



Die Macht der virtuellen Distanz

Lösungen, mit denen Sie im digitalen
Zeitalter und Homeoffice unausgeschöpfte
Wettbewerbsvorteile erzielen können

Karen Sobel Lojesk
Richard R. Reilly

WILEY

**Karen Sobel Lojeski
Richard R. Reilly**

Die Macht der virtuellen Distanz

**Lösungen, mit denen Sie im digitalen
Zeitalter und Homeoffice unausgeschöpfte
Wettbewerbsvorteile erzielen können**

Aus dem Englischen von Ursula Bischoff

WILEY

WILEY-VCH GmbH

Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2021 Wiley-VCH GmbH, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

© 2020 by Karen Sobel Lojeski and Richard R. Reilly.

Das englische Original erschien 2020 unter dem Titel *The Power of Virtual Distance. A Guide to Productivity and Happiness in the Age of Remote Work* bei John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher »John Wiley & Sons, Inc.«.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-527-51073-3

ePub ISBN: 978-3-527-83635-2

Umschlaggestaltung: Torge Stoffers, Leipzig

Richard Reilly: Für meine Frau Laura

Karen Sobel Lojeski: Für meinen Mann Paul

Inhaltsverzeichnis

[Cover](#)

[Titelblatt](#)

[Impressum](#)

[Widmung](#)

[Anmerkung der Autoren](#)

[Anmerkungen](#)

[Vorwort](#)

[Einführung in das Konzept der virtuellen Distanz](#)

[Hintergrund](#)

[Wie das Buch angeordnet ist](#)

[Einführung: Wir sind die Daten](#)

[Eine andere Sicht auf die Analytik](#)

[Die Entdeckung der HOME-Perspektive](#)

[Das »Wo«](#)

[Das »Wann«](#)

[Das »Was«](#)

[Zusammenfassung](#)

[Anmerkung](#)

[1 Der Weg zur virtuellen Distanz](#)

[Ein kurzer Blick auf die Geschichte der Kommunikationstechnologie](#)

[Die Zunahme der virtuellen Distanz](#)

[Anmerkungen](#)

[2 Die Neudefinition von Distanz](#)

[Standort, Standort, Standort](#)

[Globalisierung, Diversität und Netzwerke](#)

Das Yin und Yang der Arbeit

Virtuelle Arbeit und virtuelle Distanz

Zusammenfassung

Anmerkungen

3 Der Umgang mit der virtuellen Distanz

Physische Distanz

Operative Distanz

Affinitätsdistanz

Das Modell der virtuellen Distanz: Die Bausteine
zusammenfügen

Anmerkungen

4 Die Parameter der virtuellen Distanz

Methodologie

Virtuelle Distanz und Vertrauen

Virtuelle Distanz und Organizational Citizenship
Behavior

Virtuelle Distanz und Arbeitszufriedenheit

Virtuelle Distanz und Projekterfolg

Virtuelle Distanz und Lernen

Virtuelle Distanz und Innovation

Virtuelle Distanz und Mitarbeiterengagement

Virtuelle Distanz und Klarheit der Aufgaben, Ziele
und Vision

Virtuelle Distanz und strategischer Effekt

Die Bausteine zusammenfügen: Virtuelle Distanz
und Erfolg

Anmerkungen

5 Die Kartierung der virtuellen Distanz

Der Kartierungsprozess

Schlüssellektionen zur Kartierung der virtuellen Distanz auf einen Blick:

Anmerkungen

6 Die Steuerung der virtuellen Distanz

Womit man anfangen sollte: Prioritäten setzen

Die Priorisierung der Strategien und Taktiken bei der Entwicklung eines Aktionsplans zur Verringerung der virtuellen Distanz

Priorisierungsanalyse im Fall des globalen Pharmakonzerns

Strategien versus Taktiken

Strategischer Fokus bei Affinitätsdistanz

Schnelle Lösungen – Kurzfristige Taktiken zur Verringerung der virtuellen Distanz

Schlüssellektionen zur Steuerung der virtuellen Distanz

7 Die Neudefinition von Teams

Eine kurze Geschichte der Teams

Die heutigen Arbeitsplätze

Das virtuelle Ensemble

Anmerkungen

8 Virtuelle Distanz und Technologie

Audiokonferenzen

Videokonferenzen

Technologie und virtuelle Distanz: Praktische Tipps

Anmerkungen

9 Die Neuausrichtung von Innovationsprozessen

Hirnwellen und künstlerische Leistung

Brainstorming und Kreativität

Kreativität versus Innovation

Innovation und Golfbälle

Soziale Netzwerke und implizites Wissen

Virtuelle Distanz und Innovation

Das Front-End

Klare Vision

Effektive Zusammenarbeit

Prozesse

Engagement des Topmanagements

Effektiver Informationsaustausch

Schlüssellektionen zur Neuausrichtung von Innovationsprozessen

Anmerkungen

10 Die seelenbasierte Führung – eine Einführung

Die Helikopter-Geschichte

Warum gerade jetzt eine seelenbasierte Führung?

Die Neurowissenschaft der seelenbasierten Führung

Leben (Lebendigkeit) versus Lebewesen

Seelenbasierte Führung: Erstes Prinzip

Seelenbasierte Führung: Zweites Prinzip

Seelenbasierte Führung: Drittes Prinzip

Seelenbasierte Führung: Viertes Prinzip

Was versteht man unter Theory of Mind?

Seelenbasierte Führung: Fünftes Prinzip

Seelenbasierte Führung: Sechstes Prinzip

Seelenbasierte Führung: Siebtes Prinzip

Die »Praxis« der seelenbasierten Führung

Überlegungen

Anmerkungen

[Anhang A: Virtuelle Distanz und Neurowissenschaften:
Eine andere Perspektive](#)

[Die Entwicklung erstklassiger Menschen statt
zweitklassiger Roboter](#)

[Fazit](#)

[Anhang B: Anmerkungen zur Methodologie der
Umfrageforschung und virtuellen Distanz](#)

[Klarheit des Konstrukts](#)

[Verlässlichkeit/Reliabilität](#)

[Validität](#)

[Stichproben](#)

[Die Auswertung der Ergebnisse von
Mitarbeiterumfragen](#)

[Virtuelle Distanz als Rahmenwerk](#)

[Literatur](#)

[Anhang C: Erweiterte Liste der Projektbeschreibungen](#)

[Danksagung](#)

[Stichwortverzeichnis](#)

[End User License Agreement](#)

Tabellenverzeichnis

Vorwort

[Tabelle V.1: Die Auswirkung der virtuellen Distanz
auf die Unternehmensergeb...](#)

Einführung

[Tabelle E.1: Repräsentierte Branchen](#)

[Tabelle E.2 Repräsentierte Abteilungen und
Bereiche](#)

[Tabelle E.3: Liste der repräsentierten Titel](#)

[Tabelle E.4: Liste der Länder, die in den Benchmark-...](#)

[Tabelle E.5: Leistungs-Ranking als Funktion der Remote-Arbeitszeit in Prozent](#)

Kapitel 6

[Tabelle 6.1: Prioritäten nach Faktoren der virtuellen Distanz](#)

Illustrationsverzeichnis

Vorwort

[Abb. V.1: Modell der virtuellen Distanz](#)

[Abb. V.2: Das Konnektivitätsparadox](#)

Einführung

[Abb. E.1: Die HOME-Perspektive \(Die menschliche Sicht auf bedeutungsvolle Er...](#)

[Abb. E.2: Karte der Länder, die in den Benchmark-Dat...](#)

[Abb. E.3: CPG Inc., Übersicht](#)

[Abb. E.4: Prozentsatz der Remote-Arbeit](#)

[Abb. E.5: Die unscharfe Zone](#)

[Abb. E.6: Benchmark-Daten der virtuellen Distanz nach Generationen](#)

[Abb. E.7: Benchmark-Daten der virtuellen Distanz und Unternehmensergebnisse ...](#)

Kapitel 1

[Abb. 1.1: Produktivitätsveränderung im Unternehmenssekt...](#)

[Abb. 1.2: Problemmuster aus der ursprünglichen Feldforschung](#)

[Abb. 1.3: Modell der virtuellen Distanz, Übersicht](#)

[Abb. 1.4: Der Weg der virtuellen Distanz](#)

[Abb. 1.5: Ratio der virtuellen Distanz](#)

Kapitel 3

[Abb. 3.1: Modell der virtuellen Distanz](#)

[Abb. 3.2: Physische Distanz](#)

[Abb. 3.3: Operative Distanz](#)

[Abb. 3.4: Affinitätsdistanz](#)

[Abb. 3.5: Wertepyramide](#)

Kapitel 4

[Abb. 4.2: Relatives Ausmaß der Auswirkungen, auf der Ratio ...](#)

[Abb. 4.3: Auswirkungen der Faktoren der virtuellen Distanz auf di...](#)

[Abb. 4.5: Kognitives versus affektives Vertrauen](#)

[Abb. 4.6: Virtuelle Distanz und Vertrauen](#)

[Abb. 4.7: Geringe virtuelle Distanz und Vertrauen, als Wohlwollen, Kompetenz...](#)

[Abb. 4.8: Vertrauen und OCB](#)

[Abb. 4.9: Virtuelle Distanz und OCB](#)

[Abb. 4.10: Virtuelle Distanz und Arbeitszufriedenheit](#)

[Abb. 4.11: Virtuelle Distanz und Erfolg](#)

[Abb. 4.12: Virtuelle Distanz und Lernen](#)

[Abb. 4.13: Vertrauen und Innovation](#)

[Abb. 4.14: Der Pfad der virtuellen Distanz](#)

[Abb. 4.15: Virtuelle Distanz und Innovation](#)

[Abb. 4.16: Virtuelle Distanz und
Mitarbeiterengagement](#)

[Abb. 4.17: Virtuelle Distanz und Klarheit der
Aufgaben, Ziele und Vision](#)

[Abb. 4.18: Virtuelle Distanz und strategischer
Effekt](#)

Kapitel 5

[Abb. 5.1: Karte der virtuellen Distanz, Foto von
einem »liv...](#)

[Abb. 5.2: Joes ursprüngliche Netzwerkkarte](#)

[Abb. 5.3: Joes Bewertung der virtuellen Distanz](#)

[Abb. 5.4: Joes aktualisierte Karte der virtuellen
Distanz am Ende des Projek...](#)

[Abb. 5.5: Kritische Beziehungspfade \(CRP\) im
Fallbeispiel China](#)

[Abb. 5.8: Großer Maschinenbaukonzern -
ursprünglic...](#)

[Abb. 5.9: Großer Maschinenbaukonzern - Kritische
Beziehungspfade \(CRPs\)](#)

[Abb. 5.10: Großer Maschinenbaukonzern -
Einschätz...](#)

Kapitel 6

[Abb. 6.1: Die Steuerung der virtuellen Distanz](#)

[Abb. 6.2: Virtuelle Distanz: Prioritäten für die Entwic...](#)

[Abb. 6.3: Problemlösungslandkarte der virtuellen Distanz](#)

[Abb. 6.4: Taktiken zum Abbau der virtuellen Distanz, Beispiele](#)

[Abb. 6.5: Beispiele für Taktiken zum Abbau der operativen Distanz](#)

[Abb. 6.6: Beispiele für Taktiken zur Verringerung der virtuellen Distanz](#)

Kapitel 8

[Abb. 8.1: Kommunikationstechnologie, Medienreichhaltigkeit und soz...](#)

[Abb. 8.2: Merkmale virtueller Kommunikationsmodi](#)

Kapitel 9

[Abb. 9.1: Soziale Netzwerke und Innovation](#)

Kapitel 10

[Abb. 10.1: Das seelenbasierte Führungsmodell](#)

Anhang B

[Abb. B.1: Anzahl der Umfrage-Items \(Fragen\) versus Ausma...](#)

Anhang C

[Abb. C.1: Das HOME-Rahmenwerk \(Human Oriented Meaningful Experience\)](#)

Anmerkung der Autoren

Am 4. März 2020 haben wir unsere endgültigen Freigaben für die Seitenkorrekturen des englischen Original-Buches verschickt.

Covid war ein Begriff, mit dem wir anfangs kaum vertraut waren. Es kursierten Gerüchte über ein Virus in China, das ein wenig beunruhigend schien, als es sich den Weg an die Westküste der USA bahnte. Es tauchte nur als Randnotiz in unserem Leben auf, wenn Zeitungsartikel auf diffuse Gesundheitsprobleme in dieser oder jener Region aufmerksam machten.

Nur wenige Wochen später begannen Nachrichten über eine potenzielle Gesundheitskrise größeren Ausmaßes mehr Aufmerksamkeit zu erregen. Sie erinnerten mich lebhaft an die Sorgen zu Beginn der SARS- und MERS-Ausbrüche vor mehr als zehn Jahren und das Treffen mit dem Topmanager einer namhaften europäischen Bank, der per Flugzeug angereist war. Er wollte mit mir darüber sprechen, wie sich das Konzept der virtuellen Distanz in seiner Organisation und von anderen Finanzdienstleistern für die Führung von Mitarbeitern nutzen ließ, falls sich das Infektionsgeschehen weltweit ausbreiten und die Arbeit von zu Hause erforderlich machen würde.

Ich unterschrieb eine Vertraulichkeitsvereinbarung vor dem Meeting und der Firmenvorstand ging mit mir eine Reihe unterschiedlicher komplexer Szenarien durch, die seine Organisation erstellt hatte. Als ich die grafischen Simulationen der Verbreitungsmöglichkeiten sah und mir gespannt und mit einem leisen Schaudern die Worst-Case-Szenarien anhörte, die von dem ausländischen Konsortium entwickelt worden waren, wurde mir plötzlich bewusst,

dass wir uns tatsächlich einer globalen Bedrohung gegenübersehen könnten – die Frage lautete nicht, »ob« sondern vielmehr »wann« es so weit kommen würde.

Damals dämmerte es mir zum ersten Mal, dass die Metriken, Prinzipien und Praktiken der virtuellen Distanz in Situationen, die von Chaos geprägt waren, für Klarheit und systematische Lösungen sorgten. Die damit verbundenen Lektionen zu verstehen und anzuwenden konnte Organisationen helfen, die Kontinuität ihrer Geschäftstätigkeit zu sichern, bewährte Krisenmanagement-Methoden umzusetzen und Stress abzubauen, indem sie die Beziehungen zwischen Kunden, Mitarbeitern und Unternehmen generell verbesserten und auf ein gesundes Fundament stellten.

Zum Glück entwickelte sich die damalige Epidemie nicht in dem befürchteten Maß. Im Verlauf des letzten Jahres habe ich mich oft daran erinnert, wie erleichtert ich war, dass viele Millionen Menschen, die sich damals infiziert haben könnten, verschont geblieben waren. Der Gedanke an die Episode hatte mich seither verfolgt und die aufrichtige Hoffnung geweckt, Unternehmen nie wieder in meinem Leben aus diesem Grund beraten zu müssen.

Doch es sollte anders kommen.

Deshalb hoffen wir von ganzem Herzen, dass Sie einige der Erkenntnisse, die wir in diesem Buch präsentieren, hilfreich finden.

Hintergrund

Eine der ersten Städte in den USA, die in den Lockdown gingen, war Hoboken, New Jersey. Dort trafen Dick und ich uns im Stevens Institute of Technology. In Hoboken befindet sich zufällig auch die Zentrale des Wiley-Verlags.

Kurz danach zogen mein Heimatstaat New York und alle anderen Staaten im Nordosten der USA nach.

An diesem Punkt schickte ich unserem Lektor eine kurze Anfrage, ob das Buch in Druck gehen würde, bevor man alles dichtmachte. Ich erhielt nicht sofort eine Antwort, aber wenige Tage später trafen meine Belegexemplare ein.

Obwohl es ein fantastischer Tag war – wir hatten unser drittes Buch mit einer einzigartigen Landkarte der virtuellen Distanz veröffentlicht, die in dieser Krisensituation von Organisationen gleich welcher Art als Orientierungshilfe genutzt werden konnte –, dachte ich mit gemischten Gefühlen an die Möglichkeiten der Verkaufsförderung. Es war nicht gerade der richtige Zeitpunkt, um zu feiern.

Ab März trafen Tag für Tag dutzende E-Mails mit der Frage ein, wie man am besten Remote arbeitet. Zuerst stammten sie überwiegend von einzelnen Unternehmensberatern oder Leuten, die als dogmatische Befürworter der mobilen oder standortunabhängigen Arbeit bekannt waren. Ich erinnere mich, dass ich dachte, es sei auch nicht der richtige Zeitpunkt, um dieser spezifischen Sichtweise mehr Schubkraft zu verleihen, denn die unbeabsichtigten Folgen einer solchen Strategie waren (und sind bis heute) aus der Perspektive der menschlichen Gesundheit nicht eindeutig geklärt.

Obwohl es sich für die meisten Berufstätigen um die einzig sichere Arbeitsform handelt, systemrelevante Arbeitskräfte ausgenommen, hatte man diese Struktur zum Leidwesen einiger Betroffener nie als Standard in Betracht gezogen – außer in Science-Fiction-Romanen wie *The Naked Sun* von Isaac Asimov. Und ich bin nach wie vor der Meinung, dass eine Krise nicht dazu dienen sollte, eine so langfristige Positionierung der Unternehmen zu zementieren – zumindest nicht angesichts der begrenzten Informationen

über die damit verbundenen Auswirkungen. Doch als Zwischenschritt, um Leben zu retten, ist Remote-Arbeit in globalem Maßstab eine der besten Lösungen, auch wenn sie uns einen hohen persönlichen, familiären und gesellschaftlichen Preis in Form physischer und mentaler Folgen für Gesundheit und Wohlergehen abverlangt.

Kurz nach jener ersten Beratungswelle wurde von Videokommunikationsunternehmen eine weitere Flutwelle von Tipps und Tricks ausgelöst. Diejenigen, die »Installationsarbeiten« für Videokonferenzen anboten, waren als Experten gut aufgestellt, technische Verbindungen herzustellen. Sie konnten in diesem beispiellosen Zustand extremer Isolation ihren Nutzern aber nicht wirklich ein Gefühl menschlicher Verbundenheit vermitteln – einer Situation, in der es Kontakte zu anderen zu meiden galt, mit Ausnahme der Beschaffung von Lebensmitteln, um eine weitere Ausbreitung des Virus zu verhindern.

Bis zu dem Zeitpunkt konnten Remote- oder standortverteilte Mitarbeiter ihr Arbeitsgerät ausschalten und ins Fitnesscenter gehen, Nachbarn und Freunden die Hand schütteln, Menschen umarmen, die sie eine Weile nicht gesehen hatten, und ihre Kinder nach Beendigung der außerlehrplanmäßigen Aktivitäten von der Schule abholen.

Das alles hat sich geändert.

Und die Realität dessen, was diese Entwicklung beinhaltet und auch in Zukunft beinhalten könnte, ist ein weiteres Gedankenexperiment mit einer schier endlosen Reihe von Tentakeln, die zumindest bewusste Aufmerksamkeit und reifliche Überlegung verdienen, bevor wir als Unternehmergeellschaft zu »permanenten« Entscheidungen gelangen.

Obwohl damals phasenweise einige interessante und innovative Leitlinien auftauchten, fehlte fast allen das Fundament einer jahrzehntelangen methodisch validen Forschung. Einige erwiesen sich als hilfreiche Tipps und dringend benötigte Erleichterung von den zunehmend stressreichen und traumatischen Erfahrungen, die sich bei jedem Blick auf den Bildschirm aufbauten, wenn die Nachrichten wieder einmal die steil ansteigende Infektionskurve zeigten.

Zweifellos konnte das Konzept der virtuellen Distanz als stabiles Rahmenwerk genutzt werden, um Licht in das Dunkel der Remote-Arbeit zu bringen – ungeachtet dessen, wie lange die Covid-Pandemie andauern mochte. Damit würde ein unumkehrbarer Wandel des Begriffs »zur Arbeit gehen« verbunden sein, sowohl auf struktureller als auch psychologischer Ebene. Das Rahmenwerk konnte außerdem als Orientierungshilfe für diejenigen dienen, die auch weiterhin an ihrem standortgebundenen Arbeitsplatz erscheinen mussten oder irgendwann beschließen würden, in eine sichere Arbeitsumgebung zurückzukehren, um das dringende Bedürfnis nach Sozialkontakt zu befriedigen, wenngleich in eingeschränkter Form.

Ich beriet auch weiterhin Führungskräfte aus zahlreichen globalen Organisationen. Anfang Februar 2020 wurde ein Personalleiter, mein Ansprechpartner in einem solchen Unternehmen, mit Notfällen aller Art und aus aller Welt überschwemmt.

In einem anderen Fall waren Arbeitsregeln mit »A« und »B« Tagen aufgestellt worden – die vorsahen, dass jeweils die Hälfte der Belegschaft wechselweise zur Präsenzarbeit am Firmenstandort erscheinen sollte (bevor der totale Lockdown verhängt wurde). Auf diese Weise hoffte man, Ansteckung zu vermeiden. Eine logische Vorstellung im

Hinblick auf Schutzmaßnahmen, wie Kontaktnachverfolgung und Quarantäne.

Natürlich änderte das nichts an den Gefühlen oder Ängsten der meisten Mitarbeiter. Jeden Tag setzten sie auf dem Weg zur Arbeit und durch den Umgang mit Menschen, die vielleicht an Covid erkrankt waren, sich ohne ihr Wissen infiziert hatten oder keine Symptome aufwiesen, ihr Leben aufs Spiel. Dennoch hatten sie sich zunächst für diese Alternative entschieden. Damals gab es verschiedene Optionen, je nach Land, Klein- oder Großstadt und Unternehmen. Und das ist noch heute der Fall.

Aber es gab noch mehr Variablen, abhängig von der eigenen Komfortzone, die gegen überaus reale Sorgen und Situationen im häuslichen Arbeitsumfeld in die Waagschale geworfen wurden. Doch auch das begann sich zu ändern. Einige Führungskräfte hatten in der Anfangsphase der Krise die Befürchtung, die »Kontrolle« über ihre Mitarbeiter und ihre geschäftlichen Aktivitäten zu verlieren. Sie gelangten zu der Ansicht, es sei an der Zeit, nach vorne zu schauen und zu irgendwelchen Arbeitsgewohnheiten »zurückzukehren«, die der früheren »Normalität« entsprachen.

Doch das wäre ein Fehler.

Im ersten Corona-Jahr haben wir den Anstieg einer **extremen virtuellen Distanz** erlebt.

Extreme virtuelle Distanz bezieht genau diejenigen Formen der Distanz ein, die wir seit mehr als einem Jahrzehnt erforscht und in diesem Buch beschrieben haben:

- weitreichende und anhaltende »Traumatisierung«,
- kognitive Dissonanz und
- extreme Isolation.

Weitreichende und anhaltende Traumatisierung

Eine weitreichende und anhaltende Traumatisierung ist beinahe unvermeidlich, wenn man mit Schreckensnachrichten geradezu bombardiert wird. Bei einigen erfolgt sie unbewusst und taucht nur von Zeit zu Zeit in Träumen auf. *Scientific American*,¹ eine populärwissenschaftliche Zeitschrift, veröffentlichte schon früh eine faszinierende Studie, die sich mit der Zunahme von Träumen/Alpträumen seit Beginn der Corona-Krise befasste. Bei anderen finden die traumatischen Erfahrungen entweder in den eigenen vier Wänden oder bei Menschen statt, die uns nahestehen und Angehörige infolge der Viruserkrankung verloren haben. Ein Trauma kann sich auch in Gestalt von Schuldgefühlen entwickeln, vor allem bei Frauen, die versuchen, den beruflichen Aufgaben gerecht zu werden und gleichzeitig genug Zeit zu erübrigen, um die Kinder beim Homeschooling zu unterstützen und deren Bedürfnisse zu erfüllen.²

Führungskräfte sollten den Aspekt der Traumatisierung im Blick behalten, weil er daran erinnert, dass wir das Problem der virtuellen Distanz schon allein deshalb in Angriff nehmen müssen, um Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie nicht alleine sind, dass sie in dieser Krisensituation ihrem Arbeitgeber oder den Mitgliedern ihrer Gemeinde vertrauen und notfalls Hilfe in Anspruch nehmen können.

Kognitive Dissonanz

Kognitive Dissonanz entsteht, wenn Menschen Überzeugungen haben, die einander widersprechen. Einerseits haben wir das Gefühl, dass wir uns in einer Situation befinden, die uns hochgradig verletzlich macht, und andererseits fühlen wir uns verpflichtet, dessen ungeachtet unsere Arbeit zu verrichten. Kognitive

Dissonanz ist belastend und kann zu einem Zustand geistiger Erschöpfung führen. Wie bei der Traumatisierung sind sich viele Menschen nicht einmal bewusst, dass sie, gleich ob in geringem oder hohem Maß, einem inneren Konflikt ausgesetzt sind. Dieser Zustand unterscheidet sich von einem Trauma, kann es aber noch verstärken.

Für sich betrachtet, müssen wir mental besonders hart daran arbeiten, unsere Fokussierung auf Aufgaben und Verpflichtungen beizubehalten, denn sonst kann die unglaubliche Realität des Geschehens in unserem Umfeld unsere Gedanken derart fragmentieren, dass wir überhaupt nichts mehr zustande bringen. Neben den traumatischen Erfahrungen müssen wir also noch vieles mehr bewältigen, was eine Menge mentale und organische Energie erfordert und das Gefühl der mentalen Erschöpfung noch intensiviert.

Extreme Isolation

Extreme Isolation ist eine Erfahrung, die die meisten Menschen, wenn nicht sogar alle, während der Corona-Krise machen. Wenn wir den Computer zu Hause ausschalten, wissen wir, dass wir den Kontakt zu anderen weitgehend einschränken müssen. Wie bereits erwähnt, ist dieser mentale Zustand anders geartet als derjenige, den wir vielleicht vor der Pandemie bei der Remote-Arbeit erlebt haben. Manche reagieren auf diese extreme Isolation, indem sie ihre Arbeitsgeräte sofort zum Fenster hinauswerfen würden, wenn sie dafür die Möglichkeit erhielten, jemanden zu umarmen. Andere gehen eine noch engere Verbindung zu ihrem Fernseher oder Rechner ein, um Filme anzuschauen, die sie genug ablenken, um das reale Leben eine Weile zu vergessen.

Wie auch immer, extreme Isolation entfernt mehr und mehr Kontext aus unserem Alltag und hat definitionsgemäß ein

exponentielles Wachstum der virtuellen Distanz zur Folge. Angesichts der rasanten Veränderung der Situation durch Covid, seine Mutationen, Varianten und die endlosen unbeabsichtigten Folgewirkungen, die sich jeden Tag zeigen, weil wir uns sicherheitshalber in einem Kokon »abkapseln« müssen, ist es nun wichtiger als jemals zuvor, das Problem der virtuellen Distanz zu verstehen und in Angriff zu nehmen.

Das Schreckensszenario, das vor mehr als einem Jahrzehnt im Gespräch mit dem Visionär eines Finanzdienstleistungskonsortiums Ängste bei mir entfachte, ist Realität geworden. Das bedeutet jedoch nicht, dass wir unfähig sind, zumindest ansatzweise Führungskompetenz und Führungsstrategien in Betracht zu ziehen, die in Best Practices zur Verringerung der virtuellen Distanz wurzeln und – in beinahe unheimlicher Weise – auf standortunabhängiges Arbeiten ausgelegt sind.

Unsere Empfehlung: Versuchen Sie, während Sie dieses Buch lesen, die Anwendung der Strategien und die Erörterungen im Licht der oben beschriebenen, extremen virtuellen Distanz zu betrachten. Wenn Sie das Konzept der seelenbasierten Führung (im [10. Kapitel](#) genauer erläutert) nutzen, um die Tatsache zu verinnerlichen, dass sich das menschliche Dasein während des letzten Jahres grundlegend geändert hat und es heute mehr denn je erforderlich ist, Menschen auf der emotionalen Ebene zu einer Solidargemeinschaft zusammenzuschweißen, dann wird dieses Buch die Kontinuität unternehmerischer Aktivitäten, das Krisenmanagement und das Wohl der Mitarbeiter fördern – in noch höherem Maß, als es vor weniger als einem Jahr vorstellbar war.

Die Pandemie wird hoffentlich in naher Zukunft abklingen. Danach werden die Organisationen gezwungen sein, zu ergründen, wie eine optimale Kombination aus virtueller

versus nicht-virtueller Arbeit aussehen könnte. Ungeachtet dessen, wie Arbeit künftig organisiert sein wird, die Prinzipien, die zur Verringerung der virtuellen Distanz beitragen, werden nach wie vor eine solide, empirisch basierte Methode der Mitarbeiterführung darstellen.

Anmerkungen

- <https://www.scientificamerican.com/article/the-covid-19-pandemic-is-changing-our-dreams/#:~:text=Bulkeley's%20three%2Dday%20poll%20revealed,and%20being%20threatened%20by%20others.>
- [https://www.vox.com/22060380/covid-parents-burnout-schools-closed-kids-pandemic.](https://www.vox.com/22060380/covid-parents-burnout-schools-closed-kids-pandemic)

Vorwort

Vor fünfzehn Jahren veröffentlichten wir unser erstes Buch zum Thema virtuelle Distanz.

Die Vorhersagen, die wir darin trafen, bewahrheiten sich.

Die virtuelle Distanz ist ein Phänomen, das sich überall in der Welt rasant verbreitet hat. Es wirkt sich nicht nur auf die Geschäftsentwicklung, sondern auch im familiären Bereich, im Bildungssektor, im Gesundheitswesen und in jeder Institution oder Gemeinde aus, in der Menschen interagieren und kommunizieren.

Unsere Bedenken, dass sich die virtuelle Distanz zu einer treibenden Kraft entwickeln könnte, die das Gefühl der sozialen Isolation verstärkt und das Wohlergehen beeinträchtigt, sind inzwischen in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Die Diskussionen in den gängigen Medien und Kreisen der Politikgestalter zeugen von der Besorgnis hinsichtlich der negativen Folgen, die mit der virtuellen Distanz einhergehen.

Unsere ersten Daten dokumentierten die Auswirkungen, die virtuelle Distanz auf verschiedene Schlüsselergebnisse hat. In den fünfzehn Jahren seit der Veröffentlichung des ersten Buches konnten wir einen erheblich größeren Datensatz mit über 1400 Studien sammeln, der über drei Dutzend Branchen in mehr als 55 verschiedenen Ländern umfasst.

Wie wir in diesem Buch darlegen, bestätigen und erweitern die zusätzlichen Daten unsere früheren Ergebnisse. Die statistischen Beziehungen zwischen virtueller Distanz und den Schlüsselfaktoren des Erfolgs werden darüber hinaus durch eine erheblich größere Stichprobe untermauert. Auch die Trenddaten deuten darauf hin, dass sich die

virtuelle Distanz vertieft und die Auswirkungen größer werden. Wir empfehlen daher Führungskräften, virtuelle Distanz als *grundlegendes Problem* und nicht als Randerscheinung hochrangiger Organisationstrategien zu betrachten.

Infolge unserer Zusammenarbeit mit Unternehmen aus aller Welt, die mehr als fünf Millionen Menschen beschäftigen, haben wir auch einige gute Neuigkeiten zu berichten. Wir haben festgestellt, dass die im Rahmen der ursprünglichen Arbeit eingeführten prädiktiven Lösungskonzepte in Kombination mit Strategien und Taktiken, die im Zuge unseres Consulting- und Advisory-Tätigkeit entwickelt wurden, die virtuelle Distanz auf spektakuläre Weise verringern und die Geschäftsergebnisse mit vorhersehbarer Genauigkeit optimieren. Diese Strategien öffnen überdies die Türen zu einem wiederentdeckten Gefühl der menschlichen Verbundenheit und wiedergewonnenen Beziehungsvitalität, die fast jeden Aspekt unseres Lebens im digitalen Zeitalter zu verbessern vermag.

Einführung in das Konzept der virtuellen Distanz

Einfach ausgedrückt: Virtuelle Distanz ist eine messbare soziale und emotionale Trennung (bewusst oder unbewusst), die entsteht, wenn wir uns zunehmend auf digital übermittelte Kommunikationstechnologien verlassen. Das Konzept der virtuellen Distanz wird im dritten Kapitel ausführlich beschrieben; an dieser Stelle ein kurzer Überblick über die Kernkomponenten:

- **Physische Distanz:** Arbeitsplatzmerkmale, die an Raum und Zeit gebunden sind, wie geografische Entfernungen, Zeitzonen, Unterschiede sowohl im

Terminmanagement als auch in der Organisationsanbindung.

- **Operative Distanz:** Die Störfaktoren im Arbeitsalltag, die eine flüssige, tiefgründige Kommunikation beeinträchtigen.
- **Affinitätsdistanz:** Probleme, die ein Hindernis für die Entwicklung tiefer, dauerhafter und substanzieller Arbeitsbeziehungen darstellen, gestützt auf gemeinsame Werte und wichtige menschliche Interdependenzen.

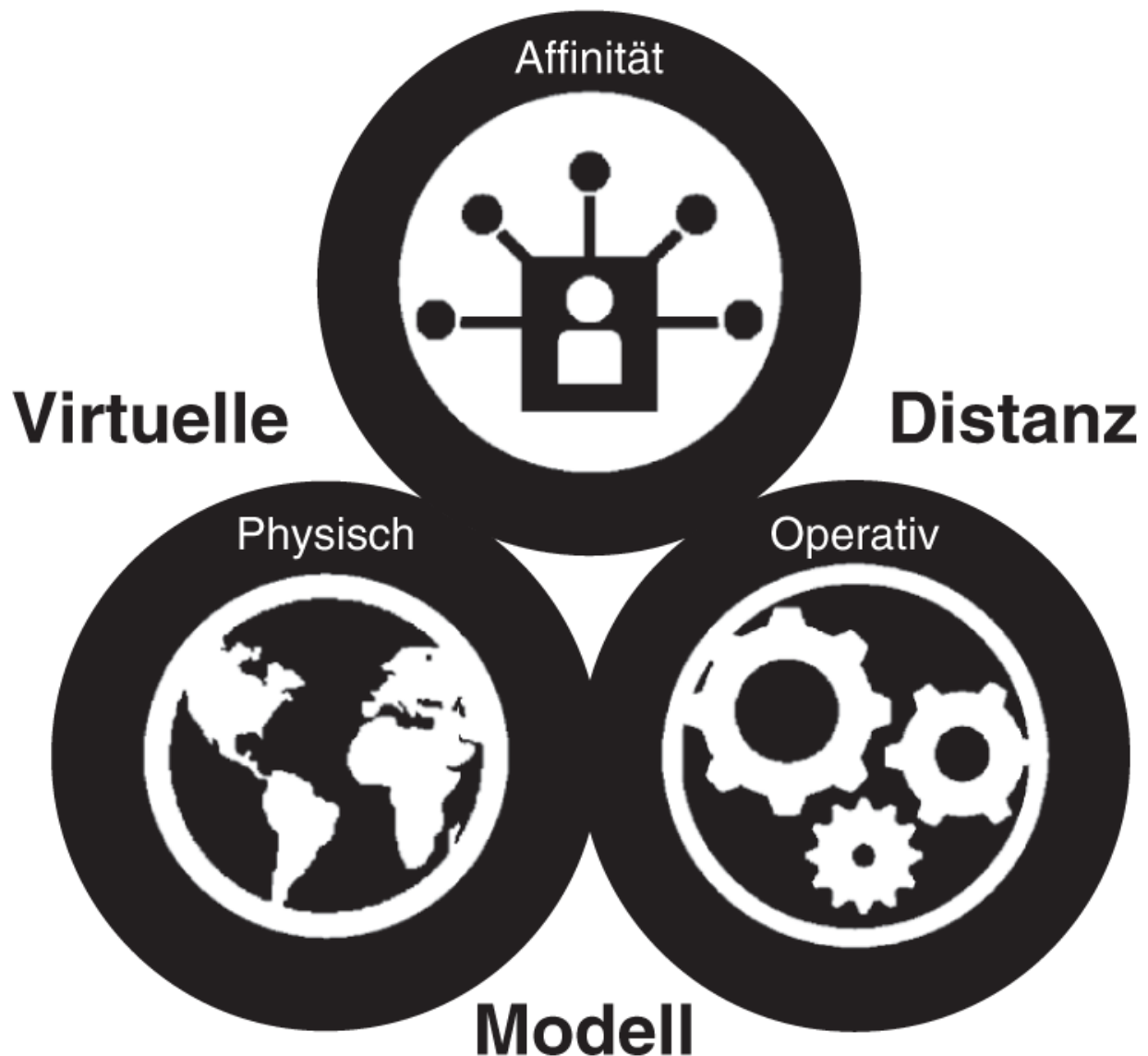


Abb. V.1: Modell der virtuellen Distanz

Wie wir später noch sehen werden, hat die physische Distanz, die als Erstes in den Fokus rückt, überraschenderweise die geringste Auswirkung auf die Unternehmensergebnisse. Aus quantitativer Sicht erreicht das Ausmaß der standortverteilten Arbeit, verglichen mit den Schlüsselindikatoren der Unternehmensleistung nur selten eine Ebene, die statistisch von Bedeutung wäre.

Es ist die Affinitätsdistanz, die am meisten ins Gewicht fällt – diejenigen Aspekte der Arbeit, die uns als menschliche

Wesen voneinander trennen –, ungeachtet dessen, ob wir uns tausende Kilometer voneinander entfernt oder am selben Schreibtisch befinden.

Welche verblüffenden Auswirkungen mit dem Anstieg der virtuellen Distanz und insbesondere die Affinitätsdistanz verbunden sind, geht aus unseren Daten hervor, die mehr als ein Jahrzehnt umfassen (siehe [Tabelle V.1](#)).

Wenn alle Faktoren der virtuellen Distanz relativ groß sind, werden die Schlüsselergebnisse erheblich beeinträchtigt	Wenn nur die Affinitätsdistanz relativ groß ist, werden die Schlüsselergebnisse in noch höherem Maß beeinträchtigt
<p>Erfolgsrate sinkt um 82%</p> <p>Zufriedenheit nimmt um 80% ab</p> <p>OCB (altruistisches Verhalten in der Arbeitsumgebung) um 75% geringer</p> <p>Vertrauen schwindet um 71%</p> <p>Lernaktivitäten um 70% reduziert</p> <p>Führungseffektivität geht um 68% zurück</p> <p>Innovationrate flaut um 63% ab</p> <p>Mitarbeiterengagement verringert sich um 58%</p> <p>Rollen- und Zielklarheit geht um 53% zurück</p> <p>Strategische Wirkung nimmt um 41% ab</p>	<p>Erfolgsrate sinkt um 85%</p> <p>Zufriedenheit nimmt um 85% ab</p> <p>OCB um 86% geringer</p> <p>Vertrauen schwindet um 86%</p> <p>Lernaktivitäten um 78% reduziert</p> <p>Führungseffektivität geht um 77% zurück</p> <p>Innovationrate flaut um 73% ab</p> <p>Mitarbeiterengagement verringert sich um 66%</p> <p>Rollen- und Zielklarheit geht um 54% zurück</p> <p>Strategische Wirkung nimmt um 50% ab</p>

Tabelle V.1: Die Auswirkung der virtuellen Distanz auf die Unternehmensergebnisse

Die erste Spalte in [Tabelle V.1](#) zeigt die Auswirkungen der generellen virtuellen Distanz (aller drei Faktoren zusammen). Die zweite Spalte vergleicht die Schlüsselergebnisse mit dem wichtigsten Element der virtuellen Distanz: der emotionalen Distanz.

Hintergrund

Im Verlauf der letzten beiden Jahrzehnte haben die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten Vorteile sowohl auf individueller als auch auf Unternehmensebene mit sich gebracht. Die »smarten« digitalen Geräte (Smart Digital Devices = SDDs), die flexible Arbeit ermöglichen, gestatten den Menschen den Aufbau eines Lebens, in dem sie sich besser an den stetigen Wandel der Szenarien anpassen können, dem sich heute viele gegenübersehen: die Betreuung betagter Eltern, die Berücksichtigung unterschiedlicher Terminpläne derjenigen Familienangehörigen, die Einkommen produzieren, oder die Option der Beschäftigten, am Ort ihrer Wahl zu leben.

Auf organisatorischer Ebene konnten sich Unternehmen besser im Wettbewerb positionieren, indem sie auf Talente von überall auf der Welt zurückgriffen, die Kosten für feste Bürostandorte senkten und die Reichweite ihrer Marke vergrößerten, indem sie Mitarbeiter vor Ort platzierten – ganz egal, wo sich die Kunden befinden. Es besteht kein Zweifel, dass die Entwicklung der Arbeit auf diese Weise eine Win-win-Situation darstellt.

Das ist jedoch nur ein winziger Ausschnitt aus einer viel größeren Geschichte. Viele Führungskräfte halten an der falschen Vorstellung fest, dass die geografische Streuung die Ursache für die meisten Herausforderungen im Personalbereich ist, was zu einer ganzen Reihe von unbeabsichtigten Konsequenzen führt.