



Wandel der Arbeit, Virtuelle Teams

Virtuelle Teamarbeit kann effektiv sein: Virtuelle Teams brauchen ausreichend Ressourcen

Wie viele E-Mails haben Sie heute bekommen? Nutzen Sie bei der Arbeit Skype oder gar Microsoft Teams, Slack oder Deon? Sehen Sie Ihre Teammitglieder überhaupt noch regelmäßig? Fahren Sie noch jeden Tag ins Büro oder genießen Sie die Arbeit zu Hause am eigenen Schreibtisch? Im letzten Jahrzehnt hat sich die Art unserer Zusammenarbeit stetig verändert. Immer stärker greifen wir dabei auf technologiegestützte Lösungen zurück, um uns mit Personen an anderen Standorten zu vernetzen und zu koordinieren. Einerseits, weil wir mit Personen zusammenarbeiten, die an anderen Orten, in anderen Ländern, sogar auf anderen Kontinenten leben. Andererseits sind wir selbst immer standortunabhängiger, arbeiten von zu Hause, unterwegs oder vom Café aus an unseren Projekten und profitieren vom breiten Angebot mobiler Technologien, um dabei nicht den Abschluss an den Rest unseres Teams zu verlieren.

Das sich daraus ergebene Phänomen bezeichnet man auch als „virtuelle Teamarbeit“. Die standortübergreifende bzw. -unabhängige Zusammenarbeit ist mit zahlreichen Vorteilen verbunden, von Kosteneinsparungen für Unternehmen auf der einen Seite zu höherer Flexibilität und störungsfreierem Arbeiten für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf der anderen. Dennoch birgt virtuelle Teamarbeit auch einige Herausforderungen. Teammitglieder befürchten dabei Komplikationen bei Kommunikation und Koordination, vornehmlich aufgrund geringerer Interaktivität oder geringerem Informationsgehalt digitaler Kommunikationsmedien gegenüber der klassischen Face-to-Face Kommunikation. Führungskräfte sorgen sich verstärkt über geringere Einflussmöglichkeiten durch die fehlende Sichtbarkeit ihrer Mitarbeitenden.

Diskussionen unter anderem über diese Themen bietet die 11. Tagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Braunschweig. Unter dem Motto „Neue Formen der Arbeit in der digitalisierten Welt – Veränderungskompetenz stärken“ zielt sie darauf ab, Forschung und Praxis stärker miteinander zu verbinden. Dies ist vor allem in Anbetracht der Digitalisierung, die ganze Branchen- und Arbeitswelten verändern wird, wichtiger denn je“, so Organisatorin Prof. Dr. Simone Kauffeld, Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig.

Schon länger beschäftigt sich der Lehrstuhl von Prof. Dr. Kauffeld mit dem Thema virtueller Teamarbeit. Im Rahmen diverser Projekte, gefördert von der Deutschen Forschungsgesellschaft (z.B. Projekte Teamflow und TeamDynamics) oder des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (z.B. Projekt KAMiiSo) werden hier sowohl Anforderungen als auch Erfolgsfaktoren virtueller Teamarbeit untersucht. Dass effektive Zusammenarbeit vor allem davon abhängt, wie Teammitglieder zusammenarbeiten, zeigt zudem eine aktuelle Studie des Lehrstuhls (Erstautorin: Lisa Handke), welche bereits auf ein breites mediales Interesse gestoßen ist. Basierend auf Befunden von 48 Studien konnte gezeigt werden, inwiefern Arbeitsgestaltung (d.h. wie Teams zusammenarbeiten, an

welchen Aufgaben, und unter welchen Bedingungen) positive bzw. negative Effekte virtueller Teamarbeit hervorruft. Die AutorInnen fanden dabei heraus, dass vier Aspekte der Arbeitsgestaltung wichtig sind:

1. Im Vergleich zur Face-to-Face-Interaktion ist es bei virtueller Teamarbeit schwieriger mit komplexen und unbekannten Aufgaben umzugehen.
2. Bei hoher Arbeitsbelastung (z.B. hohem Zeitdruck, unklare Rollenverteilung) sinkt die Leistung virtueller Teams.
3. Wenn die Arbeit reich an Ressourcen (z.B. Autonomie oder Feedback) ist, können Anforderungen virtueller Teamarbeit effektiv bewältigt werden.
4. Wenn die Arbeit virtueller Teams stark verzahnt ist, so wirkt dies einerseits motivierend, erhöht aber auch die Koordinationsansprüche ans Team.

Folgende Tipps ergeben sich daraus für Ihre virtuelle Teamarbeit:

1. Wenn über mehrere Standorte (oder sogar Zeitzonen) hinweg zusammengearbeitet werden soll, brauchen die Teammitglieder genügend Autonomie (d.h. Gestaltungsspielraum) darin, wie, wann und wo sie am besten arbeiten können. Erlauben Sie daher virtuellen Teams, ihre Aktivitäten und Arbeitszeiten so zu planen, wie es für sie am besten ist.
2. Geben Sie Teams klar definierte Rollen und diskutieren Sie, was von jedem Mitglied erwartet wird.
3. Stellen Sie sicher, dass Teammitglieder regelmäßig Feedback auf ihre Zusammenarbeit und Leistung bekommen und sich austauschen können. Dabei können Tools wie Microsoft Teams helfen, die Teammitgliedern ermöglichen, sich sowohl über arbeitsbezogene Inhalte auszutauschen als auch, sich besser kennenzulernen. Somit wird auch das Gefühl sozialer Isolation vermieden, was oft bei virtueller Zusammenarbeit/Heimarbeit entstehen kann.

Dieser Überblick über die aktuelle Befundlage an der Schnittstelle zwischen virtueller Teamarbeit und Arbeitsgestaltung entstand in der Kooperation zwischen dem Lehrstuhl Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie (Prof. Dr. Simone Kauffeld und Dr. Lisa Handke) mit dem Center for Transformative Work Design in Perth, Australien, dessen Leiterin – Prof. Dr. Sharon K. Parker – als Keynotespeakerin auf der Fachtagung anwesend ist.

Original-Artikel

Handke, L., Klonek, F. E., Parker, S. K., & Kauffeld, S. (2019). Interactive Effects of Team Virtuality and Work Design on Team Functioning. *Small Group Research*. Advance online publication. doi: 10.1177/1046496419863490