene Nähe zwischen Führenden und Geführten nicht auf objektiver Distanz gesteigert werden kann, wenn ihre Mehrsprachenbefähigung niedrig ist, bzw. sie nur ihre Muttersprache sprechen.

- ➔ Dies bedeutet in Bezug auf die Fragestellung «Welche Problemfelder ergeben sich in der Personalführung von Remote Teams?», das *Mehrsprachenbefähigung oder Muttersprachlichkeit* ein der *subjektiven Distanz (bzw. wahrgenommenen Nähe)* zwischen Führenden und Geführten untergeordnetes Problemfeld in der Personalführung von Remote Teams ist.

2.3.3 Vertrauensbefähigung, Neo-Urvertrauen oder Misstrauen

Das Sprichwort «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser» (vgl. Frindte, 1994) bringt einen Zeitgeist in der Führung zum Ausdruck, welcher momentan im Umbruch ist. Eine quantitative Studie von Jobst-Jürgens (2020, S. 84 ff.) kam zu dem Ergebnis, dass tendenziell ältere Generationen der Führenden örtliche Präsenz und Kontrolle bevorzugen, sowie das tendenziell jüngere Führende Ergebnisorientierung und Vertrauen schätzen.

Ur-Vertrauen und Ur-Misstrauen sind in der frühkindlichen Prägungsphase (Erikson, 1950, S. 247) gewonnene Persönlichkeitsmerkmale (vgl. DeYoung u. a., 2007), die sich auf alle folgenden Altersphasen im Bereich der Neurotik des Menschseins (Clases & Wehner, 2000) von sensibel/nervös bis resilient/selbstsicher auswirkt und somit einen Einfluss auf die zwischenmenschliche subjektive Distanz bzw. wahrgenommene Nähe im Bereich der Personalführung nimmt (Rothmann & Coetzer, 2003). Das gewonnene Ur-Vertrauen oder Ur-Misstrauen der frühkindlichen Prägungsphase wird somit zur späteren Vertrauensbefähigung im Umgang mit der Umwelt, Arbeitswelt, sowie der wahrgenommenen Nähe zwischen Führenden und Geführten.

Exkurs: Lösungsansatz normatives Management

Vertrauen wird weiter auch als Verzicht von Kontrolle (Clases & Wehner, 2000) definiert. Ein durch kulturelle Übung, bzw. normatives Management (vgl. Rüegg-Stürm u. a., 2020; vgl. Siller, 2017) neu präimpliziertes und statuiertes Urvertrauen oder «Neo-Urvertrauen», dem Verzicht auf Kontrolle und Kontrollmechanismen, lässt sich folglich auch als Überwindung eines frühkindlich geprägten Ur-Misstrauens zum Zweck des resilienteren und selbstsicheren Umgangs zwischen Führenden und Geführten erreichen. Hiermit führen Missverständnisse und Fehler nicht zu falscher Sensibilisierung oder Nervosität in Bezug auf die Arbeitssituation (z. B. der Angst vor dem Versagen oder dem Job-Verlust) und dadurch nicht zu Handlungslähmung, sondern können zu Resilienz und Selbstsicherheit mit Blick auf die Zukunft und des Erfolgs der Unternehmung führen.

Kontrolle und Kontrollmechanismen im Kontext der Remote Arbeit unterliegen einer technologisch und personell aufwendigen Umsetzung. Die generelle Annahme Mitarbeitende seien «dumm und faul» und müssen deshalb kontrolliert und angeleitet werden entspricht auch nicht mehr dem Zeitgeist der Führungsprinzipien. Die Menschen werden generell als «motiviert und intelligent» betrachtet und diese Eigenschaften gilt es durch Personalführung zur Anwendung zu bringen (vgl. Pfläging, 2009).

Aus einem «Neo-Urvertrauen», dem statuierten Vertrauen und weitestgehenden Verzicht von Kontrolle und Kontrollmechanismen, kann eine Organisationskultur erwachsen, die Fehler toleriert und fördert, um die Innovation und den Fortschritt zu fördern und Individuen ermutigt Risiken einzugehen und etwas zu wagen. Der Verzicht von Kontrollmechanismen muss jedoch auch kritisch in Bezug des Risikos für eine Organisation gesehen werden und kann folglich auch nicht grenzenlos sein.

- ➔ Insofern kann die Hypothese aufgestellt werden, dass die wahrgenommene Nähe zwischen Führenden und Geführten auf objektiver Distanz steigen kann, wenn ein «Neo-Urvertrauen» aufgestellt wurde oder je höher ihre Vertrauensbefähigung bzw. Ur-Vertrauen ist und je niedriger ihr (Ur-)Misstrauen ist. Des Weiteren, dass die wahrgenommene Nähe zwischen Führenden und Geführten nicht auf objektiver Distanz gesteigert werden kann, wenn kein «Neo-Urvertrauen» aufgestellt wurde oder ihre Vertrauensbefähigung niedrig, bzw. (Ur-)Misstrauen hoch ist.
- ➔ Dies bedeutet in Bezug auf die Fragestellung «Welche Problemfelder ergeben sich in der Personalführung von Remote Teams?», das *Vertrauensbefähigung oder Miss-trauen* ein der *subjektiven Distanz (bzw. wahrgenommen Nähe)* zwischen Führenden und Geführten untergeordnetes Problemfeld in der Personalführung von Remote Teams ist.

2.3.4 Identifikationsbefähigung, Neo-Zugehörigkeit oder Ausgrenzung

Menschen sind soziale Wesen und auf eine Zugehörigkeit und Abgrenzung angewiesen, um ein eigenes Selbst – eine Identität – zu besitzen (Stadler Elmer, 2018). Die Entwicklung der

grundlegenden Identität, der Prägung durch Normen und Werte und der selbstbestimmten Zugehörigkeit und Abgrenzung z. B. der Sexualität ist nach Auffassung von Erikson mit dem Ende der Adoleszenz abgeschlossen (vgl. 1959, S. 18 ff.).

Identität, Zugehörigkeit und Abgrenzung ist jedoch auch ein dem Wandel der Zeit unterliegender sozialer Transformationsprozess (Todd, 2005) und der Wandel der Zeit, die Entwicklung der Personen kann dazu führen, dass die Identität des Einzelnen – das individuelle, das Individuum (vgl. Stadler Elmer, 2018) seine Charaktereigenschaften und somit die Zugehörigkeit und Abgrenzung ändert, so z. B. das Geschlecht oder die politische Gesinnung.

Identität, Identifikation, soziale Zugehörigkeit und Abgrenzung zu Werten und Normen ist gleichzeitig ein Ausdruck wahrgenommener Nähe bzw. subjektiver Distanzierung zu einer anderen Person oder Gruppe. Es fällt Menschen einfacher miteinander umzugehen, wenn sie sich miteinander identifizieren, und es fällt ihnen schwerer je weniger sie sich miteinander identifizieren, da sie sich sonst in Konflikte basierend auf Werten und Normen begeben (vgl. Stadler Elmer, 2018).

Die Befähigung Normen und Werte in die eigene Identität zu integrieren, eine neue Zugehörigkeit bzw. «Neo-Zugehörigkeit» zu schaffen, ermöglicht somit eine Erhöhung der wahrgenommenen Nähe zu anderen Personen oder Gruppen (vgl. Martin, 2011, S. 102 ff.).

Neo-Zugehörigkeit in Bezug auf objektive Distanz zwischen Führenden und Geführten kann daher ein Brückenschlag zwischen verschiedenen Kulturen oder Altersgenerationen sein.

- ➔ Insofern kann die Hypothese aufgestellt werden, dass die wahrgenommene Nähe zwischen Führenden und Geführten auf objektiver Distanz steigen kann, je höher ihre Identifikationsbefähigung, und die daraus resultierende geteilte Identität bzw. Neo-Zugehörigkeit ist und je niedriger ihre Ab- und Ausgrenzung ist. Des Weiteren, dass die wahrgenommene Nähe zwischen Führenden und Geführten nicht auf objektiver Distanz gesteigert werden kann, wenn ihre Identifikationsbefähigung und die daraus resultierende Identifikation niedrig ist, bzw. sie sich voneinander ab- oder ausgrenzen.

- ➔ Dies bedeutet in Bezug auf die Fragestellung «Welche Problemfelder ergeben sich in der Personalführung von Remote Teams?», das *Identifikationsbefähigung oder Ausgrenzung* ein der *subjektiven Distanz (bzw. wahrgenommenen Nähe)* zwischen Führenden und Geführten untergeordnetes Problemfeld in der Personalführung von Remote Teams ist.

2.4 Konklusionen

2.4.1 Remote Personalführung ist relevant

Wie Nissen (2022) beschreibt, handelt es sich bei Personalführung um soziale Einflussnahme in Bezug auf die Organisation menschlicher Arbeit (vgl. Kapitel 2.1.2). Menschliche Arbeit kann auf Distanz erfolgen und ist nicht unbedingt im gleichen Raum oder zur gleichen Zeit zu erbringen. Die Zusammenarbeit auf Distanz kann durch die Problemfelder Technologieunreife, Muttersprachlichkeit, Misstrauen und Ausgrenzung erschwert werden. Um die Problemfelder

situativ adäquat adressieren und lösen zu können, ist es wichtig, dass sich Führende frühzeitig mit den Problemfeldern vertraut machen. Sie können so Lösungen erarbeiten und nehmen sozial Einfluss auf ihr Umfeld, um die Lösungen darauf anzuwenden.

- Dies bedeutet in Bezug auf die Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.4), dass das Wissen zu den Problemfeldern und deren Beachtung zu einer besseren Personalführung von Remote Teams führen kann.

2.4.2 Remote Teams können leisten

Anders als von Musk (vgl. Kapitel 1.1) behauptet, kann Leistung von Remote Teams erbracht werden. Es ist eine soziale Präsenz über technische Hilfsmittel notwendig (vgl. Kapitel 2.3) um Aufträge zu vergeben und Ergebnisse einzufordern. Technologieunreife (vgl. Kapitel 2.3.1) und Misstrauen (vgl. Kapitel 2.3.3) sind erschwerend und können zur Auffassung verleiten, Leistung sei nur mit Kontrolle vor Ort zu erbringen. Der Grad der Technologiereife und des Vertrauens können als Faktoren in der Wertschöpfung auf Distanz gesehen werden. Musks Hypothese ist jedoch allein schon durch das Beispiel von Twitter entkräftet, bzw. falsifiziert (vgl. Popper, 1935).

- Dies bedeutet in Bezug auf die Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.4), dass das Wissen zu den Problemfeldern und deren Beachtung zu einer besseren Leistung von Remote Teams führen kann.

2.4.3 Innovation kann remote sein

Anders als von der Credit Suisse dargestellt und von Musk behauptet (vgl. Kapitel 1.1) kann Innovation remote stattfinden. Das Vertrauen Wagnisse einzugehen, kann den Führenden und Geführten in einer Organisation gegeben werden, auch auf Distanz. Innovationskraft ist nicht orts- oder zeitabhängig, sondern eine Befähigung, die durch die Schaffung von Vertrauen und Aufgabe von Kontrollmechanismen entsteht (vgl. Kapitel 2.3.3). Die ethischen Grundsätze und Handlungsmaximen, bzw. Kodexe der Firmen Elastic, Red Hat (vgl. Kapitel 2.3), sowie GitLab (Wu, 2019) dienen dafür als Beispiele.

- Dies bedeutet in Bezug auf die Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.4), dass das Wissen zu den Problemfeldern und deren Beachtung zu einer besseren Innovationskraft von Remote Teams führen kann.

2.5 Zwischenfazit und Ergebnis der Theorie

Das in diesem Kapitel beschriebene Zwischenfazit bildet gleichzeitig das Theorieergebnis bzw. Zwischenergebnis der Arbeit.

In Kapitel 2.3 konnte *wahrgenommene Nähe* (subjektive Distanz) – auf einem überwindbaren räumlichen oder zeitlichen Abstand (objektive Distanz) – als Haupt-Problemfeld der Personalführung von Remote Teams ausgemacht werden. Dieses Haupt-Problemfeld charakterisiert sich massgebend durch *soziale Präsenz*. Unterteilt wird wahrgenommene Nähe in die Problemfelder der *Technologieunreife*, der *Muttersprachlichkeit*, dem *Misstrauen*, sowie der *Ausgrenzung*.

In Kapitel 2.3.1 konnte *Technologieunreife* bzw. die Technologiebefähigung von Führenden oder Geführten als Problemfeld erkannt werden. Die Unfähigkeit sich über technologische

Hilfsmittel wie z. B. Videotelefonie sozial präsent zu machen und zu interagieren, kann somit zu einer wahrgenommenen Distanz führen und ist folglich ein Problemfeld.

In Kapitel 2.3.2 konnte *Muttersprachlichkeit* bzw. die Mehrsprachenbefähigung als Problemfeld identifiziert werden. Die Unfähigkeit sich in der Muttersprache oder einer geteilten Sprache eines Gesprächspartners ausdrücken zu können, kann zwischen Führenden und Geführten eine wahrgenommene Distanz verursachen) und begründet entsprechend ein Problemfeld.

In Kapitel 2.3.3 konnte *Misstrauen* bzw. Neo-Urvertrauen und Vertrauensbefähigung als Problemfeld festgestellt werden. Die Unfähigkeit zwischen Führenden und Geführten Vertrauen aufzubauen, bzw. ein Neo-Urvertrauen zu statuieren kann wiederum vorhandenes Ur-Misstrauen begünstigen, zu genseitigen Misstrauen und einer Erhöhung der wahrgenommenen Distanz führen und bildet somit ein Problemfeld.

In Kapitel 2.3.4 konnte *Ausgrenzung* bzw. Neo-Zugehörigkeit und Identifikationsbefähigung als Problemfeld abgeleitet werden. Die Unfähigkeit zwischen Führenden und Geführten eine gemeinsame Zugehörigkeit herzustellen, bzw. eine Neo-Zugehörigkeit zu integrieren, kann Abgrenzung begünstigen, die wahrgenommene Distanz erhöhen und bis zur Ausgrenzung führen. Folglich begründet Ausgrenzung ein Problemfeld.

3 Auswertung

Die Auswertung der Arbeit erfolgt in diesem Kapitel durch Gestaltung und Diskussion eines Modells auf Basis des Theorieergebnis aus Kapitel 2 (vgl. Kapitel 2.5). Anschliessend werden die Erkenntnisse zum Modell und der Theorie zu einem Gesamtergebnis konspektiert und zur Beantwortung der Forschungsfrage verwendet. Der Auswertung folgt ein Fazit und Ausblick der Arbeit.

3.1 Modell und Diskussion

3.1.1 Zielgruppen

Die Zielgruppen des Modells sind einerseits im akademischen und andererseits im praktischen Bereich.

Allgemein

Das erarbeitete Modell soll allen Zielgruppen einen grob vereinfachten Blick auf die Thematik ermöglichen und somit zu einem erleichterten Verständnis der Problemstellung beitragen, sowie zu Lösungsdenken motivieren.

Studierende und Forschende

Das nachfolgende graphische Modell richtet sich an Studierende und Forschende um den bisherigen Stand der Wissenschaft grob vereinfacht darzustellen. Wie bereits in der Einleitung (vgl. Kapitel 1) beschrieben stellt das Modell die übergreifenden Taxa der Problemstellung dar, welche sich in beliebige Unterkategorien und Problemstellungen refrakturieren lassen. Näheres dazu wird in der Erläuterung des Modells im nächsten Kapitel beschrieben.

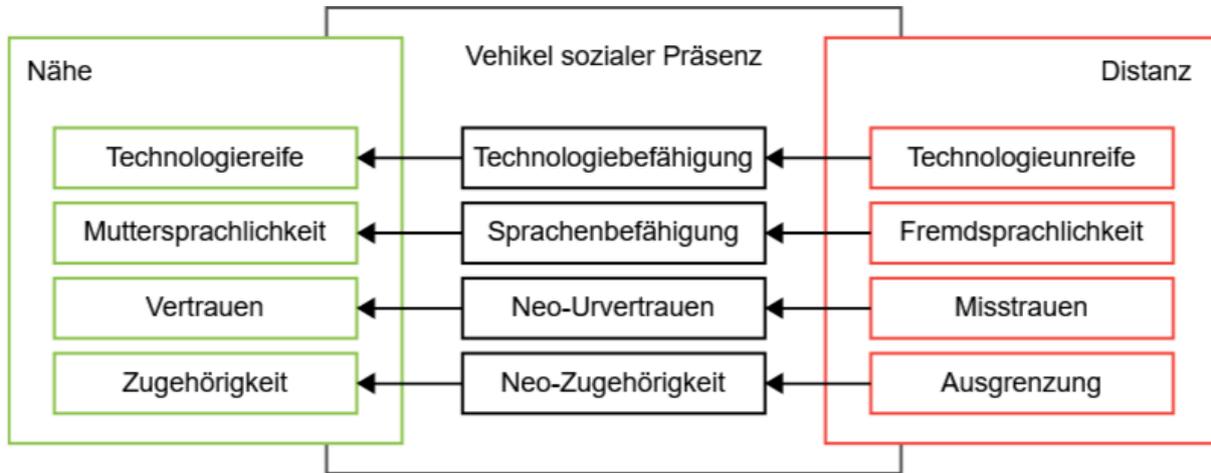
Führungskräfte und Personalabteilungen

Personalabteilungen sollen durch das grob vereinfachte Modell ein Verständnis für die Problemstellung für die Unternehmung erhalten und somit Lösungswege für die Personalstrategie erarbeiten. Ziel könne hier das Rüsten der Führungskräfte und Mitarbeitenden auf die Problemstellung sein, darunter möglicherweise ein spezifisches Kulturverständnis und/oder Personalauswahlkriterien. Wie auch Grundsätze des Handelns und der Führung.

Führungskräfte sollen durch das Modell ein Verständnis für die Problemstellung in ihrer spezifischen Führungssituation erhalten und somit einen Denkanstoss zu möglichen Lösungsweisen in ihren jeweiligen Problemstellungen. Es soll auch explizit zur Selbstreflektion und in Frage Stellung bestehender persönlicher Führungsgrundsätze anstossen und somit zu einer fluideren situativen Führungsleistung anregen.

3.1.2 Problemfelder der Personalführung von Remote Teams

Abbildung 4: Problemfelder der Personalführung von Remote Teams



Anmerkung: Eigene Darstellung.

Abbildung 4 zeigt die zwei Antonyme, Nähe und Distanz, die jeweils in vier Kategorien unterteilt werden. Die Kategorien sind ca. Technologie, Sprache, Vertrauen und Zugehörigkeit bzw. Identität. In der Mitte werden die Kategorien durch ein Vehikel miteinander verbunden und transportiert. Sinngemäß ergibt sich somit:

Technologiebefähigung

Technologiebefähigung (vgl. Kapitel 2.3.1) ist der Grad der Technologiereife und lässt sich qualitativ von Technologieunreife bis Technologiereife ausdrücken. Die Technologiebefähigung transportiert die soziale Präsenz zweier Kommunizierenden jeweils über eine objektive bzw. physikalische Distanz durch den idealen Gebrauch von Technologie. Eine geringe Technologiebefähigung ist somit gleichzeitig ein Problemfeld sich durch Technologie sozial präsent zu machen. Das Problemfeld Technologiebefähigung lässt sich beliebig frakturieren in z. B. Videotechnologien, Audiottechnologien, Computertechnologien, Handytechnologien, etc.

Sprachenbefähigung

Sprachenbefähigung, bzw. Mehrsprachenbefähigung (vgl. Kapitel 2.3.2) ist der Grad der Befähigung sich in der Muttersprache der Kommunikationspartner/in auszudrücken, bzw. einen gemeinsame sehr gut beherrschte Drittsprache zur Kommunikation auszuwählen, um ein Ideal der sprachlichen Verständigung zu erreichen, durch die sich die Kommunikationspartner sozial präsent machen. Das Problemfeld der Sprachenbefähigung kann frakturiert werden in die Unterproblemfelder des Ausdrucks, der Sprachgewandtheit, des Beherrschens von Fremdsprachen, der Erfahrung im sprachlichen Ausdruck, der Kenntnis der Idiome und deren Verwendung, etc.

Neo-Urvertrauen

Neo-Urvertrauen, Vertrauensbefähigung (vgl. Kapitel 2.3.3) ist der Grad der Befähigung auf Kontrolle zu Verzicht und lässt sich qualitativ zwischen ultimatives Vertrauen und ultimativen Misstrauen ausdrücken. Neo-Urvertrauen dient hierbei als Transportmittel sozialer Präsenz, um Misstrauen durch Vertrauen zu ersetzen. Das Problemfeld der Vertrauensbefähigung lässt

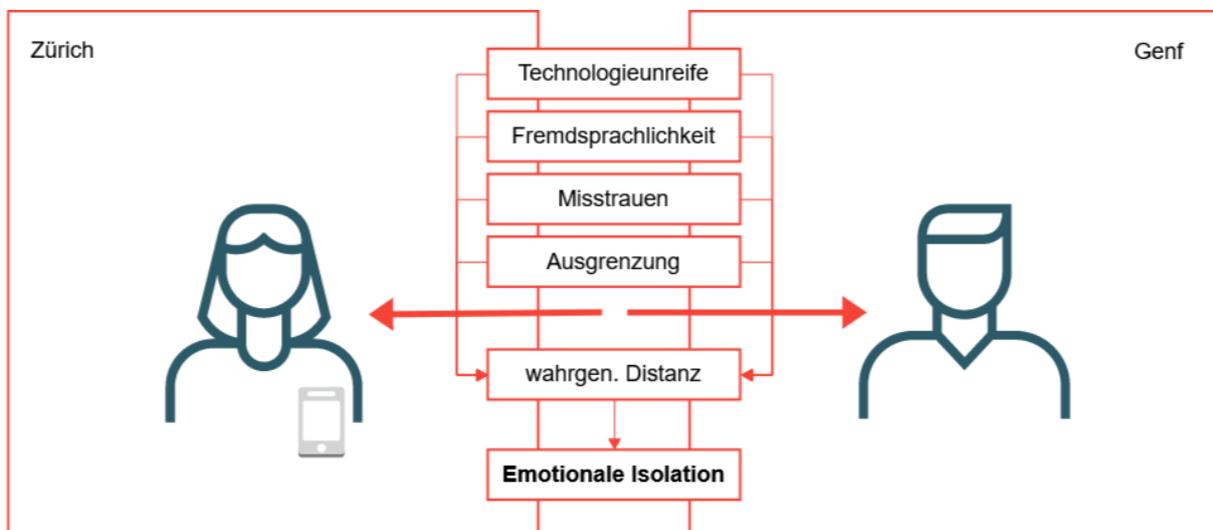
sich beispielweise in die Problemfelder der Konflikte, Ethik, Resilienz, Sicherheit, etc. unterteilen.

Neo-Zugehörigkeit

Neo-Zugehörigkeit, Identifikationsbefähigung (vgl. Kapitel 2.3.4) ist der Grad der Befähigung sich mit etwas oder jemanden zu identifizieren und reicht qualitativ von Ausgrenzung bis Zugehörigkeit. Neo-Zugehörigkeit ist ein Transportmittel sozialer Präsenz, dass eine identitäre Abgrenzung zwischen Führenden und Geführten überbrückt. Die Beteiligten entscheiden sich für geteilte Werte und Normen oder nehmen neue Normen und Werte an, um sich miteinander zu identifizieren. Das Problemfeld der Identifikationsbefähigung lässt sich beispielsweise in Kultur, Normen, Werte, etc. unterteilen.

3.1.3 Problemfelder in der Distanz Situation

Abbildung 5: Problemfelder in der Distanz Situation



Anmerkung: Eigene Darstellung.

Nehmen wir eine Betrachtung der Problemfelder in der Distanz Situation an Beispielen vor (Abbildung 5):

- *Technologieunreife*: Eine oder beide Personen haben wenig oder keine Erfahrung im Umgang mit WhatsApp oder Microsoft Teams.
- *Fremdsprachlichkeit*: Beide Personen sprechen unterschiedliche Muttersprachen und beherrschen eine weitere Sprache nur kaum oder schlecht.
- *Misstrauen*: Eine oder beide Personen sind mehrheitlich neurotisch veranlagt und eher misstrauischer Natur.
- *Ausgrenzung*: Beide Personen finden keine kulturellen Übereinstimmungen.

Technologieunreife, Fremdsprachlichkeit, Misstrauen und Ausgrenzung führen zu einer wahrgenommenen Distanz zwischen Führenden und Geführten. Im Extremfall kann die Distanz zu einer *emotionalen Isolation* führen.

Die Problemfelder begründen sich in Bezug auf die Forschungsfrage dadurch, dass sie nicht angestrebt sind und einen andauernden Handlungsbedarf verursachen (vgl. Kapitel 2.1.1).

3.1.4 Problemfelder in der Nähe Situation

Abbildung 6: Problemfelder in der Nähe Situation



Anmerkung: Eigene Darstellung.

Nehmen wir eine Betrachtung der Problemfelder in der Nähe Situation an Beispielen vor (Abbildung 6):

- **Technologiereife:** Beide Personen sind sogenannte «digital natives» und haben mehrere Jahre Erfahrung im Umgang mit dem Videokonferenzsystemen wie z. B. Zoom oder Microsoft Teams, sowie im Umgang mit Smartphones und Computern.
- **Muttersprachlichkeit:** Beide Personen sprechen fließend Englisch und können sich nahe ihrer Muttersprache ausdrücken und verstehen.
- **Vertrauen:** Beide Personen schenken sich gegenseitig ein durch den Firmenkodex bedingtes Vertrauen und gehen davon aus, dass der/die jeweils andere stets in guter Absicht handelt.
- **Zugehörigkeit:** Beide Personen glauben an den Firmenzweck und identifizieren sich damit, bzw. fühlen sich für das Team und die Firma verantwortlich. Sie verstehen ihren Wertschöpfungsbeitrag für die Gesellschaft (*i. S. v. Menschheit*) durch das Team und die Unternehmung.

Technologiereife, Muttersprachlichkeit, Vertrauen und Zugehörigkeit führen zu einer wahrgenommenen Nähe zwischen Führenden und Geführten. Im Idealfall führen diese zu *sozialer Präsenz*.

Die Problemfelder begründen sich in Bezug auf die Forschungsfrage dadurch, dass sie angestrebt sind und einen andauernden Handlungsbedarf verursachen (vgl. Kapitel 2.1.1).

3.1.5 Komponenten des Modells

Setzen wir die Komponenten des Modells in Relation, so zeigt sich (vgl. Abbildung 4):

- Technologieunreife kann über Technologiebefähigung zu Technologiereife führen. Technologieunreife, Technologiebefähigung und Technologiereife sind in Beziehung stehende Problemfelder. Technologieunreife wie fehlende Erfahrung im Umgang mit einer Technologie kann durch Übung im Umgang mit einer Technologie zur Befähigung an der Technologie und somit Technologiereife führen. Die Technologiebefähigung kann dazu benutzt werden soziale Präsenz durch technologische Hilfsmittel zu transportieren, um eine wahrgenommene Nähe zu erzeugen.
- Fremdsprachlichkeit kann über Sprachenbefähigung zu Muttersprachlichkeit führen. Fremdsprachlichkeit, Sprachenbefähigung und Muttersprachlichkeit sind in Beziehung stehende Problemfelder. Das Sprechen einer einzigen Sprache kann durch das Ausbauen der Sprachenbefähigung durch Erlernen und Üben weiterer Sprachen hinzu einer Muttersprachlichkeit in anderen Sprachen führen, die es ermöglichen sich sozial Präsent zu machen und dadurch eine wahrgenommene Nähe zu schaffen.
- Misstrauen kann über Neo-Urvertrauen zu Vertrauen führen. Misstrauen, Neo-Urvertrauen und Vertrauen sind in Beziehung stehende Problemfelder. Vorhandenes Misstrauen kann durch statuiertes Neo-Urvertrauen ersetzt werden und zu Vertrauen führen, wodurch eine soziale Präsenz und wahrgenommene Nähe entstehen.
- Ausgrenzung kann über Neo-Zugehörigkeit zu Zugehörigkeit führen. Ausgrenzung, Neo-Zugehörigkeit und Zugehörigkeit sind in Beziehung stehende Problemfelder. Eine vorhandene Ab- bzw. Ausgrenzung kann durch eine neue Neo-Zugehörigkeit überbrückt werden und so zu Zugehörigkeit, sozialer Präsenz und wahrgenommener Nähe führen.

3.2 Gesamtergebnis und Beantwortung der Forschungsfrage

Mit der Verdichtung der Ergebnisse aus dem Theorieteil (vgl. Kapitel 2.5) und der Diskussion des Modells (vgl. Kapitel 3.1) und unter Betrachtung der gesamten Ergebnisse der Arbeit, kann die Forschungsfrage

- ➔ «Welche Problemfelder ergeben sich in der Personalführung von Remote Teams?»

wie folgt beantwortet werden:

- ➔ *Wahrgenommene Nähe*, die massgeblich durch *soziale Präsenz* charakterisiert wird bildet das Hauptproblemfeld der Personalführung von Remote Teams. Das Hauptproblemfeld wird in die Unterproblemfelder der *Technologiebefähigung*, *Sprachenbefähigung*, *Neo-Urvertrauen* und der *Neo-Zugehörigkeit* unterteilt.

3.3 Limitationen

Die Problemfelder der Personalführung von Remote Teams sind in dieser Arbeit nicht abschliessend bzw. können nicht geschlossen werden, geben jedoch einen Blick auf die Weite und Qualität der Sozialthematik. So lassen sich die erarbeiteten Problemfelder weiter beliebig unterteilen (vgl. Kapitel 3.1.2) und sind teilweise auch überlappend.

Der vorgegebene Rahmen liess nur eine einleitende und oberflächliche Betrachtung der gewählten Thematik zu (vgl. Kapitel 1.7).

Die Wahl eines Werkzeuges für die graphischen Abbildungen dieser Arbeit gestaltete sich für den Verfasser schwierig. Eine auf wissenschaftliche Modelle spezialisierte Lösung konnte nicht recherchiert werden. Microsoft Visio ist für den Autor als Privatanwender nicht offeriert worden und konnte demnach auch nicht beigezogen werden, woraufhin die letztendliche Wahl auf «Cacoo» (Nulab, o. J.) fiel.

Diese Arbeit muss auf Grund ihres explorativen Charakters kritisch hinterfragt werden und sollte durch weitergehende Betrachtungen ergänzt werden.

4 Fazit

Die vorliegende Seminararbeit ging der Frage «Welche Problemfelder ergeben sich in der Personalführung von Remote Teams?» nach. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden relevante und aktuelle Studien und Literatur in den Bereichen *Distance Leadership*, *soziale Präsenz* und *gefühlter Nähe auf Distanz* gelesen, analysiert und der Fragestellung betreffend wiedergegeben. Aus den theoretischen Erkenntnissen wurde ein Modell abgeleitet und diskutiert.

Die Ergebnisse der Theorie und der Diskussion des Modells lassen darauf schließen, dass *wahrgenommene Nähe* das Hauptproblemfeld der Personalführung von Remote Teams ist und sich durch *soziale Präsenz* charakterisiert.

Das Hauptproblemfeld der wahrgenommenen Nähe zwischen Führenden und Geführten lässt sich weiter in die Problemfelder der *Technologiebefähigung*, *Sprachenbefähigung*, *Neo-Urvertrauen* und der *Neo-Zugehörigkeit* unterteilen.

Das Problemfeld Technologiebefähigung wird durch den Transport sozialer Präsenz über technologische Hilfsmittel begründet. Das Problemfeld der Sprachenbefähigung ergibt sich aus der Befähigung der sprachlichen Gewandtheit am Ideal der Muttersprachlichkeit, ersatzweise des Sprechens einer dritten Sprache von beiden Kommunizierenden. Das Problemfeld des Neo-Urvertrauens bildet sich durch den Ersatz von Ur-Misstrauen durch ein gemeinschaftlich statuiertes und prä-impliziertes Vertrauen. Das Problemfeld der Neo-Zugehörigkeit ergibt sich aus der Schaffung gemeinsamer Normen und Werte, bzw. dem Annehmen fremder Normen und Werte für eine gemeinsame Identität und Inklusion.

Das in Kapitel 3.1 gezeichnete Modell stellt die Relation zwischen Distanz, Transportmittel und Nähe dar: Technologieunreife steht durch Technologiebefähigung im Verhältnis zu Technologiereife. Fremdsprachlichkeit steht durch Sprachenbefähigung im Verhältnis zu Muttersprachlichkeit. Misstrauen steht durch Neo-Urvertrauen im Verhältnis zu Vertrauen. Und Ausgrenzung steht durch Neo-Zugehörigkeit im Verhältnis zu Zugehörigkeit.

Die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit sind: Technologie ist das zentrale Transportmittel sozialer Präsenz, Vertrauen zwischen Führenden und Geführten ist ein die Wertschöpfung beeinflussender Faktor und Basis für Innovation. Sowie, dass Innovation durch Kontrollmechanismen gehemmt wird.

Diese Arbeit zeigt keine detaillierten Lösungswege auf betreffend der Problemfelder und darf auch auf Grund ihres explorativen Charakters kritisch hinterfragt werden und sollte durch weitergehende Forschung validiert und ergänzt werden.

Quellenverzeichnis

- Akin, N., & Rumpf, J. (2013). Führung virtueller Teams. In *Gruppendynamik und Organisationsberatung* (Bd. 44, Issue 4). <https://doi.org/10.1007/S11612-013-0228-9>
- Azukas, M. E. (2022). Leading Remotely: Competencies Required for Virtual Leadership. In *TechTrends* (Bd. 66, Issue 2). Springer. <https://doi.org/10.1007/S11528-022-00708-X>
- Back, A., & Berghaus, S. (2016a). Digital Maturity & Transformation Studie: Über das Digital Maturity Model. *Universität St. Gallen*, 2(November), 1–19. https://iwi.unisg.ch/wp-content/uploads/digitalmaturitymodel_download_v2.0-1.pdf%0Ahttps://aback.iwi.unisg.ch/fileadmin/projects/aback/web/pdf/digitalmaturitymodel_download_v2.0.pdf
- Back, A., & Berghaus, S. (2016b). Gestaltungsbereiche der digitalen transformation von unternehmen: entwicklung eines reifegradmodells. *Die Unternehmung*, 70(2), 98–123.
- Beckenbauer, A., Bunse, K., Sietzy, F., Tuchschnid, M., & Schmid, K. (2003). *Video-mediated Communication*. <https://docplayer.org/1243208-Video-mediated-communication.html>
- Becker, F. (2016). Säulen der Teamleistung. In *Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung* (S. 23–43). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49427-1_3
- Ben, S. (2021). Nach Corona: Apple-Heimarbeiter möchten nicht zurück. *Heise Online*. <https://www.heise.de/news/Nach-Corona-Apple-Heimarbeiter-moechten-nicht-zurueck-6063238.html>
- Borbach, C. (2022). Medienanthropologie: Videochat-Kultur – Corona, Zoom und Paul Virilios „Terminal-Bürger“. In *Corona und die anderen Wissenschaften* (S. 1–14). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36903-3_1
- Clases, C., & Wehner, T. (2000). Vertrauen. In *Lexikon der Psychologie*. Spektrum Akademischer Verlag. <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/vertrauen/16374>
- de Greef, P., & IJsselsteijn, W. (2000). Social presence in the PhotoShare tele-application. *Proceedings of PRESENCE*, 27–28.
- DeYoung, C. G., Quilty, L. C., & Peterson, J. B. (2007). Between Facets and Domains: 10 Aspects of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5), 880–896. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.5.880>
- Distanz. (2022). In *das digitale Wörterbuch der deutschen Sprache*. <https://www.dwds.de/wb/Distanz>
- Elastic. (2021). *Our Source Code*. <https://www.elastic.co/de/about/our-source-code>
- Erikson, E. H. (1950). *Childhood and Society*. W. W. Norton & Company.
- Erikson, E. H. (1959). Identity and the Life Cycle. *Psychological Issues - International Universities Press*, 1(1).
- Frindte, W. (1994). „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser...“: Ein sozialpsychologischer Erklärungsversuch zum gesellschaftlichen Umbruch in der DDR. In *Mythen der Deutschen* (S. 115–132). Springer.

- Golding, W. (1959). *Lord of the Flies*. 1954. *New York: Berkley*.
- Haller, S., & Wissing, C. (2022). Internationalisierung von Dienstleistungen. In *Dienstleistungsmanagement* (S. 553–575). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36810-4_9
- Herget, J. (2021). Kommunikation und Kollaboration in der digitalen Arbeitswelt. In *Digitale Unternehmenskultur* (S. 9–21). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33511-3_2
- Hollenstein, E., & RoCHAT, J. (2022, April 8). Neue Arbeitsmodelle – Chefs verzweifeln: Angestellte im Homeoffice wenden sich von Firma ab. *Tagesanzeiger*. <https://www.tagesanzeiger.ch/chefs-verzweifeln-angestellte-im-homeoffice-wenden-sich-von-firma-ab-272006269106>
- Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31132-2>
- Kalaidos Fachhochschule Schweiz. (2019). *Richtlinie zur Erstellung schriftlicher Arbeiten im Departement Wirtschaft der Kalaidos Fachhochschule* (5.0).
- Kelly, J. (2022, März 5). Twitter Employees Can Work From Home 'Forever' Or 'Wherever You Feel Most Productive And Creative'. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jack-kelly/2022/03/05/twitter-employees-can-work-from-home-forever-or-wherever-you-feel-most-productive-and-creative/>
- Kratzer, N. (2021, Januar 3). *Zwischen Office und Homeoffice*. Handelsblatt. https://www.handelsblatt.com/karriere/zukunft-der-arbeit-vier-wissenschaftler-erklaeren-wie-die-arbeitswelt-nach-corona-aussehen-wird/v_detail_tab_print/26738340.html
- Malik, F. (2019). *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt*. Campus Verlag.
- Martin, L. (2011). *Ich krieg dich! - Menschen für sich gewinnen - Ein Ex-Agent verrät die besten Strategien*. Ariston.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz.
- Melin, A., & Egkolfopoulou, M. (2021). *Return to Office: Employees Are Quitting Instead of Giving Up Work From Home - Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-06-01/return-to-office-employees-are-quitting-instead-of-giving-up-work-from-home>
- Nähe. (2022). In *das digitale Wörterbuch der deutschen Sprache*. <https://www.dwds.de/wb/N%C3%A4he>
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227–246.
- Nissen, R. (2022). *Personalführung*. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalfuehrung-42698>
- Nulab. (o. J.). *Online Team Collaboration & Diagramming Tool | Cacao*. Abgerufen 24. Oktober 2022, von <https://nulab.com/cacool/>

- Personalführung. (2022). In *das digitale Wörterbuch der deutschen Sprache*. <https://www.dwds.de/wb/Personalf%C3%BChrung>
- Pfläging, N. (2009). *Die 12 neuen Gesetze der Führung: der Kodex: warum Management verzichtbar ist*. Campus Verlag.
- Popper, K. (1935). *Logik der Forschung*. Wiener Kreis.
- Problemfeld. (2022). In *das digitale Wörterbuch der deutschen Sprache*. <https://www.dwds.de/wb/Problemfeld>
- Remdisch, S. (2005). *Managing Virtual Teams: The importance of distance leadership*. http://web.archive.org/web/20200601211851/http://www2.leuphana.de/distanceleadership/download/dl_praesentation-uni.pdf
- remote. (2022). In *Cambridge Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-german/remote>
- Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y.-T. C. (2009). Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241–279.
- Rothmann, S., & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(1). <https://doi.org/10.4102/SA-JIP.V29I1.88>
- Rüegg-Stürm, J., Grand, S., & Grand, S. (2020). *Das St. Galler Management-Modell* (2. Aufl.). Haupt Bern.
- Schirmmayer, F., & Pfurr, A. (2022). Führen auf Distanz!? Personalführung in der Logistikbranche während der Corona-Pandemie. In *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. <https://doi.org/10.1007/S11613-022-00786-Z>
- Schulte, von v, Verkuil, A., Hübenthal, S., Schulte, V. B., & Steinebach, C. (2020). *Studie zur Umstellung auf Homeoffice in der Schweiz während der Covid19 Krise*.
- Schultz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden. 1. Störungen Und Klärungen. Allgemeine Theorie Der Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., & Welpel, I. M. (2017). *Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert*. 617–628. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53202-7_43
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The Social Psychology of Telecommunications*. John Wiley & Sons.
- Siller, H. (2017). Operatives, strategisches und normatives Management. In *Handbuch Polizeimanagement* (S. 681–701). Springer.
- Spreitzer, S. (2022). *IT-Management als Enabler von New Work für die Unternehmensevolution* [Masterarbeit, Kalaidos Fachhochschule Schweiz]. https://spreitzer.ch/publications/MBA_MA_Open_Access_Spreitzer_Sascha.pdf
- Stadler Elmer, S. (2018). Identität: Wer bin ich und wo gehöre ich dazu? *Schweizer Monat*, 1058. <https://schweizermonat.ch/identitaet-wer-bin-ich-und-wo-gehoeere-ich-dazu/>
- Stangl, W. (2022). Misstrauen. In *Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik*. <https://lexikon.stangl.eu/30940/misstrauen>

- team. (2022). In *Cambridge Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-german/team>
- Ternès, A., & Wilke, C.-D. (2018). *Agenda HR–Digitalisierung, arbeit 4.0, new leadership: Was personalverantwortliche und management jetzt nicht verpassen sollten*. Springer Gabler.
- The Boring Company. (o. J.). *Flamethrower — The Boring Company*. Abgerufen 8. September 2022, von <https://www.boringcompany.com/not-a-flamethrower>
- Thordsen, T., Murawski, M., & Bick, M. (2020). *How to Measure Digitalization? A Critical Evaluation of Digital Maturity Models*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_30
- Todd, J. (2005). Social transformation, collective categories, and identity change. *Theory and Society*, 34(4), 429–463.
- Waibel, A. (2015). Sprachbarrieren durchbrechen: Traum oder Wirklichkeit? *Nova Acta Leopoldina NF*, 122, 101–123.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung*. Vahlen.
- Welge, K., & Bruggmann, A. (2021). Distanz und Nähe verbindende Führung und Zusammenarbeit–wie gefühlte Nähe eine positive soziale Identität und Vernetzung bewirken kann. In *Kooperation in der digitalen Arbeitswelt* (S. 175–189). Springer.
- Werner, K. (2022, Juni 2). Personalpolitik bei Tesla – Elon Musk schafft das Homeoffice ab. *Tagesanzeiger*. <https://www.tagesanzeiger.ch/elon-musk-schafft-das-homeoffice-ab-577451364120>
- Whitehurst, J. (2017, Februar 16). *Want to be a great leader? Assume positive intent*. OpenSource.Com by Red Hat. <https://opensource.com/open-organization/17/2/assuming-positive-intent>
- Wilson, J. M., Boyer O’Leary, M., Metiu, A., & Jett, Q. R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29(7), 979–1002.
- Wu, V. (2019, Februar 27). *How remote work enables rapid innovation at GitLab*. GitLab / Blog / Culture. <https://about.gitlab.com/blog/2019/02/27/remote-enables-innovation/>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Subjektive Distanz	9
Abbildung 2: Objektive Distanz.....	10
Abbildung 3: Gefühlte Nähe auf Distanz	11
Abbildung 4: Problemfelder der Personalführung von Remote Teams.....	20
Abbildung 5: Problemfelder in der Distanz Situation	21
Abbildung 6: Problemfelder in der Nähe Situation	22

Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe. Verwendete Literatur und Quellen habe ich vollständig aufgeführt und ich habe diese gemäss wissenschaftlichen Zitierregeln zitiert.

Die vorliegende Arbeit oder Teile davon habe ich nicht bereits an anderer Stelle als Leistungsnachweis verwendet, ausser es sei dies ausdrücklich mit dem zuständigen Referenten vereinbart worden.

Ich bin mir bewusst, dass die vorliegende Arbeit auf Plagiate – auch unter Verwendung entsprechender Software – überprüft werden kann. Ich ermächtige hiermit die Kalaidos Fachhochschule ausdrücklich zur Vornahme einer solchen Überprüfung.

Die Arbeit enthält die folgende Anzahl Zeichen: 50'585

Zeichen zählen: Textteil, exklusive Titelblatt, Inhaltsverzeichnis, Vorwort, Abstract/Management Summary, Abbildungs-, Diagramm-, Tabellen-, Abkürzungs-, Quellenverzeichnis, Anhänge und Eigenständigkeitserklärung. Textfelder, Fuss- und Endnoten werden nicht berücksichtigt.

Zürich, 27.10.2022

Spreitzer, Sascha

Ort, Datum

Name, Vorname

(Unterschrift des Autors)

Unterschrift