

Über die Vor- und Nachteile der virtuellen Zusammenarbeit

Das Interview mit **Guido Hertel** führte **Prof. Dr. Heiko Weckmüller**

PERSONALquarterly: Was sind die wesentlichen Vorteile und wo liegen die Nachteile virtueller Arbeit in Teams im Vergleich zu Face-to-Face-Interaktion?

Guido Hertel: Die Vorteile virtueller Teamarbeit – also der Zusammenarbeit mittels internetbasierter Informations- und Kommunikationstechnologie – sind tatsächlich sehr vielfältig. Aus Sicht von Arbeitgebern spielen vor allem strategische Aspekte eine wichtige Rolle, wie bspw. die flexible Einbindung von Expertinnen und Experten unabhängig von ihrer räumlichen Verfügbarkeit, die Zusammenarbeit über unterschiedliche Standorte und Zeitzonen bei international agierenden Teams oder der gemeinsame Zugriff auf tagesaktuelle Informationen durch Nutzung zentraler Datenbanken. Zudem können Reise- und Bürokosten eingespart werden. Aus der Perspektive der Beschäftigten bieten virtuelle Teams große Spielräume für die Arbeitsgestaltung, können hohes Vertrauen des Arbeitgebers signalisieren und ermöglichen grundsätzlich eine gute Work-Life-Balance. Zusätzlich hat virtuelle Zusammenarbeit auch gesellschaftlichen Nutzen, bspw. durch das Angebot von Arbeitsplätzen in strukturschwachen Regionen und für Personen, die aus gesundheitlichen oder familiären Gründen mobil eingeschränkt sind. Und last but not least: Virtuelle Teamarbeit bietet in der aktuellen Pandemie natürlich sehr gute Möglichkeiten, das individuelle Infektionsrisiko zu reduzieren.

Nachteile virtueller Teamarbeit liegen zum einen in der digitalisierten Kommunikation, wodurch Informationen und wichtige soziale Funktionen zu kurz kommen können. Diese sind wichtig für den Aufbau von Vertrauen, für das rechtzeitige Erkennen von Konflikten oder für die gegenseitige Motivierung im Team. Zum anderen sind Beschäftigte und Führungskräfte oft noch nicht ausreichend vorbereitet für diese Art der Zusammenarbeit. So werden Potenziale nicht richtig abgerufen und Medien falsch eingesetzt. Ein Klassiker ist die ständige Erreichbarkeit in digitalisierten Arbeitskontexten, die vielen Beschäftigten zu schaffen macht. Der Umstand, dass eine ständige Erreichbarkeit technisch möglich ist, heißt noch lange nicht, dass sie auch immer sinnvoll ist. Eigentlich ermöglichen digitale Kommunikationsmedien wie E-Mail oder Chat-Systeme größere Spielräume für Beschäftigte, bspw. selbst zu entscheiden, wann sie Anfragen oder Aufträge bearbeiten. Diese

Entlastung durch digitale Medien wird durch falsche (oder vermeintliche) Erwartungen von Führungskräften konterkariert. Außerdem: Wenn ich ständig eingehende Nachrichten lese in der Sorge, etwas zu verpassen, dann ist eine konzentrierte Arbeit eigentlich nicht möglich. Virtuelle Zusammenarbeit hat also mehr positives Potenzial, als es von vielen Berufstätigen aktuell erlebt wird.

PERSONALquarterly: Welche Formen virtueller Zusammenarbeit lassen Teams produktiv werden, bei welchen Formen die Produktivität eher? Welche Intensität sollte diese Virtualität haben?

Guido Hertel: Ausgangspunkt ist immer die Aufgabenstellung für ein Team. Die jeweilige Arbeitsorganisation sollte dann optimal angepasst werden. Dabei ist ein regelmäßiger Wechsel zwischen Planungs- und Arbeitsphasen wichtig. Die Häufigkeit der Planungsphasen orientiert sich an der Komplexität der Aufgabe bzw. der Volatilität des Umfelds. Diese Grundsätze gelten für Teams unabhängig vom Grad der Digitalisierung. Die Virtualität von Teams hat dann mehrere Dimensionen. Zu den wichtigsten gehört der relative Anteil elektronisch vermittelter Kommunikation sowie die räumliche und zeitliche Distanz zwischen den Beschäftigten. Mit anderen Worten, die Unterscheidung zwischen virtuell und nichtvirtuell ist zu einfach, man muss genauer hinschauen, in welcher Hinsicht ein Team virtuell arbeitet. Arbeitet ein Team bspw. in verschiedenen Zeitzonen (Europa, Asien, Amerika), dann ist ein hoher Zusammenhalt schwieriger zu erreichen, als wenn ich im gleichen Zeitkorridor arbeite, einfach weil mehr synchrone Kommunikation möglich ist (Videokonferenzen etc.). Umgekehrt garantiert die Arbeit in derselben Zeitzone oder am selben Ort noch keinen hohen Zusammenhalt, bspw. wenn ein Team vorwiegend asynchron kommuniziert (E-Mail, Chat-Systeme etc.). Grundsätzlich kann man sagen, dass die räumliche und zeitliche Distanz in einem Team vor allem Auswirkungen auf den Zusammenhalt im Team hat. Der relative Anteil elektronisch vermittelter Kommunikation hat dagegen Auswirkungen auf die Art der Informationsverarbeitung.

PERSONALquarterly: Welche Rolle kommt den Führungskräften und der Unternehmenskultur hierbei zu?

Guido Hertel: Auf die Führungskräfte kommen viele neue Aufgaben zu. Sie müssen nicht nur die Kommunikation mit digitalen Medien beherrschen, sondern auch Schwierigkeiten im Team frühzeitig erkennen und proaktiv angehen. Stärker als bisher kommen Führungskräfte dabei in die Rolle eines Begleiters oder Unterstützers, was nicht allen leichtfällt. Virtuelle Teamarbeit bedeutet grundsätzlich eine hohe Eigen- und Selbstständigkeit der Beschäftigten, die einzelnen Teammitglieder übernehmen mehr Verantwortung für sich selbst und den Teamprozess. Das muss ich nicht nur als Führungskraft aushalten und fördern, es muss auch zur Unternehmenskultur passen. Unternehmen mit einer starken Hierarchie haben es hier schwerer.

PERSONALquarterly: *New Work und die innovative Gestaltung der Arbeitsumgebung, insbesondere von Bürowelten, zielte bislang vor allem auf gut ausgebildete und bezahlte Knowledgeworker ab. Aktuell rücken aber eher Basisarbeiterinnen und -arbeiter mit geringer Qualifikation und Bezahlung in den Fokus. Welche Herausforderungen und Empfehlungen gibt es für die Gestaltung des Arbeitsorts oder der Arbeitsbedingungen allgemein?*

Guido Hertel: Zur Verantwortung des Arbeitgebers gehört es natürlich, für eine ausreichende Ausstattung für die Arbeit zu sorgen. Das ist insbesondere für Arbeitende mit geringeren finanziellen Ressourcen wichtig. Dabei muss sichergestellt sein, dass neben der Technik auch die räumlichen Bedingungen ausreichend sind, um langfristig ein gesundes Arbeiten zu ermöglichen. Außerdem sollten die Beschäftigten möglichst geschult in neue Arbeitsumgebungen wechseln. Sie sollten bspw. lernen, welche Arbeitsumgebung zu welcher Art von Aufgabe passt. Dabei sollten sie ermutigt werden, alte Routinen zu verlassen und neues Verhalten auszuprobieren. Auch hierbei spielen Vorgesetzte eine wichtige Rolle, nicht nur als Vorbilder, sondern auch durch das Zeigen von Vertrauen. In unseren Studien finden wir, dass innovative Arbeitsplätze besonders dann gut genutzt werden, wenn sich die Beschäftigten sicher fühlen, neues Verhalten ausprobieren zu können.

PERSONALquarterly: *Viele Unternehmen denken darüber nach, auch dauerhaft nur noch Teile der Belegschaft im Büro zusammenkommen zu lassen. Welche Empfehlungen haben Sie für Unternehmen für die Gestaltung der Zeiten im Büro und im Homeoffice?*

Guido Hertel: Wenn es bisher positive Auswirkungen der Corona-Pandemie gegeben hat, dann vielleicht die, dass sich viele Berufstätige – zwangsläufig – einer stärkeren Digitalisierung geöffnet haben und dabei durchaus auch positive Erfahrungen machen konnten. Daraus können wir viel lernen, vor allem wenn sich die Diskussion nicht allein um Regelungen für Homeoffice dreht. Die große Chance besteht vielmehr darin, die erlebte Krise als Chance zu nutzen, Arbeitsprozesse generell zu



PROF. DR. GUIDO HERTEL

Dekan des Fachbereichs Psychologie und Sportwissenschaft
Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie
Universität Münster

Guido Hertel studierte Psychologie an der Universität Gießen und promovierte 1995 an der Universität Heidelberg. Nach Forschungstätigkeiten an den Universitäten Mannheim und in den USA (Michigan State University) habilitierte er sich 2002 an der Universität Kiel. Von 2004-2008 war er der erste Professor für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Universität Würzburg. Seit 2008 ist er Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Themenfeldern: Digitalisierung von Arbeit, demografische Veränderungen in Organisationen, Flucht und Migration, Teamarbeit sowie Verhandlungsforschung. Guido Hertel hat mehr als 100 Artikel in internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht und ist Autor bzw. Herausgeber verschiedener Fach- und Handbücher zum Thema digitale Zusammenarbeit. Weitere Informationen unter <https://www.uni-muenster.de/OWMS/>

hinterfragen und dabei nicht nur Effizienzkriterien, sondern auch die Bedürfnisse der Beschäftigten und die Bedeutung für Gesellschaft und Umwelt zu reflektieren. Die Erkenntnis, dass es ein Zurück zum Status quo vor der Corona-Pandemie höchstwahrscheinlich nicht geben wird, kann durchaus befreiend sein und zusätzliche Energie für die Entwicklung gesünder und klimafreundlicherer Arbeitsformen freisetzen.

Die Empfehlung für die Neugestaltung von Arbeit lautet daher, die bisherigen Arbeitsprozesse insgesamt zu diskutieren und neue Lösungen auszuprobieren, die neben Effizienz vor allem zur Gesundheit und Motivation der Beschäftigten beitragen. Das kann ein höherer Anteil an Homeoffice-Zeiten sein, um Pendlerverkehr zu reduzieren, bei gleichzeitiger Koordination der Anwesenheitszeiten im Büro, damit sich die Beschäftigten treffen und austauschen können. Auch hier sind die Arbeitsanforderungen entscheidend, bspw. wie viel Präsenzkontakt zu Kunden, Partnern oder Klienten notwendig ist oder wie viel spontaner Austausch innerhalb des Teams gebraucht wird. Dazu kommt dann noch die individuelle Situation der Beschäftigten: Homeoffice bietet oft bessere Möglichkeiten für konzentriertes Arbeiten, vorausgesetzt, die familiäre Situation passt dazu.

PERSONALquarterly: *Effektives Arbeiten im Homeoffice steht im Konflikt zu Homeschooling oder Kinderbetreuung. Welche Regelungen können Unternehmen einsetzen, um diese Konflikte zu reduzieren?*

Guido Hertel: Tatsächlich zeigen empirische Studien, dass Berufstätige mit familiären Betreuungsaufgaben von virtueller Teamarbeit weniger profitieren als Berufstätige ohne solche Verpflichtungen. Mit anderen Worten: Homeoffice kann für einige Berufstätige deutlich stressiger sein als ein traditioneller Arbeitsplatz. Hier lautet die Empfehlung, den Beschäftigten möglichst viel Flexibilität zu geben, je nachdem welche Lösung am besten passt. Dies gilt insbesondere für Zeiten von unerwarteten Doppelbelastungen durch Homeschooling.

PERSONALquarterly: *Welche Strategien empfehlen Sie Beschäftigten generell, die im Homeoffice nicht so gut zurechtkommen?*

Guido Hertel: Wenn Homeoffice unvermeidbar ist, dann sollten Beschäftigte ihre Tage gut strukturieren und dabei auch regelmäßige Kontakte mit ihren KollegInnen einplanen. Außerdem können Trainings und Support-Strukturen helfen, bspw. zum Zeitmanagement oder zur Lösung technischer Probleme. Ein erster Schritt besteht in einer genaueren Analyse, warum jemand im Homeoffice nicht gut zurechtkommt. Oft wissen die Betroffenen das schon ganz gut, sodass man gemeinsam Lösungen finden kann. Diese fallen dann recht unterschiedlich aus, je nachdem, ob die eigenständige Motivierung und Strukturierung des Arbeitstags das Hauptproblem ist oder aber der fehlende Kontakt zu den anderen Teammitgliedern.

PERSONALquarterly: *Wenn Sie an die bisherige Pandemiezeit zurückdenken: Was war die überraschendste Erkenntnis für Sie?*

Guido Hertel: Ich war sehr überrascht, wie schnell in dieser Zeit digitale Arbeitsformen umgesetzt wurden, vor allem in Bereichen, die vorher wenig technikaffin waren. Das fand ich sehr mutig. Überrascht hat mich auch, dass die digitale Infrastruktur in vielen Bereichen erstaunlich stabil geblieben ist. Bei uns an der Universität können wir seit einem halben Jahr regelmäßig Videokonferenzen mit mehreren Hundert Personen in einer Konferenz durchführen, das hätte vor Corona keiner geglaubt.

PERSONALquarterly: *Es ist sicherlich noch zu früh für eine abschließende Bewertung der Pandemie. Erlauben Sie dennoch die Frage: Welche wesentlichen langfristigen Auswirkungen sehen Sie für die Gestaltung von Arbeit und insbesondere die Gestaltung des Arbeitsorts? Welche aktuellen Trends sind unter Umständen auch gefährlich?*

Guido Hertel: Eine langfristige Auswirkung ist sicherlich der starke Impuls für die weitere Digitalisierung von Arbeitsprozessen. Neben den Möglichkeiten, Arbeit in geschützter Form fortsetzen zu können, haben Berufstätige viele weitere Vorteile von Digitalisierung erlebt und wollen diese auch weiterhin nutzen. Außerdem hat die Notwendigkeit, eingefahrene Routinen zu hinterfragen und innovativ zu sein, auch grundsätzlich Änderungsbereitschaft und Flexibilität gefördert. Die erfolgreiche Bewältigung von Krisen stärkt nicht nur unser Verhaltensrepertoire, sondern auch unser Selbstvertrauen und unsere Zuversicht mit Blick auf kommende Schwierigkeiten. Diese Erfahrungen sollten wir wertschätzen. Es wäre schade, dieses Potenzial nur auf das Thema Homeoffice zu reduzieren.

PERSONALquarterly: *Welche Tools und technischen Innovationen halten Sie für besonders empfehlenswert? Wo sollten Unternehmen investieren? Welche Trainingsmaßnahmen sind besonders wichtig?*

Guido Hertel: Nach wie vor gibt es viele Trainingsbedarfe im Bereich Medienkompetenz, also dem richtigen Einsatz digitaler Kommunikation. Wichtig ist mir dabei der Blick auf die Chancen, die technische Innovationen bieten. Wir haben ja oft eine eher negative Brille und schauen auf das, was wegfällt. Bspw. beklagen viele Beschäftigte in virtuellen Teams, dass der Mangel an Präsenztreffen den Aufbau von Vertrauen erschwert, obwohl Vertrauen gerade bei digitalisierter Zusammenarbeit wichtig ist. Dabei wird übersehen, dass digitalisierte Zusammenarbeit zusätzliche Möglichkeiten bietet, die einzelnen Arbeitsschritte und Anteile transparent zu machen, bspw. in Projektmanagement-Tools, und dadurch eine höhere Fairness ermöglicht als traditionelle Teamarbeit. Spannend finde ich außerdem aktuelle Entwicklungen im Bereich Virtual und Augmented Reality sowie selbstlernender Algorithmen (sog. künstliche Intelligenz). Hier untersuchen wir bspw., inwiefern

„Die Bewältigung von Krisen stärkt unser Verhaltensrepertoire und unser Selbstvertrauen. Es wäre schade, dieses Potenzial nur auf das Thema Homeoffice zu reduzieren.“ **Prof. Dr. Guido Hertel**

Virtual-Reality-Anwendungen räumliche Distanz in Teams kompensieren können und sogar zu einer höheren Teamverbundenheit führen als in traditionellen Teams. Auch wenn man vor übertriebenen Erwartungen warnen muss, so bieten diese Entwicklungen großes Potenzial für die Unterstützung und Entlastung von Beschäftigten – vorausgesetzt, die Entwicklung orientiert sich an den Bedürfnissen der Menschen. Investieren sollten Unternehmen aber auch in die Sicherheit der digitalisierten Abläufe. Gerade bei flexibler Arbeit von unterschiedlichen Orten aus steigt das Risiko von Sicherheitslücken. Neben technischen Lösungen braucht es hier ein angemessenes Risikobewusstsein der Beschäftigten.

PERSONALquarterly: *Haben Sie auch Empfehlungen zum virtuellen Arbeiten von Berufsgruppen, die gerade besonders im Fokus stehen, z. B. Lehrerinnen und Lehrer? Wie sieht hier der optimale Mix an Präsenz und Virtualität aus? Wie kann man relativ schnell von Präsenz auf Virtualität wechseln?*

Guido Hertel: Grundsätzlich sollte Schülerinnen und Schülern ein reflektierter und aufgabenangemessener Umgang mit digitalen Medien vermittelt werden, auch in Bezug auf Zeit- und Selbstmanagement. In der Berufsgruppe der Lehrerinnen und Lehrer gibt es aktuell eine rege, aber auch kontroverse Diskussion der zunehmenden Digitalisierung als Folge der Corona-Pandemie. Es gibt bereits sehr gute didaktische Konzepte für die Kombination digitaler Angebote, bspw. zur Vor- und Nachbereitung von Inhalten, und Präsenzunterricht, bspw. für den Austausch und für wichtige soziale Lernprozesse. Voraussetzung für die Umsetzung solcher Konzepte ist aber zunächst eine stabile digitale Infrastruktur und ausreichender technischer Support, hier mangelt es leider noch häufig in Deutschland. Es reicht nicht aus, tolle Endgeräte zur Verfügung zu stellen und die Lehrerinnen und Lehrer dann bei der Implementierung und Wartung alleinzulassen.

PERSONALquarterly: *Die Pandemiezeit liefert selbstverständlich auch spannende Einblicke für die Personalforschung. Unternehmensdaten können hier zusätzliche Erkenntnisse liefern. Welche Analysen sollten Unternehmen jetzt anstellen, um Lehren aus dieser Zeit zu ziehen (z. B. Produktivitätsdaten, Kommunikationsverhalten)? Welche Studien sollten Unternehmen jetzt ggf. zusammen mit Forschungseinrichtungen angehen?*

Guido Hertel: Wir führen aktuell eine Reihe von Studien in sehr unterschiedlichen Organisationen zu „lessons learned“ während der Pandemie durch, um die verschiedenen Erfahrungen festzuhalten und besser zu verstehen. Neben positiven Erfahrungen ist vor allem das Verständnis von Schwierigkeiten wichtig, nicht zuletzt als Vorbereitung für weitere Infektionswellen. Besonders interessant sind hier Gruppen, die sehr stark in die Bewältigung der Pandemie involviert sind, wie bspw. Krisenstäbe oder Klinikpersonal. Diese Gruppen zu unterstützen und zu stärken, ist eine wichtige Aufgabe unserer Forschung.

Methodisch wünsche ich mir langfristig angelegte Studien, die den zeitlichen Verlauf wichtiger Indikatoren wie Leistung, Motivation oder Stress abbilden. Anfängliche Einschränkungen, bspw. in der Leistung oder Zufriedenheit nach Umstellung auf digitale Arbeitsformen, müssen langfristig nicht bleiben, sondern können sich nach einer gewissen Anpassungszeit deutlich verbessern oder sogar über das ursprüngliche Niveau ansteigen. Mit einmaligen Kurzbefragungen sieht man das nicht. Hier gibt es noch viel zu entdecken!