

Faktorenblätter

Virtuelle Teamarbeit

von Diana Eichhorn und Ilka Sille

Die Faktorenblätter

Sieben Faktoren für gesunde virtuelle Teamarbeit

In einer dreiteiligen Online-Seminarreihe im Sommer 2020 griff die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) das Thema Virtuelle Teamarbeit auf. Die Referentin, Frau Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer IAO, zeigte in den Seminaren die Besonderheiten der virtuellen Teamarbeit im Unterschied zur Face-to-Face-Teamarbeit auf. Die Inhalte der Online-Seminare werden in dieser Arbeitshilfe um Erkenntnisse aktueller Studien, die teilweise die Zeit der Corona-Pandemie abbilden, ergänzt. Die Broschüre geht auf **sieben Faktoren** ein, die einen Einfluss auf den Erfolg virtueller Teamarbeit haben. Auf diesen sieben Ebenen verändern sich die Arbeits- und Betriebsorganisation und die mit der Digitalisierung verbundenen Herausforderungen. Die Faktoren sind Kommunikation, Teamvertrauen, Führung, Zeit- und Selbstmanagement, virtuelle Medienkompetenz, Organisation von Arbeit sowie räumliche und technische Arbeitsplatzgestaltung.

Die Analyse der Faktoren bezieht sich auf hybride Formen der virtuellen Zusammenarbeit, d.h. ein Teil des Teams ist an einem gemeinsamen Arbeitsort, ein Teil ist auch woanders tätig,

z.B. im Homeoffice oder an anderen Standorten. Länderübergreifende Teamarbeit wird nicht einbezogen, denn hierbei entstehen weitreichendere Anforderungen an die Zusammenarbeit, z. B. durch unterschiedliche Zeitzonen.

Ein **Exkurs** ergänzt die Analyse um das **Phänomen Online-Müdigkeit** sowie dessen Ursachen und Handlungsmöglichkeiten. Die Maßnahmen während der Corona-Pandemie, insbesondere die Kontaktbeschränkungen und der Lockdown, hatten einen drastischen Anstieg an Videokonferenzen zur Folge. Beschäftigte, deren Arbeitstage mit vielen oder langen digitalen Meetings gefüllt waren, berichteten von einer Müdigkeit manchmal sogar Erschöpfung nach solchen Tagen. Die Online-Müdigkeit lässt sich auf die besondere Situation der vielen, täglichen Videokonferenzen mit weniger informellem Austausch, stärkerer Informationsdichte sowie Aufgabenorientierung zurückführen. Auch wird davon ausgegangen, dass mit zunehmender, hybrider Zusammenarbeit der Austausch über virtuelle Kommunikationsplattformen ein überdauernder Bestandteil der Arbeit für viele Menschen bleiben wird.



In der sich wandelnden Arbeitswelt lösen digitale Tools die Bindung an einen festen Arbeitsplatz. Das mobile Arbeiten, z. B. von zu Hause aus, geht einher mit der Arbeit in einem virtuellen Team. Es ist eine Ausprägung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens, das vor dem Hintergrund zunehmender Projektorientierung, der Internationalisierung der Zusammenarbeit über mehrere Standorte hinweg und der höheren Flexibilität für Beschäftigte bereits seit Jahren an Bedeutung gewonnen hat.

Mobiles Arbeiten

.....

Eine mögliche Unterteilung der ortsflexiblen Arbeitsformen ist in der Arbeitshilfe New Work & Führung: Mobile Arbeit und Homeoffice auf Seite 2 dargestellt. Da in der aktuellen Literatur die Begriffe nicht einheitlich verwendet werden, verwenden die Autorinnen die Begriffe Arbeiten auf Distanz, von zu Hause aus, mobiles Arbeiten, Homeoffice und Arbeit in virtuellen Teams in dieser Arbeitshilfe als Synonyme.

LESEN SIE MEHR:

→ https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Arbeitshilfe/Dokumente/New-Work_Fuehrung_1_Homeoffice_Bericht.pdf

Virtuelle Teams werden als „Arbeitsgruppen von mindestens zwei Personen bezeichnet, die sich physisch nicht am gleichen Ort befinden, aber mittels digitaler Technologie vernetzt sind bzw. miteinander kommunizieren“ (Cascio & Montealegre, 2016). Virtuelle Teams können sowohl zeitlich begrenzt als auch dauerhaft zusammenarbeiten (Hofmann, 2020a). Diese Art der Zusammenarbeit findet sich besonders bei Beschäftigten, die vorrangig anspruchsvolle geistige, informatorisch-mentale Arbeit leisten, z.B. Wissens- oder Innovationsarbeit, Produkt- oder Softwareentwicklung (Mütze-Niewöhner et al., 2021). Dies spiegelt sich auch in den Branchen wider, in denen die Beschäftigten besonders häufig die Möglichkeit haben, von zu Hause aus zu arbeiten. In der Branche Medien und Kunst beispielsweise arbeiteten 2021 70 Prozent und im Dienstleistungssektor 64 Prozent im Homeoffice. Im Vergleich dazu arbeiteten in der Branche Gesundheit und Sozialwesen lediglich 22 Prozent und in der Gastronomie 25 Prozent im Homeoffice (Hasselmann & Stollenwerk, 2021).

Bei der virtuellen Zusammenarbeit wird nicht mehr streng zwischen ausschließlich virtuell arbeitenden und Face-to-Face-Teams getrennt, da immer häufiger hybrid zusammengearbeitet wird. Deshalb sprechen Boos (2017) sowie Kauffeld et al.

(2016) von der **Virtualität eines Teams** im Sinne eines Kontinuums. Kirkman und Matthieu (2005) definieren die Virtualität eines Teams als:

- das **Ausmaß, in dem Teammitglieder digitale Tools nutzen**, um Prozesse zu koordinieren und durchzuführen,
- das **Ausmaß des Informationsgehalts**, den diese Tools übermitteln können und
- das **Ausmaß der Synchronität**, mit der die Teammitglieder kommunizieren und arbeiten.

Die Anzahl der Unternehmen, die ihren Beschäftigten mindestens gelegentlich die Arbeit außerhalb des Büros ermöglichen, stieg bis 2019 stetig an. 2018 gaben 39 Prozent der befragten Unternehmen an, dass einzelne ihrer Mitarbeitenden ganz oder teilweise von Zuhause aus arbeiten. Großunternehmen ermöglichten ihren Beschäftigten dies häufiger als kleine und mittlere Betriebe (Bitkom, 2019). Drei Viertel derjenigen, die mobil arbeiteten, taten das durchschnittlich höchstens zwei Tage im Monat. Im Vergleich dazu verrichteten lediglich zwei Prozent der Angestellten ihre Arbeit im Durchschnitt mehr als zehn Tage von zu Hause aus (Piele & Piele, 2017). Damit gehörte Homeoffice vor der Corona-Pandemie zur Ausnahme, obwohl das mobile Arbeiten einige Vorteile bietet. Beschäftigte profitieren von einer besseren Life-Domain-Balance, kürzeren Wegzeiten, ungestörtem Arbeiten und einer besseren Berücksichtigung des persönlichen Arbeitsrhythmus. Unternehmen, die ihren Angestellten Homeoffice anboten, hatten eine höhere Arbeitgeberattraktivität, eine bessere Arbeitsleistung, eine höhere Kundenzufriedenheit sowie weniger krankheitsbedingte Fehlzeiten und Kündigungen. Bisher gab es jedoch viele Hürden bei der Umsetzung. Dazu gehörten eine ausgeprägte Präsenzkultur und die Überzeugung, dass Präsenz mit Leistung gleichzusetzen sei. Hinzu kam, dass Mehrarbeit befürchtet wurde oder dass es bei den Beschäftigten an persönlichen Voraussetzungen sowie Wissen und Informationen für den Medieneinsatz fehlte. Weitere hemmende Faktoren stellten fehlendes Vertrauen zwischen der Führungskraft und den Beschäftigten bzw. den Kolleginnen und Kollegen dar, eine geringe Digitalisierung und fehlender Fernzugriff auf Akten und Unterlagen beim Unternehmen, mangelnde Sicherheit für brisante Daten bei mobiler Arbeit, eine unzureichende technische Ausstattung und damit auch die Gefahr des Einsatzes privaten Equipments sowie keine Möglichkeit zur mobilen Arbeitszeiterfassung (Hofmann, 2020a).

Mit Beginn der Corona-Pandemie und den damit einhergehenden Maßnahmen zur Kontaktbeschränkung änderte sich die Verbreitung von Homeoffice allerdings schlagartig. 10 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass alle Beschäftigten von Zuhause aus arbeiten. Bei 59 Prozent der Unternehmen



arbeitete der Großteil der Beschäftigten von Zuhause aus und in 21 Prozent der Unternehmen zumindest häftig im Büro und im Homeoffice (Hofmann et al., 2020). Auch nach der Corona-Pandemie wird über die Hälfte der befragten Unternehmen mehr Homeoffice oder mobiles Arbeiten anbieten. Damit wird zukünftig die Virtualität von Teams zunehmen, denn das Homeoffice hat sich während der Pandemie bewährt. Dienstreisen werden zugunsten virtueller Formen des Austauschs und dem Aspekt der Nachhaltigkeit abnehmen, Prozesse werden digitaler und der Wunsch der Mitarbeitenden nach ortsflexibler Arbeit wird stärker (Hofmann et al., 2020; Hofmann, 2020b). Auch eine Nachbefragung zum iga.Barometer zeigt, dass das Arbeiten im Homeoffice zwischen 2019 und 2021 deutlich zugenommen hat. Bei Führungskräften stieg der Anteil derjenigen, die (zumindest teilweise) von zu Hause aus arbeiteten von 26 Prozent auf 64,5 Prozent. Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung stieg der Anteil von 14,3 Prozent auf 40,5 Prozent (Hasselmann, 2021).

**Mehr
Homeoffice im
„New Normal“**

Diese Entwicklungen zeigen, dass sich virtuelle bzw. hybride Teamarbeit im Arbeitsleben etabliert hat. Daher hat sich iga das Ziel gesetzt, wichtige Faktoren für eine gute virtuelle Zusammenarbeit darzustellen und neben dem theoretischen Hintergrund auch Herausforderungen, Lösungen und Anregungen für die Praxis auszuarbeiten. Der Fokus wird dabei nicht nur auf die effektive Zusammenarbeit gelegt, sondern auch auf gesundes und sicheres Arbeiten.

Theorie

Kommunikation – die Theorie

Die Zusammenarbeit, zum Beispiel in einem Team, beruht wesentlich auf Kommunikation. Sie ist ein komplexer Prozess, in dem Informationen zwischen zwei bzw. mehreren Individuen übermittelt werden (Scherr, 2018). Dazu gehören motivationale, emotionale und soziale Aspekte, d.h. die Individuen treten in soziale Beziehungen ein, die Verstehen und Verständigung voraussetzen. Kommunikation dient der Informationsvermittlung, als Entscheidungs- und Motivationsgrundlage sowie der Selbstdarstellung. Der Informationsaustausch kann auf zwei Ebenen stattfinden: verbal und nonverbal. Zur verbalen Kommunikation gehören die mündliche und schriftliche Kommunikation. Die nonverbale Kommunikation setzt sich aus der Gestik, der Mimik, der Stimme und dem persönlichen Erscheinungsbild zusammen. Informationen können verbal, nonverbal oder elektronisch übermittelt werden (Bierhoff, 2021). Ein besonderes Merkmal virtuell arbeitender Teams ist, dass die Beschäftigten ortsunabhängig mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien (zusammen)arbeiten (Kordsmeyer et al., 2019). Sie kommunizieren überwiegend mediengestützt per Telefon oder per E-Mail bzw. über die Nutzung digitaler Tools, wie Kollaborationsplattformen, Videokonferenz- oder Groupware-Systeme (Kauffeld et al., 2016; Kordsmeyer et al., 2019).

Das Ziel von Kommunikation ist die Decodierung der übermittelten Botschaft (Bierhoff, 2019). Dabei können Störungen oder Probleme auftreten. Das **Fünf-Ebenen-Modell** der computer-

vermittelten Kommunikation unterscheidet dabei zwischen sozial und technisch vermittelten Aspekten und hilft, Schwierigkeiten in der Teamkommunikation zu analysieren (Janneck, 2008, siehe Abbildung 1). Ebene 1 beschreibt Probleme oder Missverständnisse, die auf den **personalen kommunikativen Prozess** zurückzuführen sind, z. B. fehlendes Vertrauen, das mangelnde Kooperation verursacht (→ *Teamvertrauen*). Der Ebene 2 werden Probleme zugeordnet, die auf **individuelle Eigenschaften** und Erfahrungen der kommunizierenden Individuen zurückzuführen sind und die Interaktion negativ beeinflussen können, z. B. der Umgang mit und die Auswahl von Medien sowie das Verständnis des Aufbaus und der Funktionsweise von Software. Eine weitere Fehlerquelle wird auf Ebene 3 in Form von **technischen Störungen und Fehlern** beschrieben, bei denen es zu Datenverlust aufgrund von Übertragungsfehlern kommen kann, z. B. der Verlust einer E-Mail (→ *Räumliche und technische Arbeitsplatzgestaltung*). Ebene 4 beschreibt Probleme auf der Ebene der **Medieneigenschaften**, die aufgrund einer zu geringen Passung des Kommunikationsmediums und der zu vermittelnden Informationen entstehen. Die Medienwahl wird in der Media-Task-Fit-Hypothese → *Virtuelle Medienkompetenz* näher beschrieben. Ebene 5 geht auf Probleme des **medialen kommunikativen Prozesses** ein. Dazu zählen eigenständige kommunikative Handlungen des Computers, wie die automatische Umwandlung von Emoticons in Smileys oder die automatische Rechtschreibkorrektur (Janneck, 2008).



Abbildung 1: Das Fünf-Ebenen-Modell der computervermittelten Kommunikation (eigene Darstellung in Anlehnung an Janneck, 2008)

Praxis

Kommunikation – die Praxis

Herausforderungen

Bei der Arbeit auf Distanz wird der Austausch zwischen den Teammitgliedern erschwert. Zum einen erhöht sich der Zeitannteil für technisch vermittelte Kommunikation, zum anderen wird sie textbasierter und anstrengender (Hofmann, 2020b). Der Informations- und Wissensaustausch zwischen den Teammitgliedern ist aufwändiger und muss daher aktiv gefördert werden. Ansonsten würde dieser automatisch abnehmen oder verstärkt schriftlicher werden. Gleichzeitig steigt der Kommunikationsbedarf aufgrund der eingeschränkt übermittelten Kontextinformationen (Hofmann, 2020b, Andres, 2012). Hinzu kommt, dass die Kommunikation zwischen den Beschäftigten aufgabenbezogener und enger getaktet ist (Kauffeld et al., 2016).

Fehlt der Austausch im Kollegium, kann das bei Beschäftigten dazu führen, dass sie sich isoliert und weniger teamzugehörig fühlen. Drei Viertel derjenigen, die während der Corona-Pandemie von zu Hause arbeiteten, fehlte besonders der direkte Kontakt ins Kollegium sowie kurzfristige Besprechungen, z. B. mit der Führungskraft (Gerlmaier, 2021). Knapp die Hälfte der Befragten hätte sich eine Plattform für den informellen Austausch gewünscht (Hofmann et al., 2020). Die nebenläufige Wahrnehmung der Stimmung oder des Gesundheitszustandes ist deutlich eingeschränkt. In der Folge kann es durch eine falsche Einordnung der Information häufiger zu Missverständnissen kommen, wenn beispielsweise wichtige Details in der E-Mail weggelassen wurden. Auch kann es passieren, dass die Relevanz unterschätzt wird, weil der Nachdruck über die Stimme fehlt oder es entstehen eher Konflikte aufgrund vorschneller Beurteilung und unvollständiger Informationen. Insgesamt werden **weniger Informationen der nonverbalen Kommunikation** übermittelt. Eine schnelle, spontane Interaktion, zu der auch der informelle Austausch gehört, ist zudem schwieriger (Kordsmeyer et al., 2019).

Lösungen

Zu Beginn eines verteilt arbeitenden Teams sollte den Teammitgliedern z.B. im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung die Möglichkeit gegeben werden, sich persönlich kennenzulernen. Falls dies nicht Face-to-Face möglich ist, sollte ein reichhaltiges Medium gewählt werden. Ein Beispiel für ein reichhaltiges Medium ist eine Videokonferenz, da sie besonders viele Informationen über Schrift (Chat), Bild (Bildschirm teilen und Video) und Ton übermitteln kann. Es kann unmittelbares Feedback gegeben werden, die persönliche Gestaltbarkeit ist hoch und die natürliche Sprache kann verwendet werden. Wichtig sind auch der regelmäßige Austausch und die Reflexion, um die Zusammenarbeit zu verbessern und aufkeimenden Konflikten entgegenwirken zu können. In einer textbasierten Zusammenarbeit, bei der Fragen z. B. per E-Mail geklärt werden, müssen Lob, Humor oder Rücksichtnahme explizit formuliert werden (Boos, 2017). Die Wahl des Mediums für die Kommunikation in Abhängigkeit der Aufgabe beeinflusst wesentlich die Intensität des Austausches im Kollegium, die Stimmung untereinander, die Identifikation mit dem Endergebnis und die Produktivität eines Teams (Boos, 2017; Garro-Abarca et al., 2021; Kauffeld et al., 2016). Reichhaltigere Medien haben gegenüber E-Mail oder Telefon einige Vorteile. Sie ermöglichen mehr Zeit für gleichberechtigte, auch kontroverse Diskussionen, da sie die Abstimmung im Team erleichtern und neue Problemstellungen gemeinsam kreativ und produktiv bearbeitet werden können (Hofmann, 2020b).

Neben der Wahl des passenden Kommunikationsmediums sollte das Team selbst eigene Regeln zur Kommunikation aufstellen: Wie häufig, über welchen Kanal und wann kommuniziert wird bzw. Fragen zur Regelkommunikation, zur Reaktionsgeschwindigkeit und zur informellen Kommunikation sollten geklärt werden (Larson et al., 2020). Diese können in einer Team-Charta, wie sie im Faktor → *Organisation der Arbeit* dargestellt wird, festgehalten werden. Darüber hinaus sollte das Team einen „Herzschlag“ entwickeln (siehe Abbildung 2). Darunter werden die direkte Interaktion, ein gutes Miteinander sowie regelmäßige Anrufe oder Videokonferenzen verstanden. Es muss daran gearbeitet werden, dass das Gespräch zwischen allen Beteiligten nicht abbricht. Um diesen „Herzschlag“ sollte sich eine Kollegin oder ein Kollege des Teams aktiv kümmern.

Praxis

Anregung für die Praxis

Aktive Kommunikation, die auch Raum für den informellen Austausch lässt, gilt als Grundlage für Teamerfolg. Machen Sie sich

Gedanken darüber, wie regelmäßig Ihr Interaktionsrhythmus im Team ist und wie reichhaltig dabei Ihre Mediennutzung ist.



Abbildung 2: Konzept „Herzschlag“ des Teams (in Anlehnung an Maznevski, M., 2001 und 2020)

Theorie

Teamvertrauen – die Theorie

Virtuelle Teamarbeit beruht ebenso wie die Face-to-Face-Zusammenarbeit auf sozialen Beziehungen z. B. zu Kolleginnen und Kollegen, der Führungskraft oder auch Externen. Dazu gehört auch die soziale Unterstützung in Form eines guten Rats oder Hilfe in schwierigen Situationen (GDA, 2018). Sie ist Grundlage für wichtige Aspekte einer guten virtuellen Teamarbeit, wie dem Vertrauen, dem Wir-Gefühl, dem Verständnis sowie der Empathie und wirkt als Ressource (Kordsmeyer et al., 2019). Vertrauen gilt als „festes Überzeugtsein von der Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit einer Person, Sache“ (Duden). Es unterscheidet sich zwischen verschiedenen Personen und unterschiedlichen Beziehungen (Mayer et al., 1995) und hat einen Einfluss auf die Produktivität sowie den Gruppenzusammenhalt, die sogenannte Kohäsion (Kauffeld et al., 2016).

Das *Modell des organisationalen Vertrauens* von Mayer et al. (1995) zeigt auf, welche Faktoren einen Einfluss auf das Vertrauen in einem Unternehmen und die Beschäftigten haben. Die Vertrauenswürdigkeit wird anhand dreier Faktoren bestimmt: Die **Kompetenz**, das **Wohlwollen** und die **Integrität**. Breuer et al. (2016) überprüften, ob diese Faktoren ebenfalls für Beschäftigte virtueller Teams gelten. Die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit einer Kollegin oder eines Kollegen wird, wie bei nicht getrennt voneinander arbeitenden Teams, beeinflusst durch die wahrgenommene Kompetenz, das Wohlwollen und die Integrität der anderen Person. Darüber hinaus identifizierten Breuer et al. (2016) einen weiteren Faktor: Die **Transparenz**. Hierzu gehören der regelmäßige virtuelle Austausch von relevanten, aber auch informellen Informationen sowie klar verteilten Aufgaben.



Das **Vertrauen** zwischen Teammitgliedern (interpersonal) kann unterteilt werden in eine kognitive und eine affektive Komponente. Das **affektive Vertrauen** beruht auf der emotionalen Verbindung zu einer Person und der Einschätzung ihres Wohlwollens. Es kann beispielsweise durch kollegiales Verhalten, gemeinsame, verbindende Erfahrungen oder häufigen Kontakt gesteigert werden. Das **kognitive Vertrauen** entsteht durch Informationen wie eine erlebte Zuverlässigkeit, Kompetenz oder Verantwortungsbewusstsein und kann durch wiederholte oder gemeinsame Erfahrungen gesteigert werden (Hofmann, 2020b).

Praxis

Teamvertrauen – die Praxis

Herausforderungen

Eine ganzheitliche Wahrnehmung und die einfache Kontaktaufnahme fallen laut Hofmann (2020b) bei virtueller Teamarbeit weg. Damit gehen Informationen über die aktuellen Arbeitsinhalte, die persönliche Situation anhand des Gesichtsausdrucks, der Körperhaltung, der Stimme und der Stimmung verloren. Es kann verstärkt zu Konflikten und Vertrauensverlusten kommen. Insgesamt wird der Raum für den informellen Austausch, mit dem der Aufbau des affektiven Vertrauens einhergeht, kleiner (Kauffeld et al., 2016). Dadurch fällt es den Mitgliedern virtueller Teams deutlich schwerer mitzubekommen, wenn Kolleginnen oder Kollegen z.B. überfordert oder stark belastet sind und Hilfe benötigen. Aufgrund der Distanz fehlen die zufälligen Begegnungen im Betrieb. Somit fallen die informellen Gespräche, ein Gemeinschaftserleben und das Zugehörigkeitsgefühl weg. Dieses Wir-Gefühl eines Teams ist jedoch wichtig für die Zusammenarbeit, die Produktivität (Connelly & Turel, 2016) und die Teameffektivität (Breuer et al., 2016).

Lösungen

Da der Aufbau des affektiven Vertrauens im virtuellen Rahmen erschwert ist, sollte der Fokus auf das kognitive Vertrauen gelegt werden. Das kann durch die Nennung von Leistungen, Auszeichnungen, Abschlüssen bzw. das explizite Hervorheben von Erfolgen durch die Führungskraft während eines Teammeetings erreicht werden. Dadurch kann den Beschäftigten die **Kompetenz** eines Kollegen oder einer Kollegin bewusst gemacht werden (Hofmann, 2020b). Unterstützen kann hierbei auch die Angabe zur Funktion und Qualifikation in der E-Mail-Signatur oder die transparente Darstellung von Zuständigkeiten und Erfolgen in digitalen Projektmanagementsystemen (Breuer et al., 2017). Kommunikation mit Bild, beispielsweise per Videokonferenz, kann bei der Vermittlung von Umfeldinformationen und der Körpersprache helfen. Es entsteht eine soziale Kontrolle und die Verbindlichkeit kann durch eine Videokonferenz erhöht werden.

Das A und O einer auf kognitivem Vertrauen beruhenden Teamarbeit ist laut Hofmann das *Konzept des Herzschlags eines Teams*, wie in → *Kommunikation* genauer erläutert. Ein virtuell zusammenarbeitendes Team sollte für einen gemeinsamen „Herzschlag“ regelmäßige Teammeetings, in Präsenz – falls nicht möglich auch virtuell – halten sowie eine engmaschige Kommunikation pflegen (Kauffeld et al., 2016). Kritische und dafür prädestinierte Zeitpunkte sind in der Regel der Projektbeginn und besonders stressige Arbeitsphasen. Zusätzlich kann ein informeller Austausch den Ausgleich der fehlenden nonverbalen Hinweisreize unterstützen. Die Einplanung von Zeit für informellen Austausch ist laut Hofmann (2020b) und Breuer et al. (2017) eine weitere Möglichkeit, um kooperatives Verhalten und wahrgenommenes **Wohlwollen** zu entwickeln.

Auch die Unternehmenskultur hat einen Einfluss auf das Vertrauen, welches den Kolleginnen und Kollegen entgegengebracht wird, und auf die Bereitschaft, ihnen einen Vertrauensvorschuss zu geben (Hofmann, 2020b). Die Wahrnehmung der **Integrität** in virtuellen Teams kann mithilfe von gemeinsamen Werten und klaren Kommunikationsregeln gefördert werden, die beispielsweise in einer Team-Charta festgehalten werden. Sowohl mit abgesprochenen und abgegrenzten Aufgaben- und Verantwortungsbereichen, Projekt- und Zeitplänen als auch der regelmäßigen Möglichkeit zur Reflexion und zum Feedback, wie in → *Organisation der Arbeit* beschrieben, erhöhen die **Transparenz** und damit das Vertrauen untereinander. Die regelmäßige Abfrage zur Arbeitszufriedenheit der einzelnen Teammitglieder kann Konflikten und Unzufriedenheit entgegenwirken und zusätzlich die Motivation und Leistung erhöhen (Kauffeld et al., 2016). Eine gute Voraussetzung für besonders erfolgreiche virtuelle Teamarbeit ist, wenn alle Beschäftigten gleich viel über Distanz arbeiten, da dann alle auf die gegenseitige Kooperation angewiesen sind (Hofmann, 2020b).

Praxis

Anregung für die Praxis

Zu den beiden wichtigsten Grundvoraussetzungen virtuell arbeitender Teams gehört zum einen die Gestaltung vertrauensvoller Beziehungen und gemeinsamer Werte. Zum anderen sollte ein gemeinsames Verständnis der Arbeit aller Teammitglieder aufgebaut werden. Der folgende Überblick unterstützt

Sie dabei, das Teamvertrauen der Kolleginnen und Kollegen zu fördern (siehe Abbildung 3). Überlegen Sie, wie die vier Faktoren des organisationalen Vertrauens (Kompetenz, Wohlwollen, Integrität und Transparenz) bei Ihnen ausgestaltet werden und wie sie diese bei Bedarf stärken können.

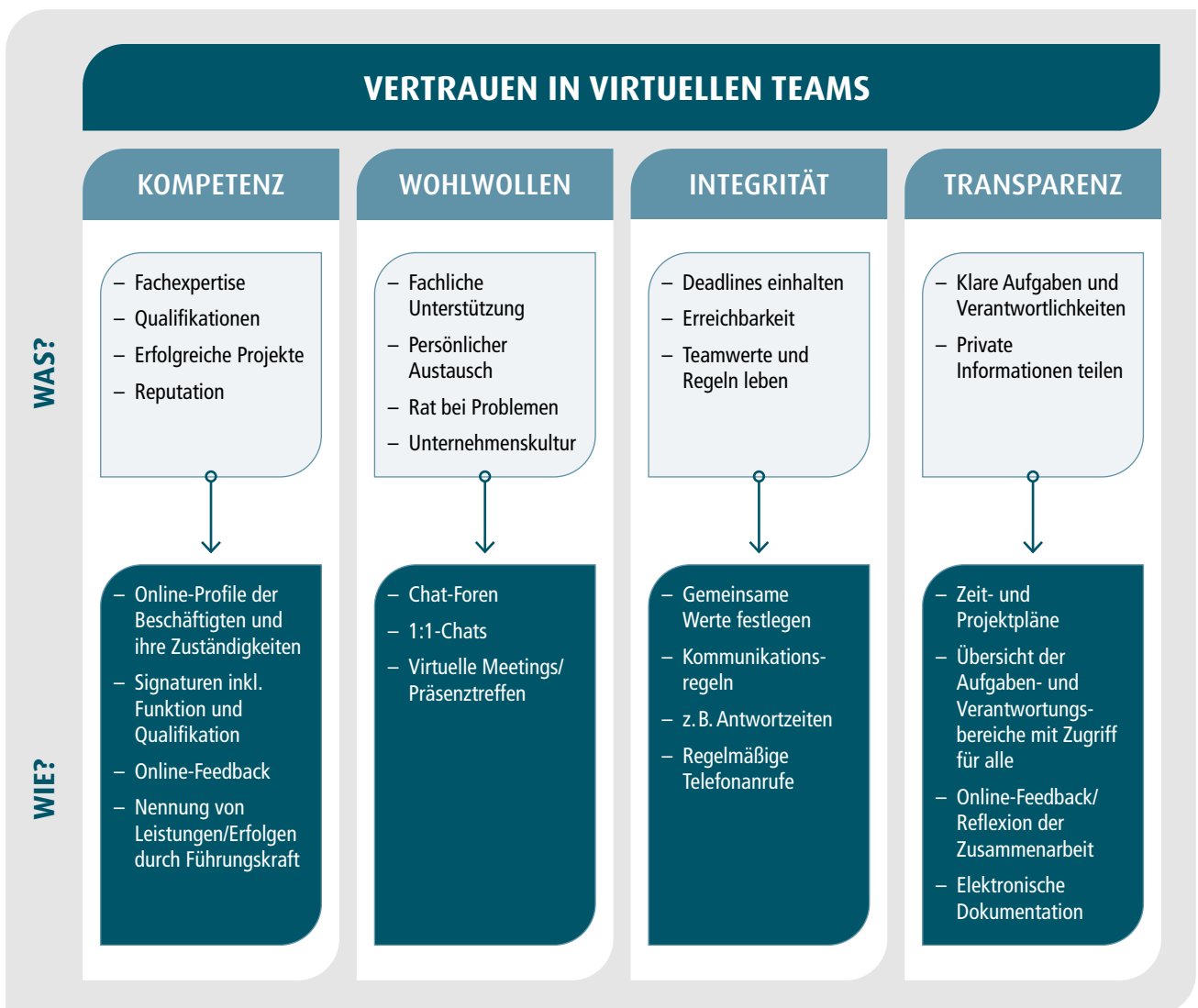


Abbildung 3: Mediengestützte Förderung des Teamvertrauens (Eigene Darstellung nach Breuer et al., 2017, S.15; ergänzt durch Hofmann, 2020b)

Theorie

Führung – die Theorie

Führung ist eine „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele“ (Maier et al., 2018). Gute Führung kann eine Ressource für die Gesundheit der Beschäftigten im Homeoffice darstellen und ist darüber hinaus ein wesentlicher Faktor der Arbeitgeberattraktivität (Hofmann, 2020c; Kordsmeyer et al., 2020; Efimov et al., 2020). Mit veränderten Herausforderungen, wie die Virtualisierung und Vernetzung der Zusammenarbeit oder anspruchsvolle, selbstbewusste Beschäftigte, wandeln sich auch die Anforderungen an Führungskräfte. Sie müssen darauf mit Kommunikations- und Medienkompetenz, Offenheit bzw. Partizipation, Transparenz sowie Sinnstiftung von Arbeit reagieren (Hofmann, 2020c).

Laut Hackman und Walton (1986) müssen fünf Voraussetzungen für den Erfolg eines Teams erfüllt sein:

1. **Klar festgelegte und realistische Ziele**, die dem Team eine Orientierung geben,
2. eine **förderliche Gruppenstruktur**, die sich durch eine Mischung aus der zur Bewältigung der Aufgabe notwendigem Wissen und Fähigkeiten auszeichnet,
3. **Organisationale Strukturen**, die z. B. Belohnungssysteme, Weiterbildung und den Zugriff auf die notwendigen Informationen und Daten erlauben,
4. eine **Teamentwicklung**, die die Koordination und Motivation sowie Arbeits- und Lösungsstrategien unterstützt und
5. **Verfügbarkeit aller Materialien**, die die Teammitglieder zur Erfüllung der Aufgabe benötigen.

Der Teamerfolg wird gemessen an der Leistung, dem Teamzusammenhalt und der Arbeitszufriedenheit der einzelnen Teammitglieder (Hackman & Walton, 1986). Zur Beschreibung des Teamerfolgs erweiterten Becker und Hess (2002) die funktionale Theorie der Führung von Teams bzw. Organisationen von Hackman und Walton (1986) um die Elemente **Teamentwicklung** und **Medienkompetenz**. Die Untersuchung zur Führung in virtuellen Teams von Hoch (2007) zeigt, dass die Antwort auf die veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt an die Führung in der **verteilten Führung** liegen könnte, d.h. dass die Führung in Organisationen über unterschiedliche Instanzen und Prozesse hinweg verteilt wird.



5 Säulen des
Teamerfolgs

Praxis

Führung – die Praxis

Herausforderungen

.....

Das ortsunabhängige Arbeiten und die damit verbundene Flexibilisierung erzeugen gegenläufige Interessen auf Seiten der Beschäftigten und der Führungskräfte in Bezug auf Freiheit, Selbstmanagement, Commitment und Führungsfähigkeit. Für Führungskräfte bedeuten die Veränderungen Mehrarbeit, Unsicherheit und Angst vor Kontrollverlust (Hofmann, 2020c). Zu den wichtigsten Aufgaben von Führungskräften virtueller Teams gehören die **Aufgabenverteilung** und die **Koordination von Zielen und Strategien** (Kordsmeyer et al., 2020). Herausforderungen in Bezug auf die Kommunikation auf Teamebene, wie in → *Kommunikation* und → *Teamvertrauen* dargestellt, schließen die Führungskraft mit ein. Sie steht vor der Aufgabe, die Entwicklung von Teamvertrauen und Kohäsion im Team zu fördern sowie die Kommunikation dafür im Team aktiv zu steuern (Bernardy et al., 2021). Eine besondere Herausforderung für Führungskräfte ist die eingeschränkte **Einschätzung der Leistung der Beschäftigten** aufgrund der technologiebasierten Kommunikation (Hofmann, 2020c; Kordsmeyer et al., 2020). Während der Corona-Pandemie hat sich gezeigt, dass es großen Unterstützungsbedarf in Form von Schulungen gibt, damit die Führungskräfte den neuen Anforderungen gerecht werden können (Hofmann et al., 2020).

Lösungen

.....

Führungskräfte sollten als Vorbild für ihre Beschäftigten einen professionellen, kompetenten sowie effizienten Umgang mit den verschiedenen Informations- und Kommunikationsmedien zeigen. Dadurch können sie die Teamprozesse positiv beeinflussen und die Beschäftigten beim → *Zeit- und Selbstmanagement* unterstützen (Kordsmeyer et al., 2020; Bernardy et al., 2021). Insbesondere für schwierige, komplexe Sachlagen oder Problemstellungen bietet sich ein audiovisuelles Medium, z.B. Videokonferenz, an. Hofmann (2020) empfiehlt die Mediennutzung regelmäßig zu trainieren, indem z.B. neue Medien oder Features im Jour Fixe getestet werden. Essenziell sind eine gute Vorbereitung und Moderation virtueller Meetings. Aus diesem Grund sollten Führungskräfte beides ständig weiterentwickeln. Hierbei kann ein beauftragtes Teammitglied für die Mediennutzung unterstützend wirken. Des Weiteren sollte die aktive Mediennutzung der Goldstandard sein und regelmäßig reflektiert werden.

Der Führungsstil hat einen großen Einfluss auf den Teamerfolg. Ein hierarchischer Führungsstil wirkt bei virtuell arbeitenden Teams eher produktionshemmend. Positiv wirken dagegen ein niedriges Kontrollbedürfnis, eine hohe Vertrauensbereitschaft und partizipative Orientierung sowie strukturelle Unterstützung in Form einer fairen Leistungsbeurteilung, transparente Vergütung und Kommunikation (Hoch & Kozlowski, 2014). Hofmann (2020) und Hoch (2007) empfehlen eine verteilte Führung (engl. shared leadership), d.h. die Verteilung von (Führungs-)Aufgaben an das virtuelle Team. Dadurch können sich die Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden erhöhen (Kordsmeyer et al., 2019). Die Führungskraft eines virtuellen Teams hat die Aufgabe Arbeitsaufträge, Verantwortungsbereiche und Mitarbeitende sowie Zeitpläne zu koordinieren. Die Erwartungen sollten dabei klar kommuniziert werden und regelmäßige Rückmeldungen an jedes Teammitglied erfolgen. Darüber hinaus sollte die Interaktion der Teammitglieder gefördert und die Kompetenzen der einzelnen Beschäftigten sollten hervorgehoben werden (Rau & Hoppe, 2020). Insbesondere in größeren Teams können Rollenkonzepte helfen, die Kooperation und Koordination zu strukturieren und neue Anforderungen auf mehrere Schultern zu verteilen (Hofmann, 2020c).

Praxis

Anregung für die Praxis

Die Arbeit in virtuellen Teams birgt besondere Herausforderungen für Führungskräfte. Nutzen Sie die folgende Übersicht, um zu prüfen, ob Sie bereits alle relevanten Aspekte virtueller

Führung berücksichtigen oder lassen Sie sich von einem der Praxisbeispiele im Umgang mit dem Team, den einzelnen Beschäftigten oder sich selbst inspirieren.

Maßnahmen und Praxisbeispiele zur Führung virtueller Teamarbeit

Ebene	Maßnahme	Praxisbeispiel
Team	Aktive Kommunikation pflegen	Konzept des „ Herzschlags “ des Teams → <i>Kommunikation</i>
	Gute Mischung aus persönlicher und virtueller Nähe	Spielemacher/-in ernennen: Person, die durch die Vorbereitung von Austauschterminen und regelmäßiger, informeller Kommunikation den Herzschlag des Teams im Blick behält
	Im Team die Themen Erreichbarkeitszeiten, Entgrenzung, Ergonomie, Belastung und Erwartungen thematisieren	Team-Charta → <i>Organisation der Arbeit</i> TeamCheck – Fragemodule zur Teamreflexion zu den Themen: – Aufgaben/Verantwortlichkeiten/Fristen – Vertrauen im Team – offene Teamkommunikation – gemeinsames Lernen im Team – Wissensaustausch – Auslastung – Informationsprozesse – Reflexion der Prozesse – Reflexion der Ergebnisse – Bewertung des Meetings – Team-Identifikation
Beschäftigte	Signale setzen, dass Leistung „gesehen“ wird	In Teambesprechung: Nennung der Leistungen, Erfolge und Qualifikationen der Beschäftigten Regelmäßiges Feedback
	Aktiv Zeiten der direkten Kommunikation anbieten	15-Minuten-Check-up: Zeitblocker für einen bilateralen Austausch von 15 Min. pro Woche je Mitarbeiter/-in Sprechstunde ohne Terminzwang: Zeitblocker, in der Beschäftigte ihre Führungskraft spontan kontaktieren können
Führungskraft	Sich selbst vorbildlich verhalten und eigenes Verhalten reflektieren	Reflexionsfragen: 1. Woran erkenne ich gute Leistung der Mitarbeitenden? Woran mache ich eine positive Einschätzung fest? Welche Signale nehme ich hierfür wahr? 2. Anhand welcher Signale bemerke ich schlechte Stimmung oder Konflikte in meinem Verantwortungsbereich? 3. Wie aktiv oder passiv verhalte ich mich in der Kommunikation mit Mitarbeitenden? Werde ich angesprochen? Gehe ich selbst direkt auf Mitarbeitende zu? Und nur zu bestimmten Anlässen, oder auch ungeplant? 4. Welchen Anpassungsbedarf erwarte ich selbst in Anbetracht von mehr „Führung auf Distanz“? Habe ich mir bereits konkrete Punkte überlegt, die ich verändern oder ausprobieren möchte?

Theorie

Zeit- und Selbstmanagement – die Theorie

Die Arbeit auf Distanz erfordert eine zunehmend eigenständige Arbeitsweise. Arbeitsabläufe und -aufgaben müssen selbstständig geplant und gestaltet werden (Wood, 2011). Dadurch ergeben sich erhöhte Anforderungen, die Zeit- und Selbstmanagement bei den Beschäftigten voraussetzen.

Unter **Zeitmanagement** werden zielgerichtete Aktivitäten einer Person verstanden, die dem effektiven Gebrauch der Zeit dienen (Cleassens et al., 2008). Es geht demnach um Verhaltensweisen von Menschen. Claessens et al. 2009 unterscheiden vier Verhaltensdimensionen:

1. **Zeitabschätzung** (u. a. das Bewusstsein darüber, wie die eigene Zeit genutzt wird, welche Leistungsfähigkeit vorliegt),
2. **Planung** (Zielsetzung, Aufgabenplanung, Priorisierung),
3. **Monitoring** (Zeitgebrauch bei der Ausführung überblicken) und
4. **Exekutive** (Beeinflussung der Aktivität z. B. durch Beschleunigung oder Beseitigung von Ablenkung).

„Zeitmanagement meint somit im engeren Sinne, die anstehenden Termine und Aufgaben möglichst optimal zu planen, zu koordinieren und umzusetzen. Im weiteren Sinne wird von der für das Individuum optimalen Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit gesprochen.“ (Weisweiler et al., 2013, S.17). Das selbstregulierende Verhalten der Menschen steht somit im Fokus, welches sich auch im Selbstmanagement wiederfinden lässt.

Mit **Selbstmanagement** beschäftigen sich unterschiedliche psychologische Ansätze. Der kognitiv-behaviorale Ansatz sieht das Selbstmanagement als **Strategie der Selbstregulation** basierend auf dem Selbstregulationsmodell von Kanfer (1987). Demnach können Personen selbst durch die Steuerung der internen Prozesse (Selbstbeobachtung, Selbstbewertung) Einfluss auf das Verhalten nehmen. Das **Schnittmengenmodell** nach Kehr (2004) berücksichtigt individuelle Motivlagen. Hierbei geht es um die Passung zwischen impliziten Motiven „Bauchgefühl“ (Bedürfnisse oder emotionale Präferenz) und expliziten Zielen „Kopfarbeit“ (kognitiven Präferenzen). Volitionale (willensbestimmte) Strategien wie Kontrolle der Aufmerksamkeit oder positives Denken sollen dazu dienen, störende Impulse zu unterdrücken (Pscherer, 2015).

Den unterschiedlichen Ansätzen ist ein Kerngedanke gemein: Es geht um die Fähigkeit, persönliche Ziele und Werte/Motive so in Einklang zu bringen, dass selbstgesetzte Ziele erreicht werden. Die **Selbstwirksamkeit** (Bandura, 1977) bezeichnet das Vermögen und die emotionale-kognitive Gewissheit, eigene Fähigkeiten zielführend einzusetzen und ist dafür eine Voraussetzung.

Zeit- und Selbstmanagement ist eine **Kompetenz in der modernen Arbeitswelt**. Weisweiler et al. (2013) verstehen Zeit- und Selbstmanagement als grundlegende Kompetenz des Menschen, die selbstorganisiertes Handeln und die Anwendung von Wissen ermöglicht. Im beruflichen Umfeld bedeutet dies nach Wiese (2008):

- Arbeits- und berufsbezogene Ziele zu setzen,
- Handlungsmittel (bspw. Methoden zur Aufgabenpriorisierung) zur Zielverfolgung einzusetzen und
- Zielfortschritte nachzuhalten und zu bewerten.

Praxis

Zeit- und Selbstmanagement – die Praxis

Herausforderungen

Die Gestaltung der Arbeitsinhalte durch Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollaufgaben erfolgt zunehmend durch die Beschäftigten selbst (Wood, 2011). Somit ist das eigenständige Aushandeln von Zielen und Zeitplänen, die Strukturierung der Aufgaben sowie die Gestaltung der Rahmenbedingungen ein Teil der Arbeitsaufgabe. Einerseits führt dies zu größeren Handlungsspielräumen, andererseits liegt es bei den Arbeitnehmenden, ihre Arbeit gesund zu gestalten (Bredenhöft et al. 2015). Neben der benannten Zeit- und Selbstmanagementkompetenz werden hierfür **arbeitsgestalterische Kompetenzen** benötigt.

Dettmers & Clauß (2018) sehen als eine solche neue Kompetenz die **Arbeitsgestaltungskompetenz**. „Arbeitsgestaltungskompetenz ist das Wissen um günstige Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die eine effektive Bewältigung der eigenen Arbeitsaufgaben ermöglicht, gleichzeitig die Motivation fördert und Belastungen reduziert.“ (Dettmers & Clauß, 2018, S.17). Dieses Wissen muss aber auch angewandt werden können, dementsprechend wird das Zeit- und Selbstmanagement einer Person um die Fähigkeit zur Belastungsreduktion und Ressourcenstärkung angereichert. Zur Gestaltungsanforderung an die Person gehören (Janneck et al., 2019, S.352f):

1. Selbstständigkeit, die eigene Arbeit so zu strukturieren und zu planen, dass man effektiv und produktiv arbeiten kann,
2. die Arbeit so zu gestalten, Schwerpunkte zu setzen und weiterzuentwickeln, dass die Arbeit besser zu einem passt, motiviert und Spaß macht und
3. gezielt stressrelevante Belastungen (z. B. Arbeitsunterbrechungen) zu reduzieren und Ressourcen bei der Arbeit zu stärken.

Neben der Fähigkeit, die eigene Arbeit durch die selbstständige Planung gut und gesund zu gestalten, wird die **Gestaltung der eigenen Pausen- und Erholungszeiten** ebenfalls relevant. Durch die physische Abwesenheit des Kollegiums fallen zum Beispiel gemeinsame Pausen weg. Wird die Arbeit von zu Hause ausgeführt, ist eine physische Distanz zum Arbeitsort nicht gegeben. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen. Das mentale Abschalten von der Arbeit (engl. psychological detachment) erscheint erschwert, doch spielt es eine zentrale Rolle für das Gelingen von Erholung (Sonntag et al., 2017).

Es zeigt sich, dass selbstinitiiertes und selbstgesteuertes Verhalten der Beschäftigten für Wohlbefinden und Leistung immer stärker in den Fokus rücken. Dies erfordert arbeitsgestalterische Kompetenzen.

Lösungen

Ein Ansatz, der auf neue Kompetenzen im Sinne der selbständigen Arbeitsgestaltung einzahlt, ist Job Crafting. Demnach gestalten Arbeitende ihre Arbeitsbedingungen mit, sodass sie gut und engagiert tätig sein können (Bakker, 2010). Die selbst herbeigeführten Veränderungen der Arbeit zielen darauf ab, die Bedeutung und Sinnhaftigkeit der Arbeit zu erhöhen sowie eigene Fähigkeiten besser zu nutzen. Dies führt zu mehr Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden (Schachler, 2021).

Wegweiser Job Crafting im Betrieb

Job Crafting ist das aktive Gestalten der eigenen Arbeit nach individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten. Der iga.Wegweiser zum Thema Job Crafting unterstützt dabei, den Ansatz in die Unternehmen zu tragen.

LESEN SIE MEHR:

→ <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igawegweiser-co/wegweiser-job-crafting>

Praxis

Ruhe- und Erholungszeiten eigenständig zu erkennen und diese auch einzuhalten, erfordert eine Auseinandersetzung mit den eigenen Bedürfnissen. Wann bin ich beansprucht? Was hilft mir im Umgang damit? Sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen mittels Entspannungs- und Achtsamkeitstechniken, kann die entsprechende Kompetenz erhöhen (Paridon & Lazar, 2017). Ebenso scheinen diese Techniken für das mentale Abschalten von der Arbeit und somit für die Erholung relevant zu sein (Lohmann-Haislah et al., 2019).

Das Wissen und die Fähigkeiten zur eigenständigen Gestaltung kann bei Beschäftigten nicht vorausgesetzt werden. Daher eignen sich u.a. spezielle Trainings zur Vermittlung dieser neuen Fähigkeiten.

Anregung für die Praxis

Die Reflexion der eigenen Arbeit ist eine Grundvoraussetzung für die eigenverantwortliche Mitgestaltung dieser hin zu Gesundheit und Zufriedenheit. Die folgenden Fragen auf der Basis des *Job Crafting Questionnaire* von Slemp und Vella-Brodrick (2013) sollen Ihnen zur Selbstreflexion dienen (siehe Abbildung 4).

CRAFTING DER ARBEITSAUFGABE	CRAFTING DER ARBEITSBEZIEHUNG	CRAFTING DER ARBEITSBEZOGENEN GEDANKEN
<ul style="list-style-type: none"> – Welche Aufgaben gehen mir gern und gut von der Hand? – Was davon möchte ich öfters tun? – Welche neuen Aufgaben kann ich übernehmen, die zu meinen Stärken passen? 	<ul style="list-style-type: none"> – Zu welchen Menschen in meinem Arbeitsumfeld möchte ich den Kontakt vertiefen, weil... <ul style="list-style-type: none"> ... sie mich inspirieren? ... mich ermutigen? ... oder mir einfach guttun? 	<ul style="list-style-type: none"> – Wie beeinflusst meine Arbeit, dass ... <ul style="list-style-type: none"> ... es mir gut geht im Leben? ... ich mich entwickeln kann?

Abbildung 4: Auszug aus dem Job Crafting Questionnaire (Slemp & Vella-Brodrick, 2013)

Theorie

Virtuelle Medienkompetenz – die Theorie

Die Zusammenarbeit in virtuellen Teams wird begleitet durch eine Ansammlung von Applikationen und Tools, die sowohl der Kommunikation als auch der Organisation von Arbeitsprozessen dienen. Deren Anwendung muss von den Beschäftigten erlernt und kompetent angewendet werden können. Dafür braucht es nach Wang & Haggerty, 2011 individuelle virtuelle Kompetenzen, um erfolgreich arbeiten zu können. Außerdem gehen virtuelle Arbeitsprozesse mit Anforderungen allgemeiner Art einher, beispielsweise durch das Fehlen nonverbaler Kommunikationssignale, der zeitversetzte Kommunikationsablauf oder fehlendes direktes Feedback auf Kommunikationsbeiträge.

Dafür benötigte Kompetenzen sind nach Huda und Schwarzenberger (2016) **personale Kompetenzen** (Selbstmanagement und Eigenverantwortung, Lernbereitschaft und Veränderungselastizität), **Aktivitäts- und Handlungskompetenz** (u.a. Entscheidungsfähigkeit und ergebnisorientiertes Handeln), **sozial-kommunikative Grundkompetenz** (u.a. Verständnisbereitschaft, Anpassungs- und Konfliktlösungspotenzial) sowie **Fach- und Methodenkompetenz**. Hierunter fällt die **virtuelle Medienkompetenz**. Diese umfasst den routinierten Umgang mit den zur Verfügung gestellten Medienkanälen wie E-Mail oder Social Intranet sowie die situative und zweckmäßige Auswahl des jeweiligen Medienkanals; sprich die Fähigkeit, über die bestehenden Medienkanäle effizient und vertrauensbildend zu kommunizieren. Hierzu zählen nach Schulz und Krumm, (2017) eine entsprechende Etikette bzw. Good-Practice-Kenntnisse (z.B. wie lang Textnachrichten sein sollten, welcher Schreibstil für welchen Kanal zu wählen ist).

Die Studie von Weinkauff und Woywode (2004) zu Erfolgskriterien virtueller Teamarbeit benennt den sicheren und kompetenten Umgang mit elektronischen Medien als einen wesentlichen **Erfolgsfaktor**. Ebenso erwies die quantitative Untersuchung von Wang und Haggerty (2011) eine positive Korrelation zwischen individuellen virtuellen Kompetenzen und dem Leistungs-Output von virtueller Arbeit. Vater (2020) unterstreicht, dass Kompetenzen wie Medienkompetenz, Technologieverständnis, Kooperations- und Teamfähigkeit, Kommunikations- und Innovationsfähigkeit sowie Interdisziplinarität im Rahmen von digitalisierten Prozessen permanent neu ausgerichtet und weiterentwickelt werden müssen. Diese nehmen eine immer größer werdende Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ein. Wang und Haggerty (2011) schließen daraus, dass Unternehmen neben einer technologischen und organisatorischen Passung auch für eine **individuelle virtuelle Passung** der Beschäftigten sorgen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Praxis

Virtuelle Medienkompetenz – die Praxis

Herausforderungen

Die Wichtigkeit der individuellen virtuellen Passung für den Teamerfolg wird in Zukunft relevanter werden, denn ortsflexible Arbeitsformen nehmen weiter zu. Dort operiert ein Großteil der Beschäftigten ohne Kompetenzanalyse aus dem Homeoffice. Dies war insbesondere während der Hochphasen des pandemiebedingten Lockdowns gegeben.

Nach Weinkauff und Woywode (2004) ist es wichtig bei der **Zusammensetzung des Teams** darauf zu achten, die Mitglieder insbesondere anhand der Kriterien *Motivation* und *Kompetenz* auszuwählen. Hier findet sich ein Hinweis, dass der Fokus zur erfolgreichen Gestaltung von Arbeit auf Distanz auf der virtuellen Kompetenzausstattung der Beschäftigten liegen sollte. Ein Ansatzpunkt zur Beurteilung und Förderung der einzelnen Teammitglieder liegt dabei bei den Führungskräften → *Führung*.

Eine Beobachtung aus dem Jahr 2020 besagt, dass knapp 80 Prozent der Arbeitnehmenden Neues im Bereich digitaler Systeme, Technologien und Medien autodidaktisch durch Ausprobieren erlernen (Initiative_D21, 2021). Formelle Lernformen und Aneignung der Inhalte sind demnach kaum gegeben. Bei der Einführung und Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologie sollten Leistungsvoraussetzungen der Nutzenden jedoch bedacht sein. Ansonsten kann daraus das Problem der Informationsüberlastung resultieren (Rau & Hoppe, 2020). Finden beispielsweise keine Qualifizierungsangebote zu neu eingeführten Systemen statt, können sich fehlende Fertigkeiten im Umgang damit negativ auf die Leistung auswirken. Auch das Risiko für Technostress und für eine verminderte Selbstwirksamkeit steigt bei unzureichender Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (Rau & Hoppe, 2020).

Wenn sich Teams in einem Anpassungsprozess befinden, sollte darauf geachtet werden, **keine unnötigen Lernanforderungen** – beispielsweise durch neue Kollaborationsplattformen – an die Beschäftigten zu stellen. Denn mit der Einführung neuer Tools sind zunächst weitere Stressfaktoren und Produktivitätseinbußen verbunden, bevor sich diese Lern-Investition längerfristig positiv auswirken kann (Boos et al. 2020).

Lösungen

Das Wissen um die richtige und situative Anwendung der digitalen Arbeitsmittel ist essenziell für die erfolgreiche Arbeit in virtuellen Teams. Dafür kann das Task-Media-Fit-Modell nach McGrath und Hollingshead (1994) als Hilfestellung dienen. Es zeigt, welches Medium für welche Aufgabe geeignet ist (siehe Abbildung 5). Es zeigt sich allerdings auch, dass das Kommunikationsverhalten eine eigentlich niedrige Passung zwischen Aufgabe und Medium kompensieren kann. Beispielsweise kann ein Zweifel, der sonst mimisch (Stirnrunzeln) vermittelt wird, explizit über den verbalen Kanal ausgedrückt werden („Das bezweifle ich“). Teams, die erfolgreich textbasiert zusammenarbeiten wollen, müssen auf interpersonaler Ebene zum Beispiel mehr Lob, Humor und Rücksichtnahme explizit verbal ausdrücken (Boos, 2017).

Wenn für virtuelle Arbeitsbedingungen spezifische individuelle Kompetenzerfordernisse benötigt werden, ist ein **modernes Personalmanagement** notwendig. Ein solches muss den Besonderheiten dieser Arbeitsform Rechnung tragen. „Virtuelle Teams brauchen [...] eine gute Mischung aus flexiblen Konfigurationen – d.h. dem unkomplizierten Auswechseln von Teammitgliedern bei fehlenden Kompetenzen – und vorausschauender, nachhaltiger Personalentwicklung der vorhandenen Teammitglieder.“ (Krämer, 2019, S. 38). Dabei gilt es, Inhalte von Weiterbildungsseminaren anzupassen. Beispielsweise müssen klassische Kommunikationstrainings, die auf Face-to-Face-Situationen basieren, um Aspekte der Computervermittelten Kommunikation erweitert werden.

Praxis

Anregung für die Praxis

Um (digitale) Arbeitsmittel der Situation angemessen auszuwählen, benötigt es das Wissen um Passung zwischen Aufgabe und Medium. Überlegen Sie mit Hilfe der Übersicht, welche

anstehenden beruflichen Aufgaben Sie mit welchem Medium am besten lösen können.

		STEIGENDER INFORMATIONSGEHALT DES MEDIUMS →			
		Text	Audio	Video	Persönlich
↑ STEIGENDER INFORMATIONS- BEDARF DER AUFGABE	Medium				
	Aufgabentyp				
	Ideengenerierung (Ideen und Pläne generieren)	gute Passung	geringe Passung zu viele Informationen	schlechte Passung zu viele Informationen	schlechte Passung zu viele Informationen
	Problemlösung (korrekte Lösung auswählen)	geringe Passung zu wenige Informationen	gute Passung	gute Passung	schlechte Passung zu viele Informationen
	Entscheidung (beste Antwort auswählen)	schlechte Passung zu wenige Informationen	gute Passung	gute Passung	geringe Passung zu viele Informationen
Verhandlung (Interessenkonflikte lösen)	schlechte Passung zu wenige Informationen	schlechte Passung zu wenige Informationen	schlechte Passung zu wenige Informationen	gute Passung	

Abbildung 5: Aufgaben-Medien-Passung (eigene Darstellung nach Breuer et al., 2017, S.15 und Hollingshead et al. 1993, S.312)

Theorie

Organisation der Arbeit – die Theorie

Im Rahmen der Arbeitsgestaltung werden technische, organisatorische und ergonomische Maßnahmen ergriffen, die sich auf die Gestaltung der **Arbeitsumgebung**, der **Arbeitsorganisation** und der **Arbeitsinhalte** beziehen. Zur Arbeitsgestaltung gehören außerdem die **sozialen Beziehungen** am Arbeitsplatz (GDA, o.J.). Den Aspekten Arbeitsumgebung → *Räumliche und technische Arbeitsplatzgestaltung* und soziale Beziehungen → *Teamvertrauen* widmen sich eigene Faktorenblätter. In diesem Faktorenblatt liegt der Fokus auf der Arbeitsorganisation und den Arbeitsinhalten.

Arbeitsorganisation

Hierunter fallen Merkmale wie Arbeitszeiten, Arbeitsabläufe, Kommunikation und Kooperation sowie bereitgestellte Informationen. Die Ausgestaltung von Pausen und Regenerationszeit zählt ebenfalls dazu (→ *Zeit- und Selbstmanagement*).

Arbeitsinhalt

Die Gestaltung zielt hier u. a. auf den Handlungsspielraum einer Person (Hat die Person Einfluss auf die Arbeitsmethode oder die Reihenfolge der Ausführung einer Tätigkeit?), den Verantwortungsbereich (Sind Kompetenzen im Team klar geregelt?) oder auf das Informationsangebot ab (Liegen Informationen für die Bearbeitung einer Aufgabe zu umfangreich, genau richtig oder zu gering vor?).

**Virtuelle
Teamarbeit
braucht
Regeln**



Praxis

Organisation der Arbeit – die Praxis

Herausforderungen

Gesunde und produktive Arbeit zu gestalten, muss der zunehmenden Virtualität von Arbeit gerecht werden. Die Herausforderungen der Arbeit in virtuellen Teams lassen sich in die zwei folgenden Merkmalsbereiche unterteilen.

Eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung (Arbeitsorganisation)

Die eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung im Homeoffice birgt die Gefahr, dass Beschäftigte über die regulären Zeiten hinaus arbeiten (Mojtahedzadeh et al., 2021). Eine Befragung aus dem Jahr 2019, die Inhouse-Beschäftigte und mobil Arbeitende miteinander vergleicht, stützt diese Aussage. Demnach gaben 33,9 Prozent der mobil Arbeitenden an, (sehr) häufig Arbeitszeiten auf den Abend oder das Wochenende gelegt zu haben. Eine solche Verlagerung der Arbeitszeiten bejahten hingegen nur 3,1 Prozent der Inhouse Arbeitenden (Waltersbach et al., 2019, S. 89). Das Verschieben der Arbeitszeit wird teilweise mit der Erfüllung von privaten Verpflichtungen erklärt. Die Arbeit wird demnach am Abend oder am Wochenende nachgeholt. Hier kann die eigenverantwortliche Gestaltung zur Vereinbarkeit beitragen (→ *Zeit- und Selbstmanagement*). Es zeigt sich aber auch, dass die Diffusion von Privat- und Arbeitsleben das Einhalten von Arbeits- und Erholungszeiten erschweren kann (Herrmann & Cordes, 2020). Als Stichwort ist hier die kognitive Irritation (Mohr et al., 2005) zu nennen, was sich als „Nicht-Abschalten“ nach der Arbeit beschreiben lässt. Mit dem Verschwimmen dieser Grenze werden negative Effekte auf das Wohlbefinden in Zusammenhang gebracht (Pangert et al. 2016).

Vermehrter Koordinationsaufwand (Arbeitsinhalt)

Kordsmeyer et al. 2019 stellen heraus, dass durch gegenseitige Abhängigkeiten in der virtuellen Zusammenarbeit mehr Koordinations- und Dokumentationsbedarf für Aufgaben entsteht, damit alle benötigten Informationen für die Erledigung der Arbeitsaufgabe vorliegen. Dazu müssen Ziele, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sowie regelmäßige gegenseitige Updates über Fortschritte innerhalb des Teams klar geregelt sein. Ein Befund von Cramton (2002) sieht die Gefahr, dass die Beziehungsebene vernachlässigt wird, wenn der Schwerpunkt der Kommunikation auf den Austausch aufgabenbezogener Informationen gelegt wird.

Lösungen

Durch die disruptive Zunahme von zeit- und ortsflexiblen Möglichkeiten für Arbeitende werden vermehrt Lösungen für gesunde Arbeitsgestaltung im Homeoffice präsentiert (Mojtahedzadeh et al., 2021).

Was bedeutet disruptiv?

Der Begriff Disruption beschreibt Innovationen oder Veränderungen, die den Erfolg z. B. bereits bestehender Technologien ersetzen oder diese sogar vollständig vom Markt verdrängen.

Diesen und weitere New-Work-Begriffe können Sie im Glossar nachlesen.

LESEN SIE MEHR:

→ https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/themen_und_projekte/New_Work/Glossar_New-Work.pdf

Das Selbstmanagement der Arbeitszeit: Im Homeoffice erfordert die eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung ein höheres Maß an Selbstorganisation der Beschäftigten (Lott, 2017). In der Untersuchung von Waltersbacher et al. (2019) haben der persönliche Planungsspielraum und die Selbstbestimmung in der Arbeitsorganisation und -durchführung ein positives Ergebnis auf die Arbeitszufriedenheit. Selbstorganisation kann demnach als Ressource genutzt werden. → *Zeit- und Selbstmanagement* stellt dafür eine notwendige Kompetenz dar.

Die Regelung der Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche: Das höhere Maß an aufgabenbezogenen Absprachen zur Abstimmung von Arbeitsprozessen kann in einem systematischen Kommunikationsfahrplan geregelt werden (Bärmann & Gaus-Kuntze, 2018). Darin werden Themen wie der Informationsfluss, die Kalenderorganisation oder die Erreichbarkeit für das Kollegium verhandelt. Ähnliches verhandelt auch die Team-Charta des Fraunhofer IAO. Bei diesem Instrument geht es darum, gemeinsam im Team Vereinbarungen, ein Verständnis und Abwicklungsprozesse in der digitalen Zusammenarbeit zu entwickeln.

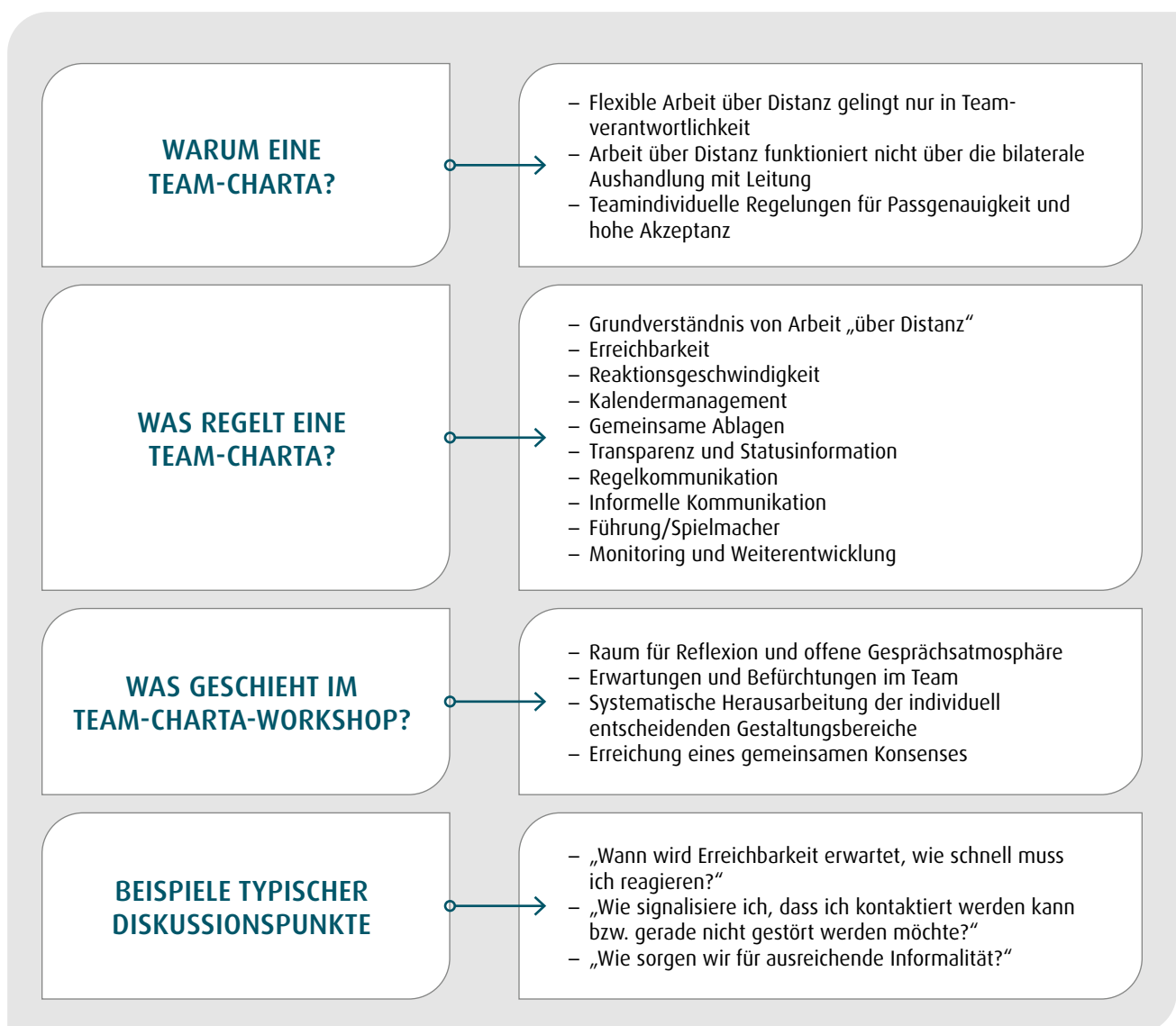
Praxis

Anregung für die Praxis

Über eine Team-Charta kann eine Arbeitsgruppe in einem Workshop gemeinsam vereinbaren, wie sie Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche oder Erreichbarkeiten in der Zusammenarbeit

regelt. Eine Team-Charta bietet darüber hinaus die Chance, ein gemeinsames Verständnis zu den Rollen im Team, den genutzten Methoden und den verwendeten digitalen Tools zu schaffen.

Teamverantwortlichkeit durch eine Team-Charta (Hofmann, 2020b, S. 25)



Theorie

Räumliche und technische Arbeitsplatzgestaltung – die Theorie

Damit Beschäftigte zu Hause ungestört und ohne körperliche Beschwerden arbeiten können, sollte ihr **digitaler Arbeitsplatz** sicher und gesund gestaltet sein. Dazu zählen Aspekte der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung. Wie ist der Arbeitsplatz in Hinblick auf **physische, ergonomische Aspekte** gestaltet? Welche **Arbeitsmittel** werden verwendet? Beispiele für Ausstattungsmerkmale sind Schreibtische oder Stühle und auch technisches Equipment. Zu letzterem gehören die Hardware und Software sowie die Vernetzung des digitalen Arbeitsplatzes per Internet (Hofmann et al., 2020; Kauffeld et al., 2016). Dabei ist wichtig, dass die Technik bedarfsorientiert, kombiniert nutzbar, stabil und datenschutzkonform ist (Schaper, 2014). Die technische Ausstattung sollte breit aufgestellt sein, damit sich Beschäftigte für ein zu ihrer Aufgabe passendes Medium (Videokonferenzsystem, Chat, Cloud) entscheiden können (Larson et al., 2020; Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Das Medium und seine Störanfälligkeit beeinflussen dabei den Informationsfluss bzw. die Kommunikation und damit den Teamerfolg.

Das *Transmissionsmodell von Shannon und Weaver* beschäftigt sich damit, wie Botschaften optimal übertragen werden können. Sie gehen davon aus, dass Kommunikation (z.B. Sprache) als Signal verschlüsselt wird, von einem Medium übertragen und zum Schluss empfangen bzw. entschlüsselt werden muss (Röhner & Schütz, 2016). Die Signalübertragung kann dabei Störungen ausgesetzt sein, wie die Verzerrung des Tons oder des Bildes bei schlechtem Empfang oder einer langsamen Internetverbindung.

Während der Corona-Pandemie und dem verstärkten Arbeiten von zu Hause hatte die Hälfte der Beschäftigten kein separates Arbeitszimmer, sondern arbeitete in der Küche bzw. im Wohn-/Esszimmer, dem Schlafzimmer oder an unterschiedlichen Orten (Bocksthaler et al., 2021). Ein fehlendes, separates Arbeitszimmer konnte die Produktivität signifikant senken. Die Arbeit an unterschiedlichen Orten konnte hingegen die Kreativität und die Ideen- und Lösungsfindung fördern. Mit der notwendigen technischen Software zur Kommunikation, z.B. E-Mail, Chat, Fernzugriff auf die Laufwerke, waren 90 Prozent der Beschäftigten ausgestattet (Bocksthaler et al., 2021, Hofmann et al., 2020).

Insgesamt stehen vor allem ein hohes Maß an Ergonomie bei der Arbeitsplatzgestaltung, räumlicher Arbeitsplatzgestaltung, Informationsfluss und adäquater Technik positiv im Zusammenhang zur Produktivität. Einen großen Einfluss auf den Informationsfluss hatten dabei die Funktionsfähigkeit, die Nutzungsfreundlichkeit der zur Verfügung stehenden Informations- und Kommunikationstechnik und ihr Task-Media-Fit → *Virtuelle Medienkompetenz* (Bocksthaler et al., 2021).

Praxis

Räumliche und technische Arbeitsplatzgestaltung – die Praxis

Herausforderungen

Die Arbeit aus dem Homeoffice im Sinne der mobilen Arbeit (ortsunabhängige Arbeitstätigkeit, die nicht an einen festen Arbeitsplatz gebunden ist) ist von der Telearbeit zu unterscheiden. Nach §2 Abs. 7 ArbStättV sind Telearbeitsplätze vom Betrieb fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt wird. Liegt ein Telearbeitsplatz vor, so wird dessen Ausstattung vom Betrieb übernommen (§2 Abs. 7 ArbStättV). Bei der mobilen Arbeit im Homeoffice findet eine solche Ausstattung nicht statt. Die persönliche Beschaffung von ergonomischen Möbeln für das Arbeiten von zu Hause ist für viele Beschäftigte mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden (Janneck et al., 2018). Die Arbeitsplatzgestaltung bleibt somit von den **individuellen Rahmenbedingungen** der Beschäftigten im Homeoffice abhängig und entspricht nicht immer den ergonomischen Anforderungen der Arbeitsplatzgestaltung. Grundsätzlich unterliegt mobile Arbeit den Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes und des Arbeitszeitgesetzes. Das bedeutet auch, dass Betriebe im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung die mit der Tätigkeit im Homeoffice verbundenen Gefährdungen ermitteln und entsprechende Maßnahmen festlegen müssen, um diese Gefährdungen zu minimieren oder im besten Fall gänzlich zu beseitigen. Im Rahmen einer Unterweisung sind Beschäftigte über die Sicherheit und Gesundheit im Homeoffice aufzuklären, damit sie Gefährdungen erkennen und sich sicherheits- und gesundheitsgerecht verhalten können. Um sichere und gesunde Arbeitsbedingungen im Homeoffice umzusetzen, ist es unbedingt erforderlich, die Beschäftigten zu beteiligen, da die Tätigkeit in ihrem Privatbereich ausgeübt wird.

Für die Zusammenarbeit im virtuellen Team müssen mobile Endgeräte und Software für eine Sprach- oder Videoverbindung vorhanden sein. Mangelt es an der Hard- oder Software bzw. an der Funktionsfähigkeit und Stabilität der technischen Ausstattung, kann es zu Überforderung bei den Beschäftigten kommen (Hofmann et al., 2020).

Lösungen

Grundsätzlich gelten für die **ergonomische Gestaltung** von Homeoffice-Arbeitsplätzen die gleichen Vorgaben wie für Büro- und Bildschirmarbeitsplätze (DGUV, 2021). Um diese einzuhalten, benötigen Beschäftigte das Wissen über eine ergonomische Einrichtung ihres Arbeitsplatzes. Wie eine gesunde und sichere Einrichtung zu Hause erfolgt, kann auf der Website der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung e.V. (DGUV) nachgelesen werden. Dort sind z.B. eine Checkliste (siehe Abbildung 6) für das Homeoffice oder Empfehlungen für die Unterweisung zu finden.

Darüber hinaus sollte geprüft werden, welche Technologien für den digitalen Teamerfolg wichtig sind, z. B. eine Kamera für Videokonferenzen oder digitale Tools für die Kollaboration (Hofmann et al., 2020). Damit alle Beschäftigten gleich gut auf Distanz arbeiten können, sollten auch diejenigen, die bisher seltener mit Hardware und Tools ausgestattet wurden (z.B. Teilzeitbeschäftigte), diese erhalten und für den Umgang mit diesen befähigt werden (Initiative_D21, 2021).



Praxis

Anregung für die Praxis

Eine gute räumliche und technische Ausstattung des Homeoffice-Arbeitsplatzes ist essenziell für gesundes und sicheres Arbeiten. Welche Kriterien dieser Checkliste haben Sie bereits

berücksichtigt und umgesetzt? Bei welchen Kriterien erkennen Sie noch Handlungsbedarf?

ARBEITSMITTEL	ARBEITSPLATZ	ARBEITSUMGEBUNG
<p>BILDSCHIRM</p> <p>Großer reflexionsarmer Bildschirm (mind. 17"-LCD-Bildschirm) ist vorhanden.</p> <p>Blick zum Bildschirm ist leicht nach unten gerichtet.</p> <p>Sehabstand zwischen Augen und Bildschirm beträgt 50 bis 80 cm.</p> <p>Zeichendarstellung ist schwarz auf hellem Untergrund (Positivdarstellung).</p>	<p>ARBEITSTISCH</p> <p>Tisch und Bildschirm sind frei von störenden Reflexionen und Blendungen aufgestellt, Tageslicht kommt von der Seite.</p> <p>Arbeitsfläche ist ausreichend groß.</p> <p>Die Tischhöhe passt, wenn die auf der Tischplatte aufliegenden Unterarme mit den Oberarmen einen rechten Winkel bilden. Schultern und Oberarme hängen dabei locker herab.</p> <p>Ausreichende Beinraumbreite und -tiefe sind gegeben.</p>	<p>BELEUCHTUNG</p> <p>Arbeitsplatz ist ausreichend hell, ggf. wird zusätzliche Steh- oder Tischleuchte genutzt.</p> <p>Sichtverbindung nach außen ist gegeben.</p> <p>Abends, spätestens zwei Stunden vor dem Schlafengehen, wird warmweißes Licht genutzt.</p>
<p>TASTATUR, MAUS UND HEADSET</p> <p>Separate Tastatur und Maus sind vorhanden.</p> <p>Abstand von Tastatur zur Tischkante beträgt 10 bis 15 cm.</p>	<p>ARBEITSTUHL</p> <p>Dynamisches Sitzen durch bewegliche Rückenlehne ist möglich.</p> <p>Sitzhöhe ist angepasst – Füße stehen am Boden, Ober- und Unterschenkel bilden einen Winkel von etwas mehr als 90°.</p> <p>Armlehnen sind höhenverstellbar (in Höhe der Tischplatte), Unterarme sind aufgelegt.</p>	<p>RAUMKLIMA</p> <p>Lufttemperatur beträgt idealerweise 20–22 °C.</p> <p>Störende Zugluft wird vermieden.</p> <p>Der Arbeitsraum wird regelmäßig gelüftet.</p>
<p>TECHNISCHE VORAUSSETZUNGEN</p> <p>Software und Hardware für Online-Besprechungen sind vorhanden.</p>	<p>ANORDNUNG DER ARBEITSMITTEL AM ARBEITSPLATZ</p> <p>Häufig genutzte Arbeitsmittel sind im zentralen Blickfeld angeordnet.</p>	<p>PLATZBEDARF</p> <p>Freie Bewegungsfläche am Arbeitsplatz ist vorhanden.</p> <p>Stolperfallen sind beseitigt.</p>

Abbildung 6: Auszug aus dem Check-Up Homeoffice Kurzversion (DGUV, 2022a und 2022b)

Theorie

Exkurs Online-Müdigkeit – die Theorie

Der Austausch in Teams, mit Kunden, zwischen Projektgruppen, usw. findet in der virtuellen Zusammenarbeit über Kommunikationsplattformen statt. Dadurch füllen sich für viele Menschen die Arbeitstage mit Videokonferenzen. Video-Meetings in enger Taktung oder lange virtuelle Besprechungen hinterlassen bei vielen Beschäftigten am Ende eines Tages das Gefühl der Erschöpfung. Laut einer Untersuchung des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) leiden 63 Prozent der befragten Personen im Dezember 2020 unter einer „Müdigkeit“, die nach Videokonferenzen eintritt. Diese äußert sich u. a. durch Konzentrationsschwäche, Ungeduld, geringere Aufmerksamkeit oder genervt sein. Dieses Beschwerdebild wird unter dem Begriff **Zoom Fatigue** gefasst. Rump & Brandt (2021, S.3) beschreiben Zoom Fatigue als „...die Müdigkeit, die sich nach zahlreichen virtuellen Meetings am Tag und in der Woche einstellt. Viele sprechen sogar von Erschöpfung.“



Mit dem Anstieg der Beschäftigten, die (temporär) im Home-office arbeiten, wird auch der Austausch über virtuelle Kommunikationsplattformen ein überdauernder Bestandteil der Arbeitstätigkeit für viele Personen bleiben (Hofmann et al., 2020; Hofmann, 2020). Das Wissen über die Gründe der Ermüdung und Handlungsmöglichkeiten sind daher für die Gestaltung von Videokonferenzen relevant.

„Zoom Fatigue“
als neue
Belastung

Praxis

Exkurs Online-Müdigkeit – die Praxis

Herausforderungen

.....

Eine Untersuchung von Rump & Brandt (2021) fragte nach **Belastungsfaktoren**, die zur Ermüdung im Zusammenhang mit Videokonferenzen führen. Die Faktoren lassen sich drei Bereichen zuordnen.

Technische Probleme

Hierunter fällt eine schlechte Internetverbindung und damit eine **verringerte Bild- und Tonqualität, die Zeitverzögerungen oder Gesprächsabbrüche** herbeiführt. Rund 52 Prozent der Beschäftigten nehmen diese Belastung wahr.

Organisation von virtuellen Besprechungen

Das **Fehlen von Pausen und klaren Gesprächsregeln** ruft ebenfalls eine Belastung hervor. Das Einplanen von Pausen und Moderationstechniken wird allerdings zunehmend berücksichtigt, sodass hier ein Rückgang der Belastung zu erwarten ist. Dagegen wird eine Nüchternheit und Versachlichung von Besprechungen konstatiert, was wiederum von 40 Prozent der Befragten als negativ empfunden wird.

Interpersonelle Aspekte

Das **Fehlen eines informellen Austauschs**, wie Small Talk oder die Möglichkeit zum Netzwerken, weisen rund 60 Prozent der Befragten als Belastungsfaktor aus. Ebenso nehmen ca. 70 Prozent die Abwesenheit von non-verbale Hinweisen wie Mimik und Gestik als belastend wahr.

Durch die starke Zunahme von Videokonferenzen in den letzten zwei Jahren ist das **Phänomen der digitalen Müdigkeit** in Forschung und öffentlicher Diskussion angekommen. So legt beispielsweise Bailenson (2021) theoriebasiert dar, warum Videokonferenzen mental anstrengender sind als reale Gespräche.

Für dieses Gefühl nennt der Autor vier Gründe:

1. Der **intensivere Augenkontakt** versetzt unseren Körper in (negativen) Stress.
2. Durch eine **höhere Fehlerwahrscheinlichkeit** beim Interpretieren von Äußerungen anderer und die stärker zu äußernde nonverbale Kommunikation, wie starkes Nicken bei Zustimmung, entsteht eine kognitive Belastung.
3. Sich ständig selbst zu sehen, der sog. **Spiegeleffekt**, belastet uns und führt dazu, dass wir kritischer gegenüber dem eigenen Aussehen (Gesicht) werden.
4. Die **geringere Bewegung** aufgrund des kleinen Kameraausschnittes bei Videokonferenzen führt zu verminderter Leistung und Produktivität.

In einer schwedischen Studie (Fauville et al., 2021) wurden u. a. diese nonverbalen Mechanismen hinsichtlich ihrer kognitiven, psychologischen und physiologischen Einschränkungen untersucht. Für die gesamte Stichprobe konnte Müdigkeit am häufigsten durch die geringe Bewegung vorhergesagt werden – gefolgt vom Spiegeleffekt (ständige Selbstbetrachtung), intensivem Augenkontakt und Interpretation nonverbaler Hinweise. Im Vergleich zu den Männern berichten Frauen signifikant häufiger von einer „Spiegelangst“. Diese Beobachtung stimmt mit den von Frauen beschriebenen Videokonferenz-Erfahrungen überein. Sie nehmen sich stärker selbstfokussiert wahr als ihre männlichen Kollegen.

Praxis

Lösungen

Die Schaffung von technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen kann Ermüdungserscheinungen verringern. Auch die Verbesserung des Arbeitsplatzes durch die einzelne Person selbst kann Abhilfe schaffen. In der Software-Entwicklung werden Modifikationen der Videokonferenz-Anwendungen erarbeitet, z. B. um die Augenbewegungen zu registrieren (Eye-Tracking, Attention Correction) und dadurch die Blicksteuerung zu unterstützen.

Um einer Ermüdung entgegenzuwirken, stehen laut Rump & Brandt (2021) Maßnahmen zur Organisation von Video-Besprechungen im Vordergrund. Hierbei geht es um die **zeitliche Gestaltung** (z.B. Besprechungszeit begrenzen, ausreichend Zeit zwischen Besprechungen, regelmäßige Pausen in Besprechungen) und die **Moderation** (z. B. Gesprächsregeln und klare Abläufe einführen und durchsetzen). Auch persönliche Aspekte und humorvolle Momente sollten nicht ausbleiben.

Auch mit der **Einrichtung des eigenen Arbeitsplatzes** kann einer Ermüdung vorgebeugt werden. Ein externer Monitor und eine separate Tastatur vergrößern den Abstand zum Bildschirm und den Gesichtern der Teilnehmenden in der Kachel-Ansicht.

Auch das Minimieren des Meeting-Fensters verkleinert die Gesichter auf dem Monitor. Die Verkleinerung der Gesichter schafft eine Distanz und mildert so den intensiven Blickkontakt. Der Spiegeleffekt lässt sich durch das Abschalten der Selbstansicht vermeiden. Eine externe Kamera in größerem Abstand zum Bildschirm schafft mehr Bewegungsfreiheit, indem sie das Bildfeld erweitert und Bewegungen erlaubt, die einen nicht direkt aus dem Bild fallen lassen. Die kognitive Beanspruchung durch das Deuten nonverbaler Hinweise kann durch gelegentliches Abwenden vom Bildschirm verringert werden. Auch „Audio-only-Pausen“ sind hilfreich.

Anregung für die Praxis

Die nächste Videokonferenz steht bald an? Probieren Sie doch einmal folgende Tipps aus.

Tipps gegen Online-Müdigkeit

Augenkontakt anpassen	Vollbild-Modus minimieren
	Abstand zum Bildschirm schaffen
	Ziel: intensiven Augenkontakt abmildern
Selbstansicht vermeiden	Wenn die eigene Sichtbarkeit geprüft ist, die Selbstansicht abschalten
	Ziel: die permanente Selbstbetrachtung vermeiden
Bewegungsfreiheit erhöhen	Bei Verwendung einer externen Kamera diese mit erweitertem Abstand platzieren
	Ziel: das Verharren in einer Position vermeiden, mehr Bewegung ermöglichen
Nonverbale Pausen einrichten	In passenden Momenten mit Ankündigung eine „Audio-Only-Pause“ einlegen
	Ziel: Auszeit von der nonverbalen Arbeit schaffen (selbst aktiv sein sowie deuten müssen)

Quellen – Zum Weiterlesen und Vertiefen

- Andres, H. P. (2012). Technology-Mediated Collaboration, Shared Mental Model and Task Performance. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 24(1), 64-81. <https://doi.org/10.4018/joeuc.2012010104>
- Antoni, C. H. & Syrek, C. (2017). Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(4), 247–258. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0391-5>
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Bakker, A. (2010). Engagement and "job crafting": Engaged employees create their own great place to work. In S.L. Albrecht (Hrsg.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (S. 229–244). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00027>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bärmann, S. & Gauss-Kuntze, C. (2018). Teams entwickeln ist schon schwer, virtuelle noch viel mehr? In B. Covarrubias Venegas, K. Thill & J. Domnanovich (Hrsg.), *Personalmanagement. Forschung und Praxis an der FH Wien der WKW* (S. 325–349). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15170-6_18
- Becker, M. & Hess, G. (2002). *Führung virtueller Teams: Kognitive Modelle der Führungskraft, Teamprozesse und Teameffektivität*. Lizentiatsarbeit am Institut für angewandte Psychologie der Universität Zürich. Zugriff am 20.12.2021 unter <https://www.tm.ifap.bep.ETHZ.ch/lizteam/LizFinal2.pdf>
- Bernardy, V., Müller, R., Röltgen, A. T. & Antoni, C. H. (2021). Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene. In S. Mütze-Niewöhner (Hrsg.), *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt* (S. 115–138). Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62231-5_6
- Bierhoff, H.-W. (2021). Kommunikation. In M. A. Wirtz (Hrsg.), Dorsch. *Lexikon der Psychologie*. Zugriff am 20.12.2021 unter <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/kommunikation> (zuletzt geändert 17.11.2021).
- Bitkom (2019). *Vier von zehn Unternehmen setzen auf Homeoffice*. Zugriff am 06.07.2022 unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-setzen-auf-Homeoffice>
- Bocksthaler, M., Jurecic, M. & Rief, S. (2021). *Homeoffice Experience. Eine empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie*.
- Boos, M. (2017). Wie virtuelle Zusammenarbeit gestaltet und verbessert werden kann. *PERSONAL quarterly*, 69(2), 6–9.
- Boos, M., Hardwig, T. & Klötzer, S. (2020). Kollaboration: Wie die reine virtuelle Zusammenarbeit gelingt. *Change Circle*, 6/2020, 1–5.
- Bredenhöft, F., Dettmers, J., Hoppe, A. & Janneck, M. (2015). Individual work design as a job demand: the double-edged sword of autonomy. *Psychology of Everyday Activity*, 8(2), 12–24. <https://resolver.obvsg.at/urn:nbn:at:at-ubi:3-2405507-5>
- 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 Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1151–1177.
- Breuer, C., Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2017). Vertrauen per Mausclick: Wie Vertrauen in virtuellen Teams entstehen kann. *PERSONAL quarterly*, 69(2), 10–16.
- Cascio, W. F. & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Claessens, B. J. C., Roe, R. A., & Rutte, C. G. (2008). Time management. Logic, effectiveness and challenges. In R. A. Roe, M. J. Waller, & S. R. Clegg (Hrsg.), *Time in organizational research* (S. 23-41). Routledge.

- Claessens, B. J. C., van Eerde, W., Rutte, C. G. & Roe, R. A. (2007). A Review of Time Management Literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–275. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Connelly, C. E. & Turel, O. (2016). Effects of Team Emotional Authenticity on Virtual Team Performance. *Frontiers in Psychology*, 7, 1336. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01336>
- Dettmers, J. & Clauß, E. (2018) Arbeitsgestaltungs Kompetenzen für flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen. In M. Janneck & A. Hoppe (Hrsg.), *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten – Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung* (S. 13-25). Springer.
- DGUV (2021). *Fachbereich Aktuell FBVV-402. Arbeiten im Homeoffice – nicht nur in der Zeit der SARS-CoV-2-Epidemie*. Sachgebiet Büro der DGUV. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV). Zugriff am 20.12.2021 unter <https://publikationen.dguv.de/widjets/pdf/download/article/3925>
- DGUV (2022a). Check-up Homeoffice – Kurzversion (Praxishilfe). Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV). Zugriff am 29.07.2022 unter <https://publikationen.dguv.de/forschung/iag/praxishilfen/4019/check-up-homeoffice-kurzversion>
- DGUV (2022b). Check-up Homeoffice – Langversion (Praxishilfe). Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV). Zugriff am 29.07.2022 unter <https://publikationen.dguv.de/forschung/iag/praxishilfen/4018/check-up-homeoffice-langversion>
- Efimov, I., Harth, V. & Mache, S. (2020). Gesundheitsförderung in virtueller Teamarbeit durch gesundheitsorientierte Führung. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 16, 249–255. <https://doi.org/10.1007/s11553-020-00819-4>
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C. M., Bailenson, J. N. & Hancock, J. (2021). *Nonverbal Mechanisms Predict Zoom Fatigue and Explain Why Women Experience Higher Levels than Men*. SSRN Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3820035>
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P. & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 624637. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- GDA (o.J.). *Soziale Beziehungen*. Arbeitsprogramm Psyche. Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie. Zugriff am 20.12.2021 unter <https://www.gda-psyche.de/DE/Arbeit-und-Psyche-von-A-Z/Soziale-Beziehungen/inhalt.html>
- Gerlmaier, A. (2021). Gesund arbeiten im Home-Office: Was lehrt uns die Corona-Krise? *Fiff-Kommunikation*, 38(2-3), 19–23. Zugriff am 20.12.2021 unter <https://www.fiff.de/publikationen/fiff-kommunikation/fk-2021/fk-2021-2/fk-2021-2-content/fk-2-21-p19.pdf>
- Graf, A. (2019). *Selbstmanagement-Kompetenz in Organisationen stärken. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*. Springer Gabler.
- Hackman, J. R. & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman (Hrsg.), *Designing effective work groups* (S. 72-119). Jossey-Bass.
- Hasselmann, O. (2021). New Work & Führung: Mobile Arbeit und Homeoffice. Kurzbericht zur Sonderauswertung 2021. iga. Zugriff am 20.12.2021 unter https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Arbeitshilfe/Dokumente/New-Work_Fuehrung_1_Homeoffice_Bericht.pdf
- Herrmann, M. & Frey Cordes, R. (2020). Homeoffice im Zeichen der Pandemie: Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis? *IUBH Discussion Papers, Human Resources*, 2/2020.
- Hoch, J. E. & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264>
- Hoch, J. (2007). *Verteilte Führung in virtuellen Teams. Zum Einfluss struktureller, interaktionaler und teambasierter Führungstechniken auf den Teamerfolg* [Dissertation]. <https://d-nb.info/1019668326/34>
- Hofmann, J. (2020a, 8. Juli). *Virtuelle Arbeit und was wir aus der Corona-Krise lernen* [Präsentation, Online-Seminar]. Online-Seminarreihe „Virtuelle Teamarbeit“ der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). Zugriff am 04.04.2022 unter <https://www.iga-info.de/veranstaltungen/igaonline-seminare/virtuelle-teamarbeit/#tab-3766-3>
- Hofmann, J. (2020b, 18. August). *Gestaltung der Arbeit in virtuellen Teams* [Präsentation, Online-Seminar]. Online-Seminarreihe „Virtuelle Teamarbeit“ der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). Zugriff am 04.04.2022 unter <https://www.iga-info.de/veranstaltungen/igaonline-seminare/virtuelle-teamarbeit/#tab-3766-3>

- Hofmann, J. (2020c, 16. September). *Führung über Distanz* [Präsentation, Online-Seminar]. Online-Seminarreihe „Virtuelle Teamarbeit“ der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). Zugriff am 04.04.2022 unter <https://www.iga-info.de/veranstaltungen/igaonline-seminare/virtuelle-teamarbeit/#tab-3766-3>
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal*. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Zugriff am 20.12.2021 unter <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/91fa8769-be9f-4bf7-b435-2362f1bda3a5/content>
- Hofmann, J. & Wienken, V. (2020). *Führung in der digitalen Transformation. Ein Realitätscheck für mittelständische Industrieunternehmen*. Fraunhofer IAO. Zugriff am 20.12.2021 unter <https://publica.fraunhofer.de/bitstreams/ba329122-b8c6-48ce-a82b-76a09ff4ac5f/download>
- Huda, M. & Schwarzenberger, H. (2016). *Fit für das virtuelle Arbeiten? – Persönliche Kompetenzen im Kontext der Visualisierung von Arbeit*. Wissenschaftlicher Beitrag im Forschungsforum der österreichischen Fachhochschulen (FFH). Wien, Österreich.
- Initiative_D21 (2021). *Digital Index 2020/2021. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft*. Zugriff am 20.12.2021 unter https://initiated21.de/app/uploads/2021/02/d21-digital-index-2020_2021.pdf
- Janneck, M. (2008). Das Fünf-Ebenen-Modell der computervermittelten Kommunikation. In K. Meißner & M. Engelen (Hrsg.), *GeNeMe 2008. Gemeinschaften in neuen Medien* (Tagungsband, S. 57-68). Technische Universität Dresden. Zugriff am 20.12.2021 unter <https://tud.qucosa.de/api/qucosa%3A27927/attachment/ATT-0/>
- Janneck, M., Jent, S. & Weber, P. & Nissen, H. (2018). Ergonomics To Go: Designing The Mobile Workspace. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(11), 1052–1062. <https://doi.org/10.1080/10447318.2017.1413057>
- Janneck, M., Dettmers J. & Hoppe A. (2019). Arbeitsgestaltungs- und Gesundheitskompetenz bei Beschäftigten mit flexiblen Arbeitsbedingungen fördern: Eine Online-Intervention. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019* (S. 349-364). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_23
- Juricec, M., Rief, S. & Stolze, D. (2018). *Office Analytics – Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt*. Fraunhofer Verlag.
- Kanfer, F. (1987). Selbstregulation und Verhalten. In H. Heckhausen, P. Gollwitzer, & F. Weinert (Hrsg.), *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften* (S. 286–299). Springer.
- Kauffeld, S., Handke, L. & Straube, J. (2016). Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. Gruppe. *Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* (GIO), 47, 43–51. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0308-8>
- Kirkman, B. L. & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700–718.
- Klitmøller, A., & Luring, J. (2013). When global virtual teams share knowledge: Media richness, cultural difference and language commonality. *Journal of World Business*, 48, 398–406. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.023>
- Kordsmeyer, A.-C., Mette, J., Harth, V. & Mache, S. (2019). Arbeitsbezogene Belastungsfaktoren und Ressourcen in der virtuellen Teamarbeit. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 69, 239–244. <https://doi.org/10.1007/s40664-018-0317-2>
- Kordsmeyer, A.-C., Rohwer, E., Harth, V. & Mache, S. (2020). *Gesundheitsfördernde Führung von Teams im Homeoffice*. Kompetenznetz Public Health COVID-19.
- Krämer, C. F. (2019). Industrie 4.0 – Möglichkeiten und Grenzen von Online-Kommunikation in virtuellen Teams. In A. Terne & M. Englert (Hrsg.), *Digitale Unternehmensführung* (S. 25–40). Springer.
- Larson, B. Z., Vroman, S. R. & Makarius, E. E. (2020). *A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers*. Zugriff am 20.12.2021 unter <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- Lohmann-Haislah, Wendsche, J., Schulz, A., Scheibe, T. & Schöllgen I. (2019). Von der Arbeit (Nicht) Abschalten-Können: Ursachen, Wirkungen, Verbreitung und Interventionsmöglichkeiten. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019* (S. 307-317). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_20

- Lott, Y. (2017). *Selbstorganisiertes Arbeiten als Ressource für Beschäftigte nutzen!* Hans Böckler Stiftung. Zugriff am 21.12.2021 unter https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_pb_003_2017.pdf
- Maier, G. W., Bartscher, T. & Nissen, R. (2018). *Führung*. In Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168/version-256695>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management*, 20(3), 709–734.
- Maznevski, M. L. (2001). *High Performance from Global Virtual Teams* [Präsentation]. IMD Lausanne, Schweiz. Zugriff am 21.12.2021 unter <https://slidetodoc.com/high-performance-from-global-virtual-teams-martha-maznevski/>
- Maznevski, M. L. (2020, 17. April). *Leading virtual teams: create a heartbeat*. The Ivey Academy. Zugriff am 21.12.2021 unter <https://www.ivey.uwo.ca/academy/blog/2020/04/leading-virtual-teams-create-a-heartbeat/>
- Maznevski, M. L. & Chudoba K. M. (2000). Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization science*, 11(5), 473–492.
- McGrath, J. E. & Hollingshead, A. B. (1994). *Groups interacting with technology: Ideas, evidence, issues, and an agenda*. Sage Publications.
- Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. (2005). *Irritation – ein Instrument zur Erfassung psychischer Befindensbeeinträchtigungen im Arbeitskontext*. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. Hogrefe.
- Mojtahedzadeh, N., Rohwer, E., Lengen, J., Harth, V. & Mache, S. (2021). Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 71, 69–74. <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00419-1>
- Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2, 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Müller, R. & Antoni, C.H. (2019). Einflussfaktoren und Auswirkungen eines gemeinsamen Medienverständnisses in virtuellen Teams. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50, 25–32. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00447-3>
- Mütze-Niewöhner, S., Latniak, E., Hardwig, T., Nicklich, M., Hacker, W., Harlacher, M., Pietrzyk, U. & Kauffeld, S. (2021). Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. In S. Mütze-Niewöhner, W. Hacker, T. Hardwig, S. Kauffeld, E. Latniak, M. Nicklich & U. Pietrzyk (Hrsg.), *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen* (S. 1-30). Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62231-5_1
- Pangert, B., Pauls, N. & Schüpbach, H. (2016). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Piele & Piele (2017). *Mobile Arbeit. Eine Analyse des verarbeitenden Gewerbes auf Basis der IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017*. IAO/IAT-Paper. https://www.igmetall.de/dl/igm/20170719_urn_nbn_de_0011_n_4560656_1eb2b6aea0f363f09617a88b30216e4728d80bc3.pdf
- Pscherer, J. (2015). Selbstmanagement – Grundlagen und aktuelle Entwicklungen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 22, 5–17. <https://doi.org/10.1007/s11613-015-0402-8>
- Rau, R. & Hoppe, J. (2020). *iga.Report 41. Neue Technologien und Digitalisierung in der Arbeitswelt*. Erkenntnisse für die Prävention und Betriebliche Gesundheitsförderung. iga.
- Röhner, J. & Schütz, A. (2016). *Psychologie der Kommunikation, Basiswissen Psychologie*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18891-1>
- Rump, J. & Brandt, M. (2021). Zoom-Fatigue – Phase 2. Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Zugriff am 21.12.2021 unter <https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2021/01/IBE-Studie-Zoom-Fatigue-2-Phase.pdf>
- Schaper, N. (2014). Neue Formen der Arbeit: Das Beispiel Telekooperation. In F.W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3., vollst. überarb. Aufl., S. 541–559). Springer.
- Scherr, A. (2018). Kommunikation. In J. Kopp & A. Steinbach (Hrsg.), *Grundbegriffe der Soziologie* (S. 229). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20978-0_46

Schulze, J. & Krumm, S. (2017). The “virtual team player”: A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. *Organizational Psychology Review*, 7, 66–95.

<https://doi.org/10.1177/2041386616675522>

Slemp, G. & Vella-Brodrick, D. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.

Sonntag, S., Venz, L. & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: what have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 365–380. <https://doi.org/10.1037/ocp0000079>

Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. überarb. u. erw. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Vater, K. H. (2020). Kompetenzen für das digitale Zeitalter schaffen. In M. Friedrichsen & W. Wersig (Hrsg.), *Digitale Kompetenz – Herausforderungen für Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik* (S. 201–206). Springer Gabler.

Waltersbacher, A., Maisuradze, M. & Schröder, H. (2019). Arbeitszeit und Arbeitsort – (wie viel) Flexibilität ist gesund?. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019* (S. 77-107). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_7

Wang, Y. & Haggerty, N. (2011). Individual virtual competence and its influence on work outcomes. *Journal of Management Information Systems*, 27(4), 299–334.

Weinkauf, K. & Woywode, M. (2004). Erfolgsfaktoren von virtuellen Teams Ergebnis einer Studie. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56, 393–412. <https://doi.org/10.1007/BF03372742>

Weisweiler, S., Dirscherl, B. & Braumandl, I. (2013). *Zeit- und Selbstmanagement. Ein Trainingsmanual – Module, Methoden, Materialien für Training und Coaching*. Springer.

Wood, L. A. (2011). The changing nature of jobs: a metaanalysis examining changes in job characteristics over time. University of Georgia.

Zerfuß, A., Hagelstein J., Baab, K., Klein, L. & Kloss J. (2020). *Benchmarking Digitale Mitarbeiterkommunikation 2020*. Empirische Studie zu Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Content-Management in der internen Kommunikation. Staffbase / Universität Leipzig, S. 1–48.

New Work & Führung

Die sieben Faktoren für gesunde, virtuelle Teamarbeit erarbeiteten Diana Eichhorn und Ilka Sille im Nachgang zu unserer Online-Seminarreihe „Virtuelle Teamarbeit“ (2020).

In der Reihe mit Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation ging es um die Besonderheiten der virtuellen Teamarbeit im Unterschied zur Face-to-Face-Teamarbeit. Jedes der drei Online-Seminare beleuchtete eine andere Facette der virtuellen Teamarbeit.

Die Video-Aufzeichnungen und Präsentationen finden Sie unter <https://www.iga-info.de/veranstaltungen/igaonline-seminare/virtuelle-teamarbeit#tab-3766-3>

Der Fokus des dritten Online-Seminars lag auf digitaler Führung, die ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor für virtuelle Teamarbeit ist. Doch was bedeutet Führung auf Distanz und wie lässt sich diese gut gestalten?

Die mehrteilige Sonderauswertung 2021 „New Work & Führung“ geht auf die Veränderungen für Führungskräfte und Teams ein. Der letzte Teil „Digital Leadership“ beschreibt den Wandel in der Führungsarbeit durch verstärkt virtuell arbeitende Teams und die dafür erforderlichen Kompetenzen.

Den Bericht „New Work & Führung: Digital Leadership“ finden Sie unter <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/arbeitshilfen/digital-leadership-new-work-fuehrung>

Das Thema New Work & Führung ist nur einer von verschiedenen Aspekten, denen wir uns im Themenschwerpunkt New Work gewidmet haben.

Mehr Informationen unter www.iga-info.de > Themen > New Work

Bild

Adobe Stock, Jose