

1 Der Weg zur virtuellen Distanz

2002 mehrten sich die Stimmen, dass die Unzufriedenheit mit der Arbeit und den Arbeitgebern wuchs. Ironischerweise tauchten diese Nachrichten zur gleichen Zeit auf wie die technologisch fortschrittlichsten und leicht zugänglichen Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge, die in den Unternehmen eingeführt wurden. An dieser Situation hat sich bis heute nichts geändert. Laut The Conference Board, einer gemeinnützigen Forschungsgruppenorganisation, ist bei der Arbeitszufriedenheit im Durchschnitt zwar ein Aufwärtstrend zu verzeichnen, aber bei genauerem Hinsehen sind nur 36% der Beschäftigten mit den verfügbaren Kommunikationskanälen, 37,5% mit den künftigen Wachstumschancen, 37% mit der Anerkennung und Bestätigung und 36,1% mit dem Arbeitspensum in ihrem Unternehmen zufrieden.¹

Fünfzehn Jahre nach Beginn unserer Studie ist also ein großer Teil der Erwerbstätigen nach wie vor unzufrieden mit den Stellschrauben der Zusammenarbeit, die das Fundament für andere wichtige Aspekte der Arbeit bilden, obwohl die Technologie inzwischen Lichtjahre von ihrem damaligen Entwicklungsstand entfernt ist. Doch das erstaunt kaum, wenn man die Zunahme der virtuellen Distanz bedenkt.

Mythenkiller

Obwohl die digitale Arbeit von einer hochentwickelten Kommunikationstechnologie definiert wird, ist die Mehrzahl der Beschäftigten unzufrieden mit den Kommunikationskanälen in ihren Unternehmen.

Diese Tatsache zu beachten ist von zentraler Bedeutung. Seit wir die Auswirkungen der virtuellen Distanz entdeckt haben, wissen wir, dass die Kommunikationstechnologien, die virtuelle Arbeit erst ermöglichen, nicht das Hauptproblem darstellen, wenn es um den Mangel an Arbeitszufriedenheit geht. Fehlfunktionen am Arbeitsplatz werden vielmehr durch die menschlichen Interaktionen verursacht, die innerhalb und zwischen den Faktoren der virtuellen Distanz gewichtet werden. Und das ist schon seit geraumer Zeit der Fall. Rückblickend können wir sogar sagen, dass die virtuelle Distanz schon existierte, bevor Smartphones und Tablets den kometenhaften Aufstieg dessen in Gang setzten, was wir heute virtuelle Arbeit nennen.

Ein kurzer Blick auf die Geschichte der Kommunikationstechnologie

Als wir die Herausforderungen zu erforschen begannen, die mit der virtuellen Arbeit verbunden sind, gab es weder iPads noch iPhones, und iPods waren weniger als ein Jahr auf dem Markt. Blackberry-Smartphones und Personal Digital Assistants (PDAs), oft als Speerspitze der »smarten« Mainstream-Mobilgeräte bezeichnet, tauchten erst 2002 auf, wobei es mehr als zehn Jahre dauerte, bis ihre Anzahl mit 84 Millionen

Nutzern ihren Höhepunkt erreichte. Doch ihr Marktanteil brach rapide ein, als Betriebssysteme wie iOS und Android sämtliche Rivalen in den Schatten stellten.

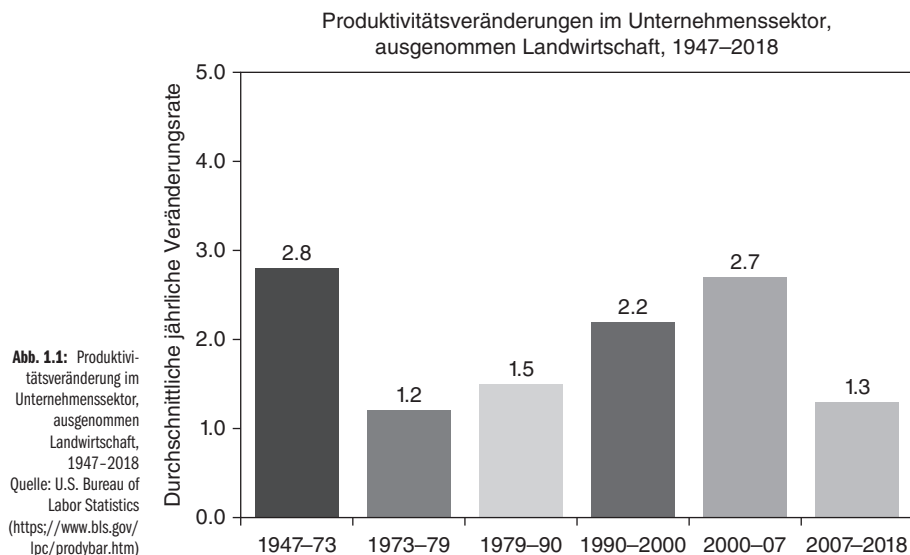
Wie bereits in der Einführung erwähnt, wurde die virtuelle Distanz trotz der kontinuierlichen Entwicklung »intelligenter« digitaler Geräte ein weltweites Phänomen und ihre Auswirkungen auf die Ergebnisse in allen Lebensbereichen gewinnen zunehmend an Stärke und Macht.

Gedankenexperiment

Denken Sie an die schrittweise Entwicklung der Kommunikationstechnologie während Ihrer Lebenszeit und fragen Sie sich:

- Welche Technologien haben Sie kennengelernt und welche benutzen Sie heute am meisten?
- Auf welche Weise haben diese Kommunikationstechnologien Ihre privaten oder beruflichen Beziehungen verändert oder geprägt? Welche Unterschiede machen sich heute bemerkbar?
- Auf welche Weise haben die Schnittstellen zwischen Kommunikationstechnologie und zwischenmenschlichen Beziehungen Ihre Gefühle hinsichtlich Ihres Berufs- und Privatlebens beeinflusst?

In den ersten Jahren des neuen Millenniums herrschte die Überzeugung vor, dass die Vorteile der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT), wie sie damals genannt wurde, grenzenlos wären. In vielen Berichten hieß es beispielsweise, dass die Informationstechnologie (IT) einen erheblichen Produktivitätsanstieg nach sich gezogen habe.



Wie aus Abbildung 1.1 ersichtlich, erhöhte sich die Arbeitsproduktivität zwischen 1990 und 2000 im Durchschnitt um 2,2%, von 2000 bis 2007 um 2,7%. Viele behaupten, die Steigerung sei der Informationstechnologie zu verdanken. Doch von 2007 an, als das iPhone auf den Markt kam, ist die Arbeitseffektivität rückläufig, hat mit nun 1,3% den niedrigsten Stand seit den 1970er Jahren erreicht. Ein ähnlicher Produktivitätstrend war auch bei der Fallstudie der CPG Inc. aus dem Vorwort zu beobachten.

Es steht fest, dass die technologischen Fortschritte allein nicht erklären, was in der Erwerbsbevölkerung vor sich geht. Dazu müssen wir eine parallel verlaufende Entwicklung verstehen: die Zunahme der virtuellen Distanz.

Die Zunahme der virtuellen Distanz

Die Ankunft von Internet und digitaler Kommunikation führte bei vielen zu der Überzeugung, dass diese neue Welt eine nahtlose Ausweitung der globalen Interkonnektivität am Arbeitsplatz ankündigte. Ein Beispiel ist Thomas L. Friedmans Buch *Die Welt ist flach*. Doch im Rahmen unserer Forschungsprojekte sahen wir etwas ganz anderes – Berichte von zunehmend dysfunktionalem Verhalten. Deshalb beschlossen wir, einen Blick auf die Ergebnisse früherer Recherchen zu werfen.

Wir stellten bald fest, dass die Aufgabe nicht einfach sein würde. Unsere anfänglichen Nachforschungen pflügte viele Arbeitsfelder um, die eigentlich miteinander vernetzt sein sollten, in Wirklichkeit aber unzusammenhängend und sogar widersprüchlich waren. In der akademischen IT-Literatur fanden wir beispielsweise die üblichen Begriffe »Computervermittelte Kommunikation« (computer mediated communications, CMC), »Computergestützte kooperative Arbeit« (computer supported collaborative work, CSCW), »Entscheidungsunterstützende Systeme für Gruppen« (group decision support systems, GDSS) und andere weit verbreitete Kategorien, die virtuelle Arbeit entweder definierten oder in direktem Zusammenhang damit standen. Die Managementliteratur ordnete virtuelle Arbeit dagegen weitgehend anderen Kontexten zu, verknüpfte sie vor allem mit dem Begriff »virtuelle Teams«, jedoch ohne Rückanbindung an die Lektionen, die sich aus der IT-Forschung ableiten ließen.

Damals wie heute gibt es eine Reihe von Studien, die auf dieselben Fragen fokussiert und auf viele verschiedene Arbeitsfelder verstreut sind. Sie haben sich mit denselben Problemen befasst, jedoch vielfach versäumt, sich die Entdeckungen und Erkenntnisse aus anderen Forschungsprojekten zunutze zu machen. Daher wurden mögliche Verbindungen zwischen ihnen oder Aha-Momente, die sich daraus ergeben könnten, ignoriert. Und da die meisten Studien auf Studentenstichproben basierten, war der Nutzen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen begrenzt.

Deshalb begannen wir, Fragen zu stellen, die sich aus unseren Erfahrungen als Führungskräfte in der Welt der Unternehmen herleiteten. In den ersten eineinhalb Jahren interviewten wir Dutzende Vorstandsmitglieder, Manager und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, die Erfahrung mit virtuellen Teams hatten. Sie stammten aus den

unterschiedlichsten Branchen, zum Beispiel Finanzdienstleistungen, Pharmazeutika, Unternehmensberatung, Telekommunikation und Konsumgüter. Wir konzentrierten uns dabei auf drei Fragen.

1. Was betrachten Führungskräfte als virtuelle Arbeit?

Diese Frage schien von grundlegender Bedeutung zu sein. Schon zu Anfang wurde klar, dass es kein gemeinsames Verständnis oder eine übereinstimmende Definition des Begriffs virtuelle Arbeit gab, der alles Erdenkliche umfasste, von der Telearbeit bis zum Outsourcing. Und das ist noch heute der Fall: Der Begriff hat für unterschiedliche Personen eine unterschiedliche Bedeutung, wobei viele andere Begriffe, beispielsweise Remote-Arbeit, synonym verwendet werden, obwohl jedes »Etikett« in Wirklichkeit auf unterschiedliche, wenngleich zusammenhängende Konzepte hinweist. Fakt ist auch, dass sich nur schwer ermitteln lässt, welche Probleme wirklich vorhanden sind oder welche Ursachen welche Wirkung haben, wenn eine gemeinsame Sprache oder ein sinnvolles Rahmenwerk fehlen.

Als wir beispielsweise wissen wollten »Was betrachten Sie als virtuelle Arbeit?«, erwiderte ein Manager:

Für uns bedeutet virtuelle Arbeit, dass wir eine Menge Outsourcing-Beziehungen haben. Und ich kann Ihnen sagen, dass viele von ihnen nicht funktionieren.

Wenn wir das Gespräch vertieften, gelangten Führungskräfte oft zu der Schlussfolgerung, dass bei den virtuellen Mitarbeitern alle Personen inbegriffen waren, die sowohl mit dem Unternehmen als auch miteinander per Laptop oder Mobilgerät verbunden sind:

Vermutlich könnte man sagen, dass das ganze Unternehmen aus virtuellen Mitarbeitern besteht, obwohl bei uns die Anwesenheit im Büro grundlegend Pflicht ist. Viele tauschen sich nur per E-Mail oder IM (Instant Messaging, Nachrichtensofortversand) aus, selbst wenn sie physisch im Büro nebeneinander sitzen.

2. Wie wirkt sich die Arbeit mit virtuellen Teams auf die Führungskräfte aus?

Die Antwort auf diese Frage spiegelte ausnahmslos die wachsenden Herausforderungen wider. Ein Topmanager aus einem globalen Finanzdienstleistungskonzern erklärte:

Darüber habe ich viel nachgedacht. Ich weiß nicht, wie weit ich jemandem in einer virtuellen Arbeitsumgebung wirklich vertrauen kann. Deshalb mache ich mir ständig Sorgen über die Fortschritte, die mein Team bei gleich welchem Projekt erzielt. Ich versuche, die Leistung der virtuellen Mitarbeiter anhand der alten Messinstrumente zu bewerten, und das funktioniert nicht.

Eine andere Führungskraft aus einem namhaften Pharmakonzern sagte:

Da ich für einige Mitarbeiter unter meiner Führung nicht direkt zuständig bin und ihnen außerdem nur selten persönlich begegne, fällt es mir sehr schwer, ihre Leistung genau zu bewerten. Das ist eine riesige Herausforderung.

3. Was sind die wichtigsten organisatorischen und strategischen Auswirkungen der virtuellen Arbeit?

Die Umfrageteilnehmer schwiegen eine Weile und dachten nach, weil sie nicht wussten, womit sie anfangen sollten. Viele waren der Meinung, es sei am schwierigsten, das richtige Geschäftsmodell zu wählen, wie aus der Antwort eines Telekommunikationsmanagers hervorgeht:

Die Hierarchie ist in einer solchen Umgebung veraltet. Früher konnte man Aufgaben vertikal, von oben nach unten, delegieren. Aber wie koordiniert und delegiert man Aufgaben an Mitarbeiter, auf die man keinen direkten Zugriff hat, die in virtuellen Umgebungen tätig sind und über die man, falls überhaupt, nur wenig Kontrolle ausüben kann?

Ein weiteres wichtiges Thema wurde vom CIO, dem Leiter der Informationstechnik, einer großen Bank angesprochen:

Einige der von uns genutzten Technologien (zur Erledigung der Aufgaben) setzen ein derart fundiertes Fachwissen voraus, dass Führungskräfte über eine bestimmte Ebene unserer Organisation hinaus keine Ahnung haben, was wir tun. Deshalb sind wir völlig auf uns selbst gestellt, richten uns im Allgemeinen nach den Prinzipien, dass wir dem Unternehmen helfen, Geld einzusparen, unsere Aufgaben erledigen und versuchen, die Zusammenarbeit mit Kollegen zu fördern. Wir sind ein globales Unternehmen mit mehr als 100 000 Mitarbeitern. Da besteht keine Möglichkeit, genau zu verstehen, was jeder Einzelne macht.

Während der Interviews kristallisierten sich klare Muster heraus, die wir drei Kategorien zuordneten, wie aus Abbildung 1.2 ersichtlich.

1. **Standortbasierte** Herausforderungen wurden als Zusammenbruch der Kommunikation zwischen weit verstreut Arbeitenden beschrieben, ungeachtet dessen, ob sie sich persönlich kannten oder nicht.
2. **Tagtägliche** Probleme bezogen sich auf Ärgernisse wie häufige Fehlkommunikation, übermäßiges Multitasking und Technologieversagen, die den Schwung in den täglichen Meetings ausbremsten.
3. **Beziehungsbasierte** Schwierigkeiten beinhalteten diejenigen Aspekte, die mit einem Gefühl der Isolation auf der persönlichen Ebene verbunden waren.

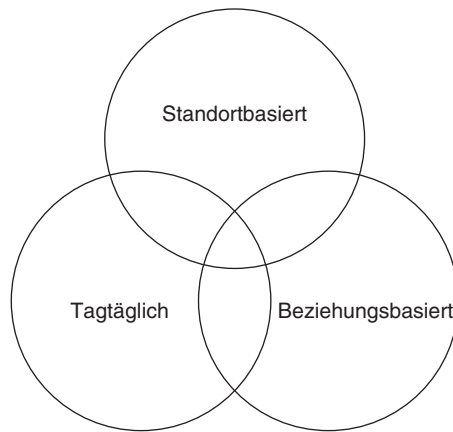


Abb. 1.2: Problemmuster aus der ursprünglichen Feldforschung

Bei der Analyse wurde offenkundig, dass jeder dieser Bereiche eine Form der Distanz repräsentierte. Die standortbasierten Herausforderungen bezogen sich eindeutig auf feststehende Distanzen – Unterschiede zwischen Zeit, Ort und Organisationszugehörigkeit im Vergleich zu anderen Teammitgliedern. Wir fassten sie unter dem Begriff physische Distanz zusammen.

Die täglichen Irrungen und Wirrungen, die ständig für Frustration sorgten, beispielsweise zu viele E-Mails beantworten zu müssen oder das Fehlen eines geteilten Kontexts, erzeugten regelmäßig und wiederholt psychologische Distanz. Wir fassten sie unter dem Begriff operative Distanz zusammen, weil sich die Form, die sie annahm, von einem Tag zum anderen verändern konnte.

Die Beziehungsprobleme entwickelten sich aus einem tief verwurzelten intuitiven Gefühl der Isolation, verursacht durch Risse im kulturellen Wertesystem und in anderen Sozialdynamiken, die verhinderten, dass ein Gefühl der Nähe entstand. Wir fassten sie unter dem Begriff Affinitätsdistanz zusammen.

Wir stellten außerdem fest, dass sich eine Problemkategorie auf viele andere auswirkte und in verschiedenen Kombinationen zutage trat, die je nach Unternehmen und Situation variierten. Deshalb galt es, die Falle zu vermeiden, sie auseinander zu reißen und einzeln zu betrachten, um Dinge wie wachsendes Misstrauen und mangelnde Ziel- und Aufgaben- oder Rollenklarheit zu erklären. Auf der Grundlage unserer ersten Feldstudien wurde deutlich, dass die Probleme eng miteinander verknüpft waren und in Kombination ein neues Phänomen erzeugten: die virtuelle Distanz. Abbildung 1.3 veranschaulicht das Modell der virtuellen Distanz im Überblick.

Doch die Identifizierung der Probleme sagte noch nichts über die Beschaffenheit oder das Ausmaß der virtuellen Distanz auf die Unternehmensergebnisse, beispielsweise

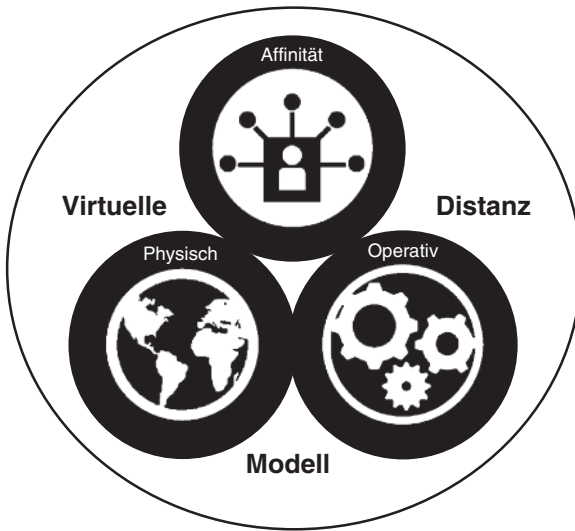


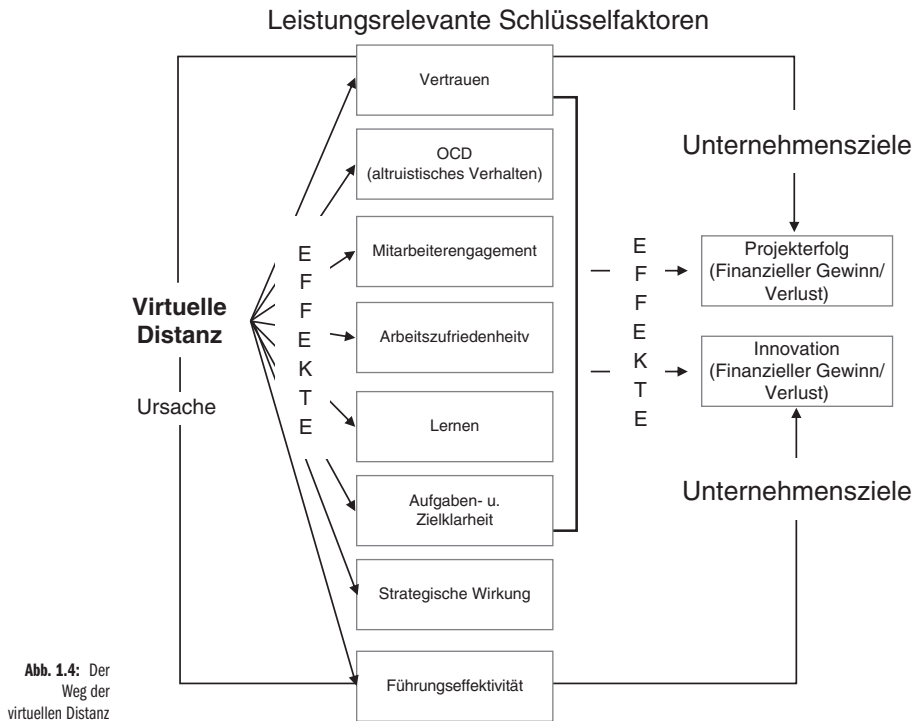
Abb. 1.3: Modell der virtuellen Distanz, Übersicht

Innovation und Finanzen, aus. Wir zielten darauf ab, eine Methode zu entwickeln, die uns unmittelbar den Weg zu umsetzbaren Lösungen wies. Das führte zur Entwicklung des Index der virtuellen Distanz (Virtual Distance Index, VDI), ein exakt überprüftes und validiertes Verfahren zur Messung der virtuellen Distanz, das einen quantitativen Leistungsvergleich ermöglichte, um herauszufinden, ob die virtuelle Distanz Auswirkungen besaß und wenn ja, welche.

Wir stützen uns bei unserer Betrachtung auf einen umfangreichen im Lauf der Zeit entstandenen Datensatz: Er umfasst 1400 Studien, 55 Länder, mehr als drei Dutzend Branchen und Repräsentanten aller Organisationsebenen.

Unser Ergebnis: Unkontrollierte virtuelle Distanz hat negative Auswirkungen auf zentrale Führungsaspekte, den finanziellen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Wie aus Abbildung 1.4 ersichtlich, ist die virtuelle Distanz *Ursache* direkter und indirekter Veränderungen bei den beiden Unternehmenszielen finanzieller Erfolg und Innovation. Wie wir im vierten Kapitel sehen werden, lassen sich leistungsbeeinflussende Schlüsselfaktoren, beispielsweise Vertrauen, OCB (Organizational Citizenship Behavior), altruistisches Verhalten in der Arbeitsumgebung), Mitarbeiterengagement, Arbeitszufriedenheit, Lernen, Aufgaben-, Rollen- und Zielklarheit, strategische Wirkung und Führungseffektivität erheblich verbessern, wenn die virtuelle Distanz verringert wird. Sie hat die stärksten Auswirkungen auf Vertrauen und OCB der Mitarbeiter, was wiederum zahlreichen weiteren Problemen Vorschub leistet.²



In unserer ersten Ausgabe präsentierten wir die Formel der virtuellen Distanz. Doch nach vielen zusätzlichen Jahren der Datensammlung haben wir eine Ratio der virtuellen Distanz mit stabilem, exponentiellem Wachstum entdeckt (siehe Abbildung 1.5).

Ratio der virtuellen Distanz

$$1:2:4$$

Physische Distanz ist nur $\frac{1}{2}$ so schwerwiegend wie
Operative Distanz, die nur $\frac{1}{2}$ so schwerwiegend ist wie
Affinitätsdistanz,
sowohl im Hinblick auf die Leistung als auch auf eine bedeutungsvolle Beziehungsqualität.

Abb. 1.5: Ratio der virtuellen Distanz

Wie man sieht, sind alle Einflussfaktoren der virtuellen Distanz durch ein mathematisches Größenverhältnis miteinander verbunden. Wir können jetzt nicht nur die Auswirkungen der virtuellen Distanz auf die Unternehmensergebnisse prognostizieren, sondern auch die einzelnen Faktoren berechnen, wenn einer der anderen Faktoren bekannt ist.

Diese mathematischen Exponentialreihen stellen ein noch stärkeres quantitatives Fundament für die zuvor erwähnte Macht der virtuellen Distanz dar.

Doch das ist noch nicht alles.

Die Analyse der virtuellen Distanz ermöglicht prädiktive Lösungen.

Als diese Lösungen in spezifischen Sequenzen angewendet wurden, entsprechend den individuellen Mustern der virtuellen Distanz mit bestimmten Prioritäten versehen, konnten wir nachweisen, dass unsere Empfehlungen rasch wirksame, messbare Verbesserungen erzielten, unter anderem eine erhebliche Optimierung der Bilanzstrukturen, bedeutungsvollere Beziehungen zwischen standortverteilten Teammitgliedern und eine stärkere Motivation, gemeinsam auf geteilte Ziele hinzuarbeiten.

