



Wie gelingt die digitale Zusammenarbeit in Teams? Die Erhöhung des Anteils virtueller Zusammenarbeit gefährdet Zusammenhalt und Leistungsfähigkeit von Teams

Beitrag zum Digitalen Feierabend SNIC April 2022

Dr. Thomas Hardwig, Arbeits- und Organisationssoziologe





Dr. Thomas Hardwig thomas.hardwig@uni-goettingen.de

Senior Researcher, Soziologe
(Arbeits- und Organisationssoziologe)

Georg-August-Universität Göttingen
Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften

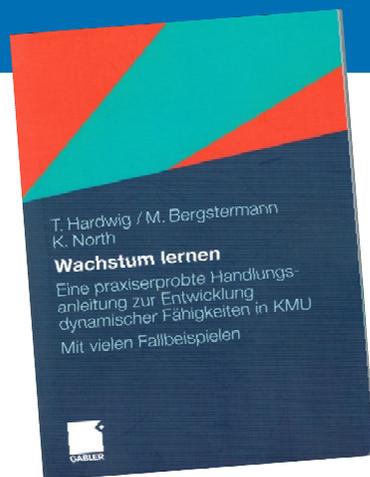


Aktuelle Forschung

- Kollaborative Team- und Projektarbeit
[CollaboTeam](#)
- Digitalisierung im Schulsystem 2021
[Link](#)

Selbständiger Berater, **KOM.in**
0551.276 96 49

www.wachstum-lernen.de



- ### Beratung und Training
- Führung räumlich verteilter Teams
 - Projektlernen
 - Agile Organisation u. Selbstorganisation
 - Projektmanagement
 - Moderation

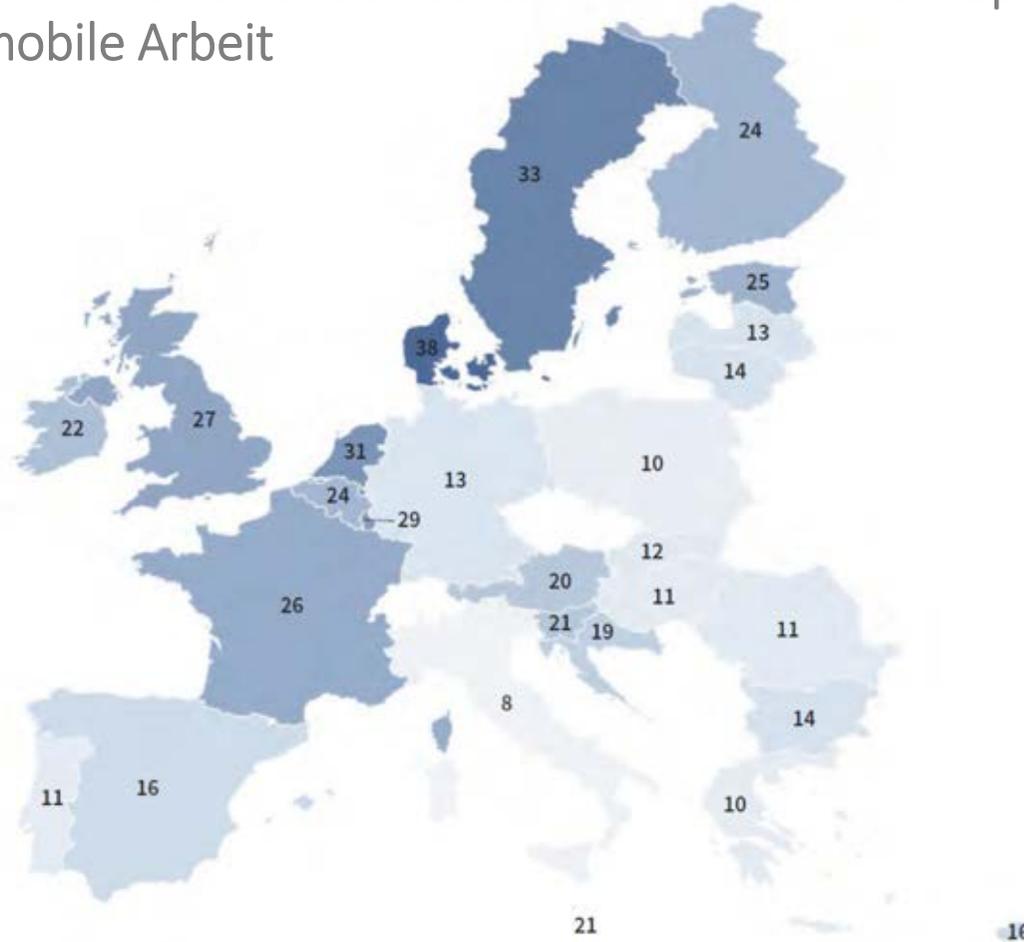
7. Juli 2021

Inhalte

1. „Hybride Arbeit“ als neue Realität
2. Virtuelle Zusammenarbeit: Gefährdung von Zusammenhalt und Teamleistung
3. Worauf kommt es für effektive und befriedigende virtuelle Zusammenarbeit an?



Deutschland hatte vor der Corona Pandemie im europäischen Vergleich wenig mobile Arbeit



Anteil der Beschäftigten und Selbständigen in Europa mit mobiler Arbeit mit IT-Unterstützung (TICTM: „Telework and ICT based mobile work“) in %

Besteht aus :

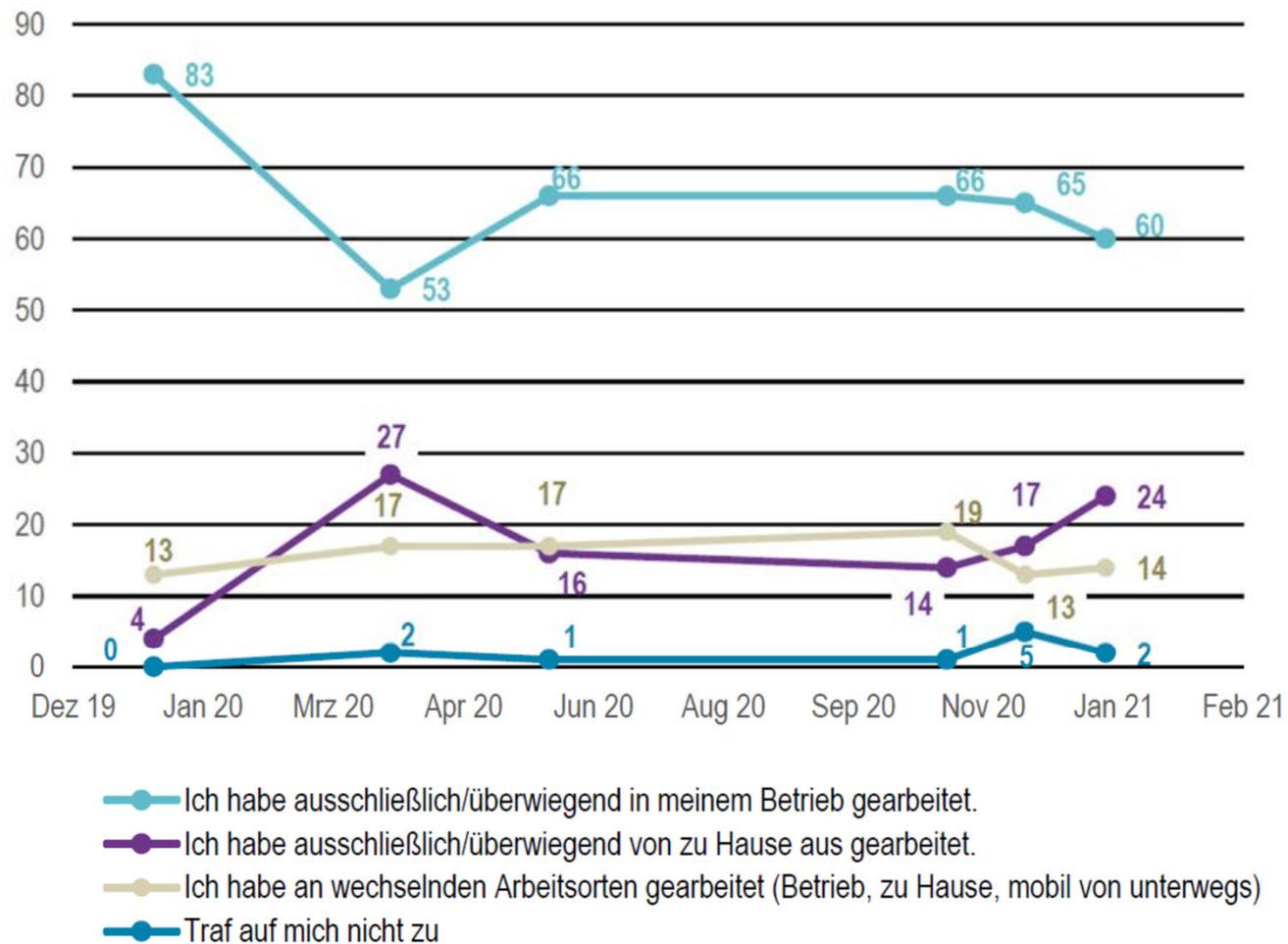
- Reguläre Arbeit von zu Hause
- Hoch mobile Beschäftigte
- Gelegentlich mobile Beschäftigte
- Selbständige

Source: EWCS 2015

7. Juli 2021

Quelle: Vargas et al (2020) Eurofound

Abbildung 1: Nutzung von Homeoffice im Zeitverlauf
Angaben in Prozent

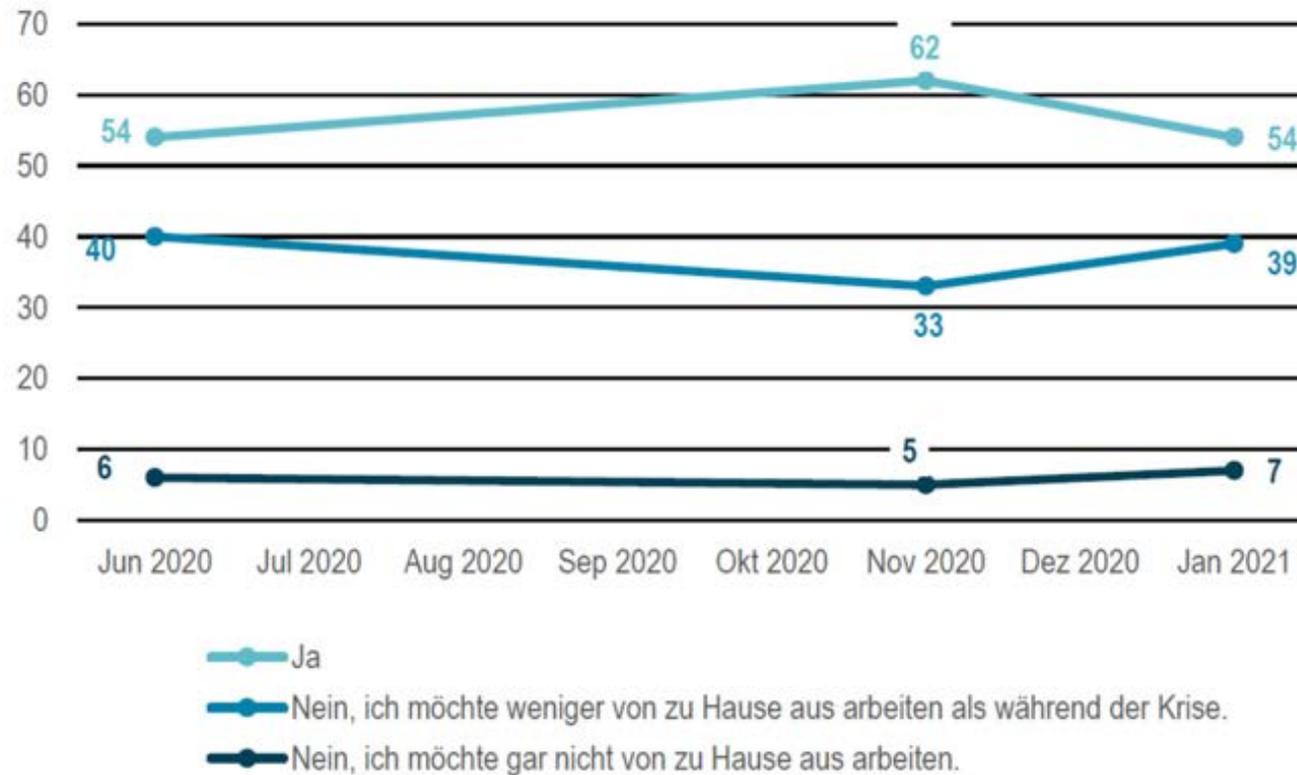


Quelle: Emmler, Helge; Kohlrausch, Bettina (2021): Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Welle 1 bis 4. Policy Brief Nr. 52. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Zwischen 6.235 und 7.677 Befragte

Abbildung 12: Perspektive Homeoffice

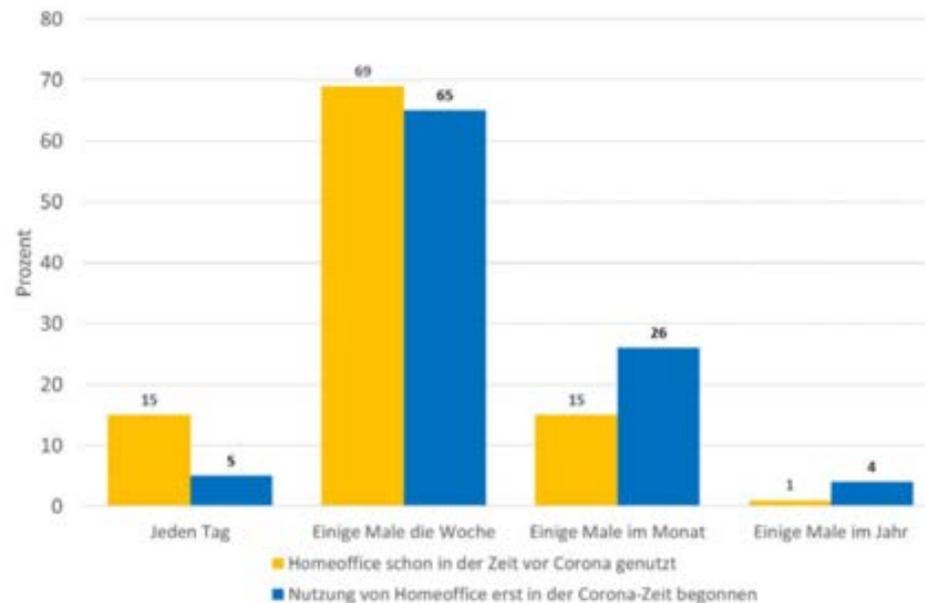
Anteil der Beschäftigten, die im Juni 2020, November 2020 und Januar 2021 im Homeoffice waren, und genauso häufig, weniger oder gar nicht wie zum Befragungszeitpunkt im Homeoffice arbeiten wollen



Quelle: HBS-Erwerbspersonenbefragung, Wellen 2, 3 und 4, gewichtete Daten; eigene Berechnungen.

Hybrides Arbeiten ist für qualifizierte Wissensarbeit die neue Realität

Abbildung 31 Gewünschte Häufigkeit, in der Zeit nach Corona Homeoffice zu machen, Anteil an der jeweiligen abhängig beschäftigten Bevölkerung über 16 Jahre mit Nutzung von Homeoffice im Juli/August 2020, in Prozent



Erläuterungen: Fragestellung: „Wie häufig möchten Sie in der Zeit nach Corona Homeoffice machen?“. Anzahl der Beobachtungen insgesamt: 941.

Quelle: Darstellung des IZA von Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung „Homeoffice vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie“.

Quelle: Bonin u.a. (2020)

**Im Mai bis August 2021
Wollten 40 % der Befragten
In Zukunft mehr von zu Hause
aus arbeiten als im Büro.**

**Nur noch ein Drittel wird 4 bis
5 Tage pro Woche im Büro
arbeiten.**

(n = 1.700; anonyme
Onlinebefragung)

Quelle: Bockstaller u.a. (2022)



Globale Erfahrungen aus der Pandemie

- Ein typischer US-Arbeitgeber soll 11.000 \$ jährlich sparen können, wenn die Beschäftigten 2 oder 3 Tage pro Woche remote arbeiten
 - Wegfall von Ablenkungen erhöht die Produktivität
 - Kosten der Büros
 - Weniger Absentismus und Arbeitgeberwechsel
- Die Mehrheit der US-Arbeitgeber bevorzugen „hybride Modelle“ und lehnen 100% remote ab
 - Probleme für junge Eltern mit Kindern
 - Schwierigkeiten bei der Integration neuer MA
 - Ausbleibende Sozialisierung junger MA durch erfahrene MA
 - Befürchtung der Erosion der Unternehmenskultur

(Global Workplace Analytics 2021)

Bilanz der Homeoffice Phase unter Corona

Abbildung 11: Einstellungen zum Homeoffice

Anteil der Beschäftigten, die im November 2020 und Januar 2021 im Homeoffice waren und den genannten Aussagen „voll und ganz“ oder „eher“ zugestimmt haben, in Prozent

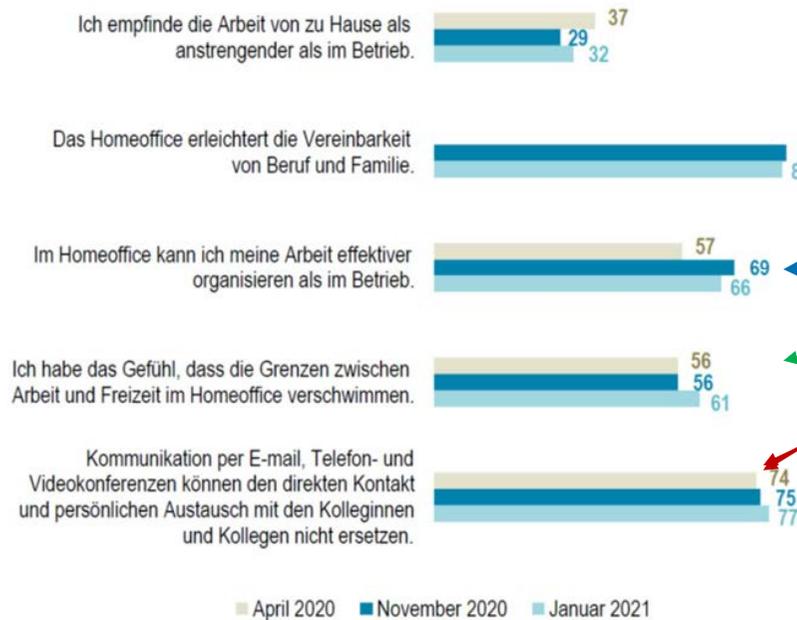
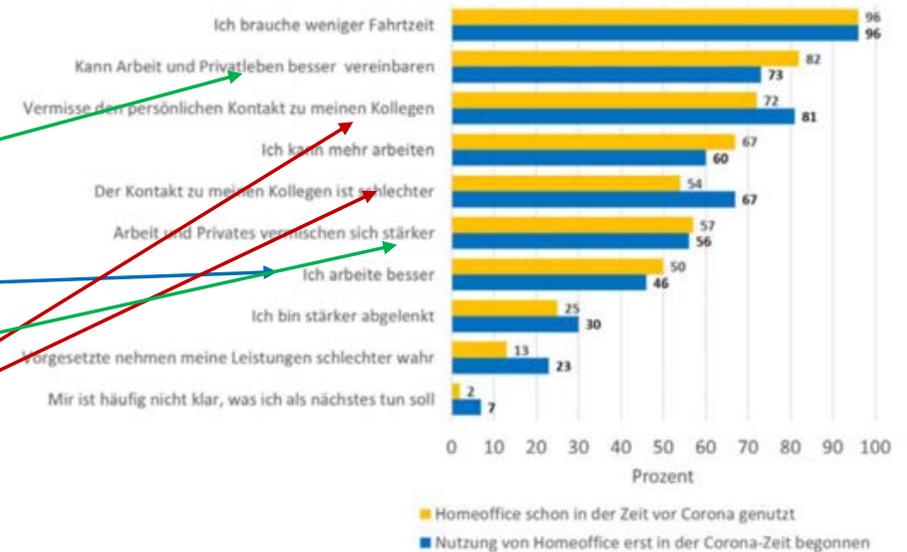


Abbildung 25

Erfahrungen mit dem Homeoffice, Anteile an der jeweiligen abhängig beschäftigten Bevölkerung über 16 Jahre mit Nutzung von Homeoffice im Juli/August 2020, in Prozent



Quelle: HBS-Erwerbspersonenbefragung, Wellen 1, 3 und 4, gewichtete Daten; eigene Berechnungen.

Quelle: Bonin u.a. (2020) – Befragung Juni 20

Gründe für die Rückkehr ins Büro

Abbildung 30 Gründe für den Wunsch, nach Beendigung der durch Corona bedingten Einschränkungen weniger oder gar nicht mehr im Homeoffice zu arbeiten, Anteile an der jeweiligen abhängig beschäftigten Bevölkerung über 16 Jahre mit Nutzung von Homeoffice im Juli/August 2020, in Prozent



- **Informeller Austausch mit Kolleg*innen und Zusammenarbeit in Präsenz**
- **Ergonomie und technische Ausstattung im Büro**
- **Gute verkehrstechnische Anbindung und Verpflegung**

Quelle: Bockstaller u.a. (2022)
Befragung Mai bis August 2021

Erläuterungen: Fragestellung: „Was sind die Gründe dafür, dass Sie nach der Corona-Zeit weniger als derzeit im Homeoffice arbeiten möchten?“. Anzahl der Beobachtungen insgesamt: 463.

Quelle: Bonin u.a. (2020) – Befragung Juni 20



Erfahrungen aus der Pandemie: Qualitative Interviews mit Beschäftigten (F, E, I)

- Wirkungen stark abhängig von Tätigkeiten, beruflicher und privater Situation, z.B.
 - Wegfall von Ablenkungen und mehr Produktivität durch höhere Konzentration gilt nur bei bestimmten Jobs
 - Bessere Work-Life-Balance abhängig von privater Situation
- Digitale Kommunikation schwächt die sozialen Beziehungen zwischen den Beschäftigten
 - Weniger Informationen und Ideen
 - Langfristig wird es Folgen für die Kultur haben
- Einschränkungen der Autonomie und verstärkte Bemühungen um Remote-Control durch die Vorgesetzten
- Gesundheitsprobleme: körperliche Probleme, Einsamkeit, Ängste, aber auch Vorteile durch Work-Life-Balance

➔ Positive Einstellung bzgl. Hybrid Work für die Zukunft

Fana et al (2020)



Teamleistung und Zusammenhalt leiden bei hoher Virtualität

Grad der Virtualität

- **Räumliche Verteilung**
- **Höherer Anteil mediengestützter Kommunikation**
- **Geringerer Anteil Face-to-face Kontakte**
- **Fachliche, kulturelle Diversität**

Gründe für die Gefährdung der Teamleistung

- **Kommunikationsbedarf nimmt zu**
- **Gemeinsam geteiltes Wissen nimmt ab**
- **Vertrauen schwieriger aufzubauen**
- **Zusammenhalt wird gefährdet**
- **Team brauchen längere Zeit, um ein Team zu werden**
- **Isolation; Sub-Gruppen-Bildung; Wissensinseln**

Handke u.a. (2020), O'Leary / Cummings (2007); Bernardi u.a. (2021)

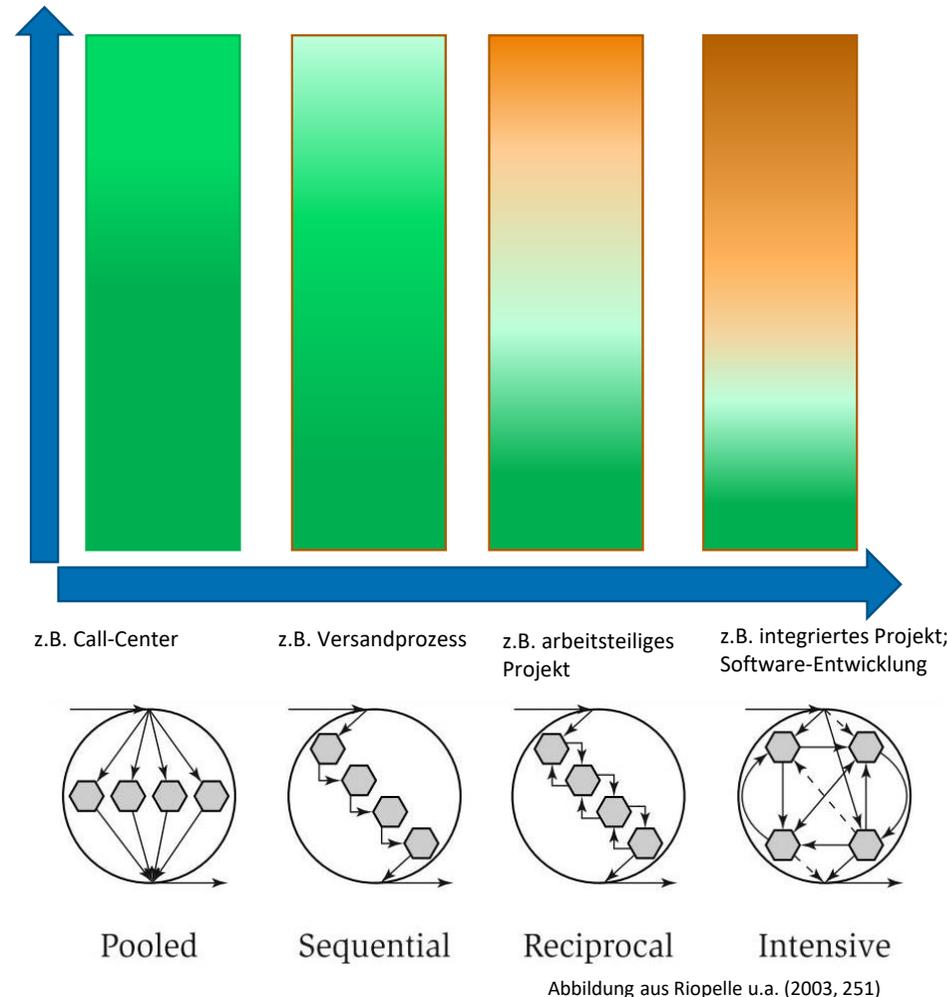
Gefährdet sind vor allem Teams mit hoher Aufgaben-Abhängigkeit

Grad der Virtualität

- Räumliche Verteilung
- Mediengestützte Kommunikation
- Anteil Face-to-face Kontakte
- Fachliche, kulturelle Diversität

Sehr hoch

Sehr gering



Faktoren:

- **Kommunikationsbedarf**
- **Gemeinsames Wissen**
- **Vertrauen**
- **Zusammenhalt**
- **Zeit**

Interdependenz der Team-Aufgabe

Sehr hoch

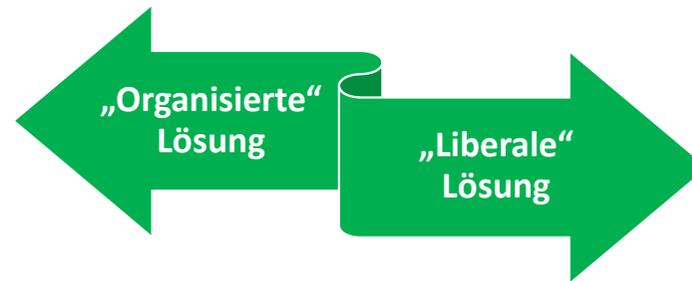
(Bell / Kozlowski 2002; Handke u.a. 2020)



Worauf kommt es für effektive und befriedigende virtuelle Zusammenarbeit an?



Hybride Zusammenarbeit kann unterschiedlich gestaltet werden



- Alle Teammitglieder sind gleichzeitig im Hause
- Präsenzteam hat konstante Zusammensetzung
- Team hat einen Team-Raum
- Firmen-Meetings in Präsenz (überwiegend)

Virtualität ist geringer

- Teammitglieder sind „zufällig“ im Hause
- Präsenzteam hat wechselnde Zusammensetzung
- Nähe zum Raum ist evtl. nicht gewährleistet
- Eher remote Firmen-Meetings

Virtualität ist höher

- Teammitglieder erleben sich als Personen
- Informelle Kommunikation
- In Präsenztreffen wird gemeinsames Wissen ausgetauscht
- Firmenkontext wird erlebt

- Team-Verhalten kann in Präsenz (auf Zuruf) abgestimmt werden
- Informationen/Technik
 - Aufgabelösung
 - Shared leadership

- Man verbringt weniger Zeit mit den anderen
- Mehr Aufwand bzgl. Abstimmung u. Erreichbarkeit
- Es bilden sich Sub-Gruppen heraus

- Teamraum verliert an strukturierender Bedeutung
- Weniger „Erlebnisqualität“ der Firma - nur ein weiterer Ort des Arbeitens

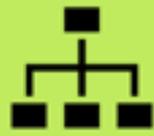


Unternehmensweite
Kommunikation
(Intranet oder Web 2.0)



Communities (freie Gruppen)

Kollaborationsplattformen können intensiver genutzt werden



Abteilungen



Interne Teams



Teambildung mit
Kunden oder
anderen Externen

Der neue Weg: Arbeiten mit Kollaborationsplattformen und Social media

Verschiedene Anwendungen sind in einer Kollaborationsplattform integriert

Plattformen ermöglichen eine transparente, unternehmensweite Kommunikation

Nutzer können die Features der Plattform an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen

Kommunikationsstrukturen entstehen entsprechend den Bedürfnissen der Benutzer

Soziales Netzwerk selbstorganisierter Nutzer



Teamzusammenhalt kann gezielt gefördert werden

Was wir erreichen wollen

- **Aufgabenbezogene Kommunikation fördern**
- **Gemeinsam geteiltes Wissen entwickeln**
 - **Verständnis der Situation**
 - **Ziele, Strategien, Aufgaben**
 - **Rollen und Verantwortung im Team**
 - **Zeitliche Vorstellungen**
 - **Nutzung der IT-Tools**
- **Vertrauen aufbauen**

Wie wir es erreichen können

- **Transparenz auf der Kollaborationsplattform (Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Arbeitsstand...)**
- **Sichtbarkeit der Teammitglieder erhöhen**
 - **Virtuelle Meetings immer mit Kamera**
 - **Teamsymbole, Fotos der Teammitglieder etc.**
- **Regelmäßige „kleine“ Abstimmungen („Daily“)**
- **Regelmäßige Reflexionen**
 - **Stand der Arbeit („Reviews“)**
 - **Qualität der Zusammenarbeit („Retros“)**
 - **Nutzung der IT Tools**
 - **„Kleine“ Gefährdungsbeurteilung**
- **Teamidentität und Vertrauen bildet sich in Präsenz leichter – daher: entweder alle Teammitglieder virtuell oder alle in Präsenz (Webster / Wong 2008)**

Zusammenfassung



- In Zukunft könnten in Bereichen qualifizierter Wissensarbeit 40 % der Beschäftigten mehr von zu Hause als im Büro tätig sein.
- Teamarbeit leidet unter der Situation von hoher Virtualität – vor allem bei hoher Aufgaben-Abhängigkeit (Interdependenz)
- Wie gelingt hybrides Arbeiten?
 - Das Büro als attraktiven Ort gestalten (Ausstattung, soziale Begegnungen)
 - Regelung mit dem Ziel, zufällige und geplante Begegnungen zu fördern
 - Nutzung des Potenzial von Kollaborationsplattformen (Transparenz des Standes der Aufgaben, aufgabenbezogene Unterhaltungen)
 - Teamzusammenhalt gezielt fördern (Erleben der Teammitglieder auch virtuell)
 - Prozessverluste bei der Zusammenarbeit durch „kleine“ Abstimmungen vermeiden
 - Leistungsfähigkeit des Teams durch verbindliche, regelmäßige Team-Reflexionen fördern („Wie gut arbeiten wir zusammen“)
 - Einfache Formen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (Fragebogen, offene Abfragen in Team-Reflexionen)

Quellen

- Bell, B. S.; Kozlowski, S. W. J. (2002): A Typology of Virtual Teams. Implications for effective leadership. In: *Group and Organization Management* 27 (1), S. 14–43.
- Bernardy, V., u.a. (2021). Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene. In S. Mütze-Niewöhner u.a. (Eds.), *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt* (pp. 115–138). Springer Vieweg.
- Bockstahler, M. u.a. (2022): Homeoffice Experience 2.0. Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen zur Arbeit aus dem Homeoffice während der Corona-Pandemie. Stuttgart.
- Boos, M.; Hardwig, T.; Riethmüller, M. (2017): Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Breuer, C.; u.a. (2016): Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. In: *The Journal of applied psychology* 101 (8), S. 1151–1177.
- Cramton, C.D.; Orvis, K. L. (2003): Overcoming Barriers to information Sharing in Virtual teams. In: Gibson, Cohen (Hg.): *Virtual teams that work*. San Francisco: Jossey-Bass, S. 214–229.
- Ellwart, T.; Happ, C. u.a. (2015): Managing information overload in virtual teams: Effects of a structured online team adaptation on cognition and performance. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24 (5), S. 812–826.
- Fana, M.; Milasi, S. u.a. (2020): Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis. A qualitative study. JRC122591. Seville: European Commission.
- Global Workplace Analytics (2021): *The Business Case for Remote Work 2021 for Employers, Employees, the Environment, and Society*.
- Halbe, D. (2012): "Who's there?": Differences in the Features of Telephone and Face-to-Face Conferences. In: *Journal of Business Communication* 49 (1), S. 48–73.
- Handke, L.; Kauffeld, S. (2019): Alles eine Frage der Zeit? Herausforderungen virtueller Teams und deren Bewältigung am Beispiel der Softwareentwicklung. In: *Gr Interakt Org* 50 (1), S. 33–41.
- Handke, L.; Klonek; Parker; Kauffeld (2020): Interactive Effects of Team Virtuality and Work Design on Team Functioning. In: *Small Group Research* 51 (1), S. 3–47.
- Hardwig, T. (2021): Potenziale und Nutzen von Kollaborationsplattformen und ihre Gestaltungsherausforderungen. In: Hardwig / Weißmann (Hg.): *Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen*. Göttingen, S. 24–35.
- Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hg.) (2021): *Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten*. Göttingen.
- Hardwig, T.; Weißmann, M. (2021b): Fazit: Das Arbeiten mit Kollaborationsplattformen iterativ und ganzheitlich gestalten. In: Hardwig / Weißmann (Hg.): *Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen*. Göttingen, S. 147–157.
- Hertel, G. u.a. (2005): Managing virtual teams: A review of current empirical research. In: *Human Resource Management Review* 15 (1), S. 69–95.
- Hinds, P. S.; Weisband, S. P. (2003): Knowledge Sharing and Shared Understanding in Virtual Teams. In: Gibson & Cohen (Hg.): *Virtual teams that work*. San Francisco: Jossey-Bass, S. 20–36.

Quellen

- Konradt, U.; Schippers, M. u.a (2015): Effects of guided reflexivity and team feedback on team performance improvement: The role of team regulatory processes and cognitive emergent states. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24 (5), S. 777–795.
- Liao, Chenwei (2017): Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. In: *Human Resource Management Review* 27 (4), S. 648–659
- Marlow, S. L.; Lacerenza, C. N.; Salas, E. (2017): Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. In: *Human Resource Management Review* 27 (4), S. 575–589.
- Martins, L. L.; Gilson, L. L.; Maynard, M. T. (2004): Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? In: *Journal of Management* 30 (6), S. 805–835.
- Maynard, M. T., & Gilson, L. L. (2014). The role of shared mental model development in understanding virtual team effectiveness. *Group & Organization Management : An International Journal*, 39(1), 3–32.
- Mönch, Alfred (2021): Wie moderne Kollaborationsmethoden und -werkzeuge unsere Arbeitswelt neu formen. Ein Rückblick auf 3 Jahre des Wandels und der Veränderung. In: Hardwig /Weißmann (Hg.): *Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen*. Göttingen, S. 85–102.
- O'Leary, M. B.; Cummings, J. N. (2007): The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams. In: *MIS Quarterly* 31 (3), S. 433.
- Rico, R.; Cohen, S. G. (2005): Effects of task interdependence and type of communication on performance in virtual teams. In: *Journal of Managerial Psychology* 20
- Riopelle, K.; Gluesing, J. C.. u.a. (2003): Context, Task, and the evolution of technology use in global virtual teams. In: Gibson & Cohen (Hg.): *Virtual teams that work*. San Francisco: Jossey-Bass, 239-264.
- Schippers, M. C.; West, M. A.; Dawson, J. F. (2015): Team Reflexivity and Innovation. In: *Journal of Management* 41 (3), S. 769–788.
- Sobel Lojeski, Karen; Reilly, Richard R. (2021): Die Macht der virtuellen Distanz. Lösungen, mit denen Sie im digitalen Zeitalter und Homeoffice unausgeschöpfte Wettbewerbsvorteile erzielen können. Weinheim: Wiley-VCH.
- van der Kleij, R.; Maarten Schraagen J. u.a. (2009): How Conversations Change Over Time in Face-to-Face and Video-Mediated Communication. In: *Small Group Research* 40 (4), S. 355–381.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J.; Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*. 70 (1), S. 16–59.
- Webster, J.; Wong, W.K.P. (2008): Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. In: *The International Journal of Human Resource Management* 19 (1), S. 41–62.
- Weißmann, Marliese; Hardwig, Thomas (2020): Arbeit mit Kollaborationsplattformen. *Gestaltungsempfehlungen*. Göttingen: SOFI