

## **Virtuelle Kooperation in Zeiten von Corona**

*So kann auch unter veränderten, neuen Arbeitsbedingungen effizientes Arbeiten gut gelingen*

Die Corona-Pandemie birgt neben den extremen medizinischen Herausforderungen auch erhebliche Folgen für die Wirtschaft. Viele Unternehmen sehen sich mit potenziellen Schließungen konfrontiert. Daher melden viele Arbeitgeber als Reaktion auf fehlende Aufträge oder gestoppte Produktionen Kurzarbeit an. Arbeitnehmer\*innen, die davon nicht oder nur teilweise betroffen sind, werden oftmals zum Arbeiten nach Hause geschickt. So soll der Betrieb weitestgehend aufrechterhalten, weitere Ansteckungen aber vermieden und die Ausbreitung des Virus eingedämmt werden.

In diesem Zusammenhang fällt oftmals der Begriff *Remote Work*, der eine räumlich flexible Arbeitsform meint (Techniker Krankenkasse, 2018). Viele Arbeitgeber aber auch Arbeitnehmer\*innen sehen sich also mit einer neuen Arbeitssituation konfrontiert. Ziel der Unternehmen muss es daher sein, Remote Work als neue Arbeitsform in einer Weise für alle Beteiligten zugänglich und umsetzbar zu machen, die es möglich macht, auch in virtuellen Teams gemeinsam effizient zu arbeiten. Von entscheidender Bedeutung sind hierbei das Verhalten der Führungskräfte und die Kooperation der Mitarbeiter\*innen im Team.

### **Führung und Steuerung (Führungskraft und Mitarbeiter\*in)<sup>1</sup>**

Wenn auch nicht ganz freiwillig, sondern getrieben durch die Corona-Pandemie, befinden sich viele Unternehmen in einem Veränderungsprozess. Grundsätzlich können Veränderungen mit negativen Reaktionen bei allen Beteiligten einhergehen (Agboola & Salawu, 2011), wodurch die Motivation und Integration aller Teammitglieder umso wichtiger erscheint (Armenakis & Harris, 2009). Bei der Veränderung der Zusammenarbeit hin zu Remote Work mit virtuellen Teams ist es Aufgabe der Führungskraft Vertrauen und Akzeptanz bei den Mitarbeiter\*innen zu schaffen.

#### **❖ Informieren Sie sich über die persönliche Situation Ihrer Mitarbeiter\*innen.**

- ✓ Besprechen Sie mit Ihren Mitarbeiter\*innen, in welcher heimischen Situation und unter welchen Einflüssen sie arbeiten (Arbeitsplatz, Kinderbetreuung usw.), sodass Sie individuelle Bedürfnisse und Erwartungen identifizieren können.
- ✓ Holen Sie sich von Ihren Mitarbeiter\*innen die notwendigen Informationen ein (z. B. technische Umsetzbarkeit bestimmter Prozesse), um Arbeitsleistungen definieren und die Aufgabeneinteilung abgestimmt vornehmen zu können.

#### **❖ Kommunizieren Sie klar Ihre Erwartungen an die Mitarbeiter\*innen.**

- ✓ Kommunizieren Sie klare Erwartungshaltungen seitens des Unternehmens an Ihre Mitarbeiter\*innen – das gibt allen Beteiligten Handlungssicherheit und erklären Sie Ihre Entscheidungen mehr als sonst.
- ✓ Delegieren Sie Aufgaben, setzen Sie Fristen und überprüfen Sie Arbeitsergebnisse, um Verbindlichkeit zu erzeugen.

#### **❖ Begleiten Sie Ihre Mitarbeiter\*innen während des gesamten Prozesses.**

- ✓ Geben Sie Ihren Mitarbeiter\*innen regelmäßig individuelles Feedback über die Zusammenarbeit und die Arbeitsergebnisse.
- ✓ Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter\*innen bei der Arbeitsgestaltung so, dass sie eine angemessene und individuell passende Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben etablieren.

---

<sup>1</sup> Die Gestaltungsempfehlungen beruhen unter anderem auf den Ausführungen der Autoren Konradt & Hertel (2002), Wortha-Hoyer (2016), Köffer & Urbach (2018).

- ✓ Beachten Sie mögliche Stressoren von virtuell arbeitenden Mitarbeiter\*innen, z. B. Präsentismus (Arbeiten trotz Erkrankung), Technostress, d. h. die Überforderung mit Technik und reagieren Sie entsprechend, um die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter\*innen zu schützen.

Als Führungskraft sind Sie außerdem weiterhin für die Umsetzungssteuerung und die nachhaltige Stabilisierung verantwortlich, sodass es gilt klare Vereinbarungen zu treffen und Rahmenbedingungen zu schaffen. Im Folgenden werden Ihnen weitere Empfehlungen für die Gestaltung der Kommunikation und Kooperation sowie den Medieneinsatz gegeben.

### **Kommunikation und Kooperation (Mitarbeitende untereinander)<sup>2</sup>**

Die interne Kommunikation spielt sowohl für den Informationsaustausch als auch für das soziale Miteinander eine entscheidende Rolle (El Khatib & Kolbe, 2012). In virtuellen Teams arbeiten die Mitarbeiter\*innen allerdings körperlich isoliert voneinander (Pfisterer & Hampe, 2013). Darunter leidet nicht nur der „Flurfunk“ sondern auch die Spontanüberlieferung von Informationen (El Khatib & Kolbe, 2012). Neben der reduzierten Quantität kommt es zudem nicht selten zu Qualitätsverlusten in der Kommunikation – „*kommt das Kommunizierte auch so an, wie es gemeint war?*“ (App, 2013). Aber auch verspätete Antworten sowie die Zunahme von Missverständnissen und Konflikten stellen Risiken von virtuell arbeitenden Teams dar (Breuer, Hüffmeier, & Hertel, 2016). Gleichzeitig nimmt in diesen virtuellen Teams die soziale Interaktion zwischen den Teammitgliedern ab (Breuer et al., 2016), was einen negativen Einfluss auf die Beziehungs- und Vertrauensebene im Team haben kann (El Khatib & Kolbe, 2012). Auf individueller Ebene wiederum spielen beim Remote Work vor allem Faktoren wie Autonomie und Partizipation eine große Rolle. Dies zeigt sich vor allem in der Arbeitsgestaltung in Bezug auf die Arbeitszeit und den -ort (Ducki, Gerstenberg & Nguyen, 2017). Besonders für Eltern sind diese Faktoren aufgrund der zu gewährleistenden Kinderbetreuung während der Corona-Pandemie von besonderer Bedeutung.

- ❖ **Schaffen Sie Transparenz über die Arbeitsprozesse und stellen Sie einheitliche Informationen zentral zur Verfügung.**
  - ✓ Schaffen Sie klare Regeln für die Zusammenarbeit, indem Sie z. B. regelmäßige Austauschtermine mit Ihren Mitarbeiter\*innen festhalten und mit ihnen besprechen, welche Ressourcen sie wann und von wem benötigen, um gut arbeiten zu können.
  - ✓ Sorgen Sie für ein einheitliches Verständnis durch die Dokumentation der vereinbarten Regeln und wichtigen Elemente der Kommunikation.
  - ✓ Sorgen Sie für einen proaktiven Informationsaustausch und damit für aktuelle und valide Informationen für alle Mitarbeiter\*innen.
- ❖ **Schaffen Sie trotz Rahmenbedingungen Möglichkeiten zur autonomen Arbeitsgestaltung.**
  - ✓ Lassen Sie Ihren Mitarbeiter\*innen Freiraum bei der Ausgestaltung der Arbeitszeit und dem -ort.
  - ✓ Lassen Sie den Mitarbeiter\*innen und dem Team angemessene Freiräume zur Ausgestaltung der Arbeitsprozesse.
- ❖ **Etablieren Sie die Möglichkeit zu virtuellen Video-Meetings.**
  - ✓ Verbessern Sie den persönlichen Austausch durch die face-to-face Kommunikation und beeinflussen Sie so die Beziehungs- und Vertrauensebene positiv.
  - ✓ Verringern Sie so die räumliche Distanz und verhindern Sie durch den persönlichen Austausch Kooperationsschwierigkeiten.
- ❖ **Ermöglichen Sie eine synchrone Kommunikation durch entsprechende Tools.**

---

<sup>2</sup> Die Gestaltungsempfehlungen beruhen unter anderem auf den Ausführungen der Autoren Konradt & Hertel (2002), Ducki, Gerstenberg & Nguyen (2017), Kauffeld, Jonas & Frey (2004), El Khatib & Kolbe (2012), Lee-Kelley, Grossmann & Cannings (2004)

- ✓ Verbessern Sie die Informationsqualität und das gemeinsame Problemverständnis, sodass schneller bessere Lösungen im Team erzielt werden können, indem sich alle Beteiligten durch direkte Reaktionen und Rücksprachen einbringen können.
- ✓ Erhöhen Sie durch die synchrone Kommunikation außerdem die wahrgenommene soziale Präsenz im Gegensatz zu asynchroner Kommunikation.
- ❖ **Fördern Sie die Teamkultur und sozialen Rahmenbedingungen.**
  - ✓ Thematisieren Sie die veränderte Arbeitssituation aktiv in Team Treffen, um gegenseitiges Verständnis zu fördern und möglichen Konflikten vorzugbeugen.
  - Stärken Sie die Teamidentität, indem Sie den Mitarbeiter\*innen Möglichkeiten zum informellen Austausch untereinander geben.

## Medieneinsatz

Die Mitarbeiter\*innen virtueller Teams können mit verschiedenen Medien miteinander in Kontakt treten (App, 2013). Dabei eignen sich verschiedene Tools unterschiedlich gut für bestimmte Situationen bzw. Inhalte. Neben der Wahl des richtigen Kommunikationsmediums stellen die technische Ausstattung, rechtlichen Rahmenbedingungen und das technische Know-how der Betroffenen Anwender\*innen weitere Herausforderungen dar, die bei der Implementierung und Umsetzung zu beachten sind (Konradt & Hertel, 2002).

Tabelle 1: Medieneinsatz (in Anlehnung an: Konradt & Hertel, 2002)

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>	<b>Besonders geeignet für</b>
<b>Video-konferenzen</b>	+ sprachlich komplex + direktes Feedback	- Koordination - aufwändige Dokumentation	✓ Konfliktmanagement ✓ Koordination
<b>Telefon-konferenzen</b>	+ informell + direktes Feedback	- reduzierte Kommunikationskanäle - aufwändige Dokumentation	✓ Koordination ✓ Prozessplanung
<b>Telefon</b>	+ schnell + persönlich + direktes Feedback + Vertraulichkeit möglich	- reduzierte Kommunikationskanäle - aufwändige Dokumentation	✓ Koordination ✓ Prozessplanung ✓ Konfliktmanagement ✓ Rückfragen (Cascio, 2000)
<b>Anrufbeantworter, Voice Mail</b>	+ schnell verfügbar + relativ persönlich	- kein Feedback	✓ Information
<b>E-Mail</b>	+ schnell + Abruf bei Bedarf + einfache Dokumentation	- Gefahr des „overload“ - kein direktes Feedback	✓ Informationsaustausch ✓ Routinekommunikation ✓ Terminabsprachen (Cascio, 2000)
<b>Chat, Diskussionsforum</b>	+ ökonomisch + aufgabenorientiert + ungefilterte Ansichten (Herrmann et al., 2012) + schnelles Feedback (Herrmann et al., 2012)	- Überlappung von Beiträgen	✓ Meinungs austausch ✓ Brainstorming

<b>Bulletin Board</b>	+ informativ + ökonomisch, um viele Personen zu erreichen	- unpersönlich - kein direktes Feedback	✓ Information ✓ Datenbank ✓ Archivierung
-----------------------	--	--	--

## Autoren

*Esther Nauenburg, Prof. Dr. Tim Warszta, Prof. Dr. Daniela Aidley (Westküsteninstitut für Personalmanagement)*

*Thomas Bultjer (IHK, Flensburg)*

Das Westküsteninstitut für Personalmanagement (WinHR) ist ein 2015 gegründetes In-Institut der Fachhochschule Westküste. Die Forschungs- und Transferleistungen fokussieren die Bereiche Recruitment, Gesundheit und Diversity in der Arbeitswelt sowie die ergonomische Arbeitsgestaltung. Dabei werden als Schnittstelle zwischen allen Bereichen die Auswirkungen der Digitalisierung besonders berücksichtigt.

Für weitere Informationen besuchen Sie gerne unsere Webseite: <http://www.winhr.de/startseite/> oder wenden Sie sich an: winhr@fh-westkueste.de

## Literaturverzeichnis

Agboola, A., & Salawu, R. (January 2001). Managing Deviant Behavior and Resistance to Change. *International Journal of Business and Management*, 6 (1), S. 235-242.

App, S. (2013). *Virtuelle Teams*. Freiburg: Haufe Lexware.

Armenakis, A., & Harris, S. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9 (2), S. 127-142.

Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderator. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101(Nr. 8), S. 1151-1177.

Cascio, W. (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, 14,3, ABI/INFORM Collection, S. 81-90.

Ducki, A., Gerstenberg, S., & Nguyen, H. (2017). Mobiles Arbeiten: Konsequenzen für die strategische Personalarbeit. *PERSONALquarterly - Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*, Nr. 02/2017, S. 28-35.

El Khatib, V., & Kolbe, L. (2012). Virtuelles Teambuilding und IKT-Technologien in Relation unter Einbeziehung der Theorien Social Presence und Media Richness. Multikonferenz Wirtschaftsinformation 2012: Tagungsband der MKWI 2012.

Herrmann, D., Hüneke, K., & Rohrberg, A. (2012). *Führung auf Distanz - Mit virtuellen Teams zum Erfolg*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kauffeld, S., Jonas, E., & Frey, D. (2004). Effects of a flexible work-time design on employee- and company related aims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13. Jahrgang (Nr. 1), S. 79-100.

- Köffer, S., & Urbach, N. (2018). Die Digitalisierung der Wissensarbeit - Unternehmen im Spagat zwischen Innovation und Kontrolle. In J. Hofmann, *Arbeit 4.0 - Digitalisierung, IT und Arbeit* (S. 17-27). Wiesbaden: Springer.
- Konradt, U., & Hertel, G. (2002). *Management virtueller Teams*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Lee-Kelley, L., Crossman, A., & Cannings, A. (2004). A social interaction approach to managing the "invisibles" of virtual teams. *Industrial Management & Data Systems*, 104, 8/9, Collection, ABI/INFORM, S. 650.
- Pfisterer, S., & Hampe, K. (2013). *Arbeit 3.0 - Arbeiten in der digitalen Welt*. Berlin: Bitcom.
- Techniker Krankenkasse. (2018). *Mobilität in der Arbeitswelt - Datenanalyse und aktuelle Studienlage 2018*. Hamburg: Techniker Krankenkasse.
- Wortha-Hoyer, J. (2016). *...und wie möchten Sie gern arbeiten? - CNE Schwerpunkt - Generationenvielfalt auf Intensivstationen*. Stuttgart: Georg Thieme Verlag KG.