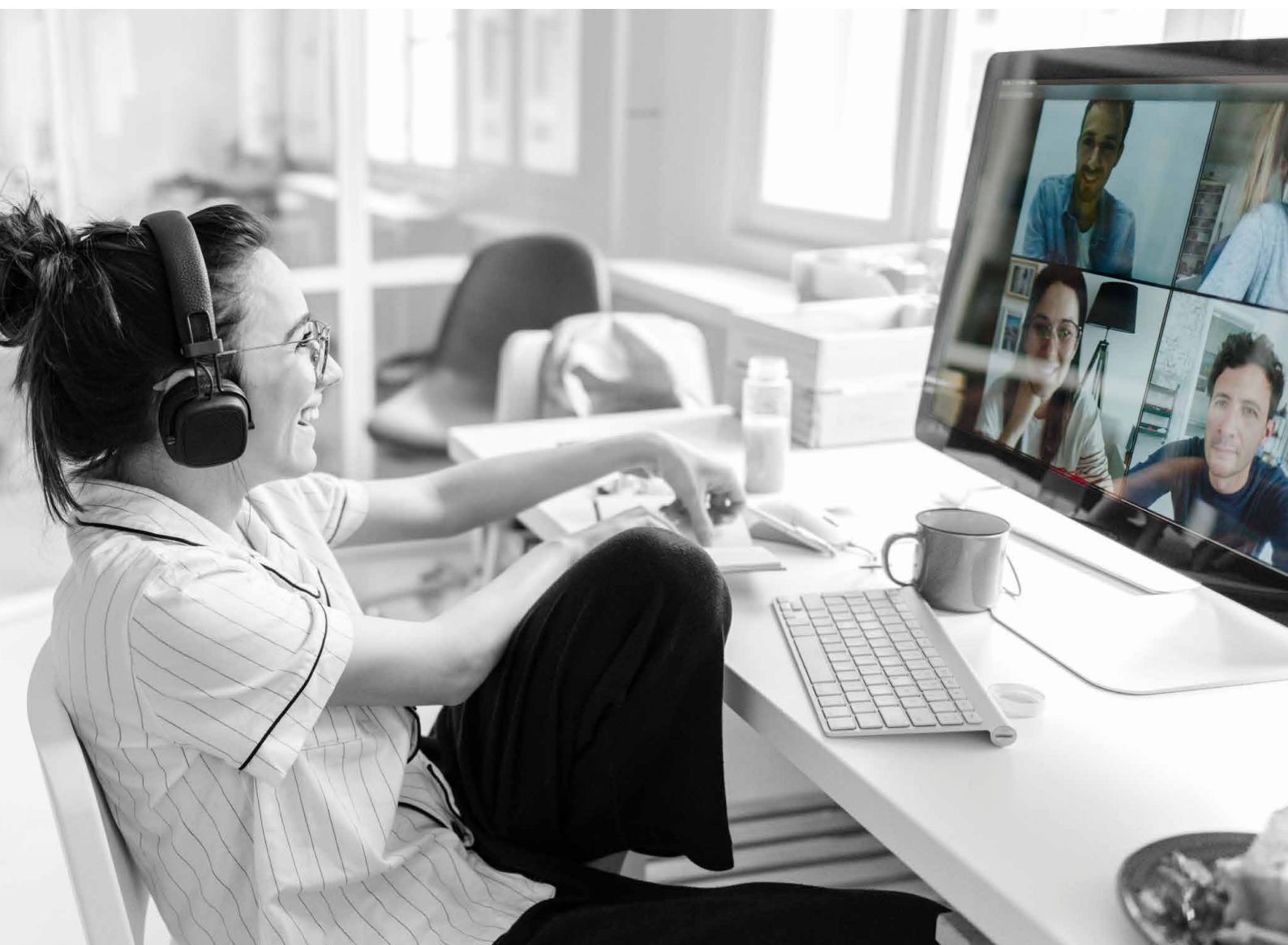


STUDIE

Remote Work

Vertrauen ist besser

2021



Inhalt

| | |
|---------------------------------------|----|
| 1. Vorwort | 5 |
| 2. Management Summary | 6 |
| 3. Über die Studie | 8 |
| 3.1 Zielsetzung und Vorgehen | 9 |
| 3.2 Modell | 11 |
| 4. Ergebnisse | 13 |
| 4.1 Task | 13 |
| 4.2 People & Leadership | 16 |
| 4.3 Environment | 18 |
| 5. Handlungsfelder | 22 |
| 5.1 Psychologisch | 22 |
| 5.2 Strukturell | 25 |
| 6. Fazit & Ausblick | 30 |
| 7. Literaturverzeichnis | 31 |
| 8. Die Forschungspartnerschaft | 32 |
| 9. Die Autoren | 34 |
| 10. Das Unternehmen | 36 |

1. Vorwort

Als wir, Martin Dzurjanin und Benedikt Thießen, im Herbst 2017 über die Herausforderungen virtueller Arbeit diskutierten, ahnte keiner von uns, wieviel Relevanz dieses Thema ein paar Jahre später gewinnen würde. Anlass des Gesprächs war damals eine Situation, in welcher eine Führungskraft auf Kundenseite ihren Mitarbeitenden die Arbeit im Home-Office untersagte. Die Gründe für dieses Verbot ließen sich nur erahnen, war die Arbeit als solche durchaus für eine dezentrale, virtuelle Durchführung geeignet.

Trotz rasant fortschreitender Digitalisierung der Arbeitswelt war – und ist teilweise immer noch, selbst in der Corona-Pandemie – die beschriebene Situation kein Einzelfall. Warum ist das so? Was spricht gegen das virtuelle Arbeiten bzw. „Remote Work“, wie wir es letztlich nannten? Welche Vorteile bringt es andererseits mit sich? In unserer Diskussion stießen wir schnell auf Faktoren wie Vertrauen, Effizienz und kulturelle Unterschiede. Aber auch Themen wie Komplexität und Kritikalität der Tätigkeiten erschienen uns relevant.

Ausgehend von diesen Fragen und Diskussionen initiierten wir 2018 ein Forschungsprojekt zwischen dem New Work-Team der Detecon und dem Centrum für Management der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Dieses Forschungsprojekt, welches sich über ein Jahr (inkl. Erhebung und Auswertung) erstreckte, hatte das Ziel, die Erfolgsfaktoren von Remote Work zu ergründen und Handlungsfelder für die Praxis auszuarbeiten. Die Ergebnisse dieses Unterfangens können Sie nun, liebe Leser*innen, den folgenden Seiten entnehmen.

Martin Dzurjanin **Benedikt Thießen**

2. Management Summary

Durch die Corona-Pandemie wurde Homeoffice für Büro- bzw. Wissensarbeitende eine Notwendigkeit und damit Remote Work allgegenwärtig. Aber bereits zuvor bestand aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung die Möglichkeit, einen Großteil der Arbeit dezentral und in virtuellem Austausch zu erledigen. Dass dieses Potenzial nicht ausgeschöpft bzw. teilweise verweigert wurde, war Anlass für die vorliegende Studie zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren von Remote Work. Im Rahmen einer Forschungskoooperation zwischen Detecon International GmbH und dem Centrum für Management der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster wurde der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Forschung zu Remote Work aufgearbeitet. Darauf aufbauend wurden anschließend Hypothesen zu ebendiesem Thema abgeleitet und mithilfe einer empirischen Erhebung in einer Organisationseinheit der Detecon überprüft.

Forschungsleitend waren die drei voneinander abhängigen Dimensionen Task, People und Environment. Entsprechend lassen sich auch die Kernergebnisse danach gliedern: So ist der Erfolg virtueller Teams tatsächlich u.a. vom Aufgabentyp abhängig. Im Hinblick auf People bzw. Leadership zeigte sich überraschenderweise, dass Kontrolle einen deutlich positiven Einfluss auf die Qualität der erledigten Arbeit hat. Dies ist jedoch weniger auf Kontrolle an und für sich, als vielmehr auf das Feedback zurückzuführen, das die untersuchten Personen im Rahmen ihrer Arbeitskontrolle erhielten. Hinsichtlich des Environments zählen insbesondere eine hohe Anonymität sowie fehlende Medienkompetenz bzw. nicht verfügbare, aber benötigte Tools zu den Risikofaktoren virtueller Zusammenarbeit. Förderlich sind demgegenüber, sich bei komplexen Sachverhalten oder Aufgaben persönlich/direkt auszutauschen, ein guter Toolmix sowie einer entsprechenden Medienkompetenz des Teams.

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Literatur sowie der empirischen Ergebnisse haben wir diverse Handlungsfelder zur effektiven Ermöglichung von Remote Work identifiziert. Diese lassen sich in psychologische und strukturelle Handlungsfelder unterteilen. Psychologische Handlungsfelder auf der einen Seite betreffen die Bedeutung von Vertrauen in der virtuellen Zusammenarbeit, die Dauer der Zusammenarbeit, offene Kommunikation und Kontrolle bzw. Feedback. Insbesondere letzteres (also Kontrolle und Feedback) erwiesen sich hierbei als überraschende Hilfsmittel, wenn die Teamleistung gesteigert werden sollte –

vorausgesetzt man setzt beides richtig ein. Unter die strukturellen Handlungsfelder auf der anderen Seite fallen Vision, Ziele & Richtlinien, der Aufgabentyp sowie Medienkompetenzen und das Vorhandensein einer funktionierenden Infrastruktur sowie Tools. Hier zeigte sich, dass die richtigen Werkzeuge durchaus wichtig – aber noch längst kein Garant für effektive Zusammenarbeit gesehen werden können. Viel wichtiger sind hingegen eindeutige Ziele und klare Regeln, wie diese erreicht werden sollen.

Weitere Informationen rund um „People & Performance“, d.h. Organisations-, Kultur- und HR-Themen finden Sie online in unserem Detecon Journal (<https://www.detecon.com/de/journal/people-performance>).

3. Über die Studie

Als es im Jahr 2020 aufgrund der Corona-Pandemie hieß, „Homeoffice ermöglichen, wo immer es geht“, stellte das viele Unternehmen vor noch nie dagewesene Herausforderungen¹. Nicht nur musste teilweise erst eine funktionierende Infrastruktur aufgebaut werden, auch die Art der Zusammenarbeit war für manche eine völlig neue – sowohl für Führungskräfte als auch Mitarbeitende. Mal eben zur*m Kollegen*in umdrehen und eine Frage stellen? Nicht möglich. Den Mitarbeitenden beim Blick über die Schulter Feedback geben? Auch nicht möglich. Neben dem fehlenden „ad-hoc“ Austausch machte gerade vielen Führungskräften die fehlende Interaktion mit ihren Mitarbeitenden zu schaffen. Die Pandemie legt somit schonungslos offen, wieviel manche Unternehmen und Institutionen im Bereich digitaler Zusammenarbeit auf allen Ebenen noch zu tun haben und verändern müssen – besonders wenn diese auch zukünftig ein wichtiger Bestandteil des in vielen Unternehmen und Institutionen angestrebten Zielbildes „Hybrides Arbeiten“² ist. Funktionierende Infrastrukturen, befähigte Mitarbeitende, neue Arten der Selbstorganisation und Struktur zu finden – all das sind Punkte, die jetzt stärker als je zuvor in den Vordergrund rücken. Nichts bleibt, wie es einmal war und alle müssen sich an das sogenannte „New Normal“ anpassen und gewöhnen.

Aber ist diese Art der Arbeit wirklich so neu? Nein, digitales und ortsunabhängiges Arbeiten gibt es schon fast so lange wie die Digitalisierung selbst. Bereits vor der Pandemie arbeiteten 85% der Arbeitnehmer*innen in irgendeiner Weise in virtuellen Teams. Mehr als 56% sehen virtuelle Teamarbeit darüber hinaus als extrem wichtig für Ihre Arbeit an³. Die Unterschiede liegen letztlich in den durchlaufenen Lernkurven: Während Unternehmen und Institutionen, welche bereits frühzeitig auf die Digitalisierung gesetzt und ihre Mitarbeitenden entsprechend befähigt haben, sich viel schneller auf die neue Situation einstellen konnten, hatten weniger digitalisierte Unternehmen mitunter enorme Schwierigkeiten damit.

Unsere Beratungsprojekte bei Detecon führen wir weltweit und häufig auch von anderen Standorten als dem jeweiligen Kundenstandort durch. Dabei stoßen wir schon lange immer wieder auf die gleichen Fragen und Verhaltensmuster, wenn es um die erfolgreiche Durchführung von Remote Work – das heißt digital gestütztem und ortsunabhängigen Arbeiten – in virtuellen Teams geht. Die

zugrundeliegenden Probleme waren dabei seit jeher und bereits vor Corona mannigfaltig: Einer weltweiten Umfrage unter Mitarbeitenden verschiedener Industrien nach sehen 45% der Befragten den Aufbau von Vertrauen und Beziehungen durch virtuelle Arbeit erschwert. Darüber hinaus ist fast jeder zweite der Meinung, dass der fehlende persönliche Kontakt sich generell auf die Effizienz der Kommunikation auswirkt. Fast 80% sehen eine stark abnehmende Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung im virtuellen Kontext. Hinzu kommen Ängste von Führungskräften, durch ortsunabhängige Leistungserbringung die Kontrolle über die Mitarbeitenden zu verlieren⁴.

3.1 Zielsetzung und Vorgehen

Für uns stellt sich daher als logische Konsequenz die Frage, wie diese Situation für alle Seiten zufriedenstellend verbessert werden kann. Worauf kommt es an, wenn Menschen von verschiedenen Standorten und vielleicht sogar unterschiedlichen Zeitzonen miteinander arbeiten? Welche Rolle spielt das Empowerment von Mitarbeitenden, sei es durch einzelne Führungskräfte oder durch die Teams selbst? Welche Voraussetzungen müssen sowohl psychisch als auch strukturell gegeben sein, damit Individuen und Teams ortsunabhängig die gleiche Produktivität erreichen? Wie kann Isolation, drohender Aufbau von sozialer Distanz und damit einhergehender Motivationsverlust vermieden werden? Der Nutzen, den Unternehmen bei Bewältigung dieser Herausforderungen aus Remote Work ziehen können, ist offensichtlich: Zusammenarbeit wird entkoppelt von Räumen und Grenzen. Mitarbeitende können noch mehr nach Kompetenz und weniger nach räumlicher Verfügbarkeit ausgewählt werden. Das wiederum

¹ Hubertus Heil, 2021.

² Hybrides Arbeiten ist im Zuge der Corona-Pandemie in aller Munde und bezeichnet das nahezu gleichwertige Nebeneinander von Arbeiten im Büro und mobil (bspw. im Home Office).

³ Solomon, 2016.

⁴ Solomon, 2016.

sorgt für eine geringere Notwendigkeit an Büroplätzen und spart Reisekosten. Dennoch: Gerade in Zeiten einer Entkopplung von Tätigkeit und Arbeitsort, ist es umso wichtiger zu ergründen, wie eine Organisation dezentral und digitalisiert produktiv zusammenarbeiten kann. Denn leidet aufgrund fehlenden Austauschs oder Vertrauens letztlich die Produktivität, ist keinem Unternehmen mit den eingesparten Kosten geholfen.

In einem gemeinsamen Forschungsprojekt mit dem Centrum für Management der Universität Münster wollten wir herausfinden, unter welchen Umständen Remote Work erfolgreich sein kann. Wir wollten erforschen, welche Dimensionen für ortsunabhängige und produktive Arbeit im Einklang sein müssen und welche Faktoren von Führungskräften und Mitarbeitenden dabei aktiv beeinflussbar sind. Was ist nötig, um den Idealzustand zu erreichen? Mehr noch: Gibt es überhaupt einen „Idealzustand“? Offensichtlich ist, dass nur die Betrachtung von reiner (technischer) Infrastruktur zu kurz gedacht ist. Viel mehr spielen Faktoren wie der Grad an Komplexität einer Aufgabenstellung, das Mindset der Mitarbeitenden sowie das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden in Teams eine noch stärkere Rolle in der virtuellen Arbeitswelt als in der analogen.

Diesen Hypothesen folgend, erarbeitete Detecon gemeinsam mit dem Forschungspartner ein Modell, welches es ermöglichen sollte, den Erfolg von Remote Work messbar und mittels ableitbarer Handlungsempfehlungen auch steuerbar zu machen. Ziel war es, Unternehmen, welche vor der Einführung oder auch nur Verbesserung ihrer Remote Work-Aktivitäten standen, einen hilfreichen Guide und, wenn möglich, die richtigen Werkzeuge mit an die Hand zu geben, um an den richtigen Stellschrauben drehen zu können. Dazu wurde zuerst eine Meta-Analyse durchgeführt, um den aktuellen Stand der Forschung zu erheben. Auf Basis der Ergebnisse haben wir den Forschungsrahmen entsprechend spezifiziert und die anschließende empirische Erhebung daran ausgerichtet. Über sechs Monate im Jahr 2019 wurden im Rahmen einer Querschnittsstudie eigene Projekte der Detecon in regelmäßigen Abständen beobachtet und die Mitglieder der Projektteams zu ausgesuchten Fragestellungen interviewt. Dabei wurde darauf geachtet, die Projekte von Anfang bis Ende zu begleiten, um die Herausforderungen der verschiedenen Projektphasen zu erfassen. Die Ergebnisse wiederum wurden anschließend ausgewertet und dienen als Grundlage für die vorliegende Publikation (näheres siehe auch Kapitel 8).

3.2 Modell

Bei der Entwicklung des Modells wurde dabei insbesondere auf die Erfahrungen und Aktivitäten im Rahmen unseres Detecon New Work Ansatzes zurückgegriffen. Auf dessen Basis gestalten wir gemeinsam mit unseren Kunden und ganzheitlich neue Arbeitswelten und -weisen. Dazu betrachten wir nicht nur die Räumlichkeiten und technologischen Aspekte, sondern gleichwertig auch Regularien sowie die Begleitung und Befähigung der Mitarbeitenden und Führungskräfte im Rahmen einer New Work Transformation. Im Zentrum steht Activity Based Working und ist gleichzeitig Voraussetzung für sowie Ergebnis einer ganzheitlichen New Work Umsetzung. Das heißt für jede Aktivität können Mitarbeitende das optimale Arbeitsumfeld wählen. Nur so kann ein silo-übergreifendes, produktives und effizientes Miteinander bei der Bearbeitung gestellter Aufgabenstellungen garantiert werden. Mithilfe von konkreten Guidelines und Regeln kann so am Ende ein umspannender und „empowering“ Rahmen geformt werden. Diesem Grundgedanken folgend, ließen sich für die Betrachtung von „Remote Work“ drei voneinander abhängige Dimensionen identifizieren. Diese Dimensionen wurden einerseits auf ihren Einfluss auf den Erfolg von Remote Work, als andererseits auch auf ihre Beeinflussbarkeit hin untersucht. Letzteres war besonders wichtig, um konkrete Handlungsfelder abzuleiten.

Die erste Dimension betrachtet die eigentliche **Aufgabe respektive „Task“**, welche remote durchgeführt werden soll und ist von allen drei Dimensionen die wohl noch am schnellsten zu beeinflussende Größe. Eine Aufgabe variiert dabei in Komplexität, Kritikalität oder Umfang, weshalb auf diese drei Attribute ein besonderes Augenmerk bei der Analyse gerichtet wird.

Die zweite Dimension fokussiert sich auf die **„People“**, welche mit einer Aufgabe betreut werden bzw. diese selbst stellen. Uns interessiert, inwiefern bestimmte Team- oder Individualeigenschaften und die Dynamik dieser Eigenschaften untereinander einen Einfluss auf den Erfolg von Remote Work haben. Darüber hinaus wird auch die Rolle von „Empowerment“ in den Fokus gerückt, kann diese doch aktiv von Führungskräften und Mitarbeiter*innen gleichermaßen ausgeführt werden.

Weitere Informationen
zum Detecon New Work Ansatz
finden Sie hier:



Oder kontaktieren Sie:



Verena Vinke
Managing Consultant
Mobil: +49 151 11856948
Mail: Verena.Vinke@detecon.com



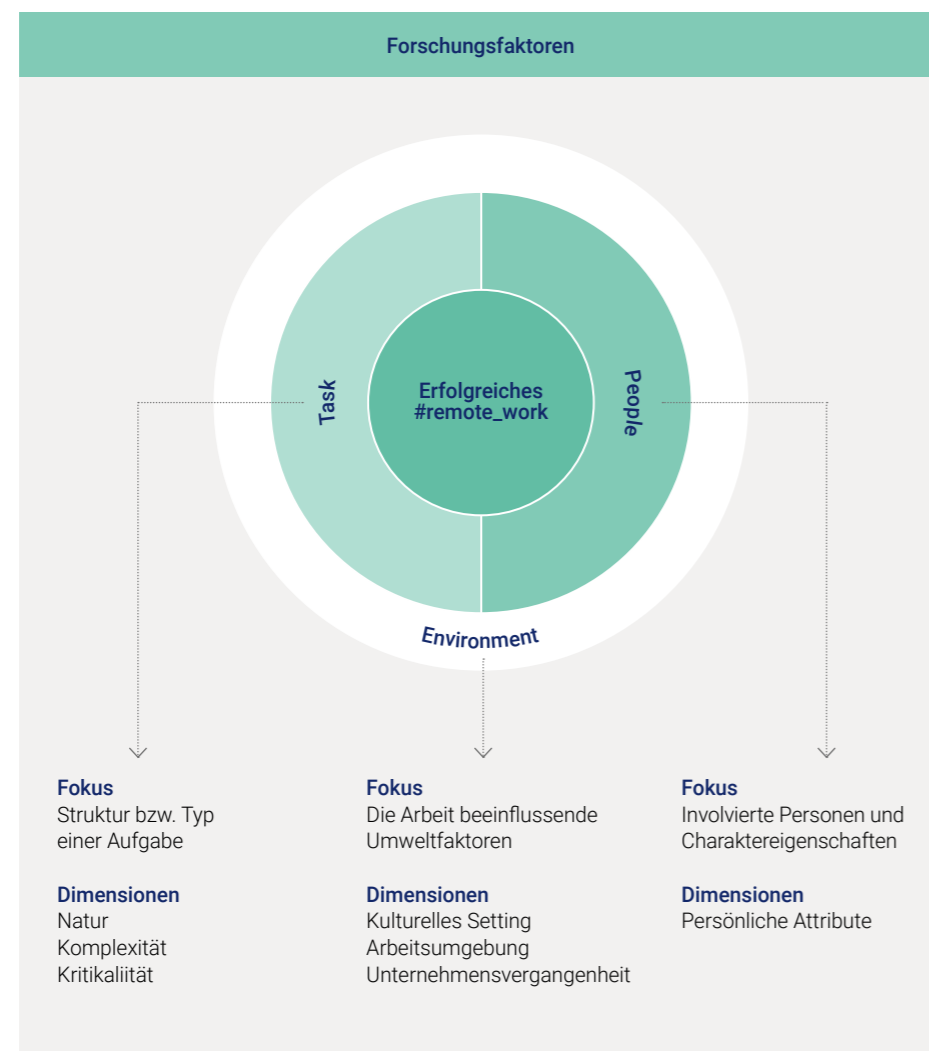
Dr. Tanja Matt
Senior Consultant
Mobil: +49 170 2392133
Mail: Tanja.Matt@detecon.com

Die dritte und letzte Dimension konzentriert sich auf die Umgebung respektive das „**Environment**“, in welchem Aufgaben remote erfüllt werden sollen. Untersucht wird hier, inwiefern und in welchem Maß das Umfeld beim Erfolg von Remote Work eine Rolle spielt. Das heißt: Welchen Einfluss hat die vorherrschende Kultur, wie wirkt sich das Arbeitsumfeld aus, welche Hygienefaktoren müssen erfüllt sein?

Wichtig bei der Analyse ist die ganzheitliche Betrachtung aller drei Dimensionen. Nur sie ermöglicht aussagekräftige Empfehlungen für unsere Kunden bei der Beantwortung der Frage: Was sind die Erfolgsfaktoren für Remote Work? Schon jetzt lässt sich aber vorwegnehmen, dass Struktur, Komplexität, Menschen, Mindset und Werkzeuge eine signifikante Rolle spielen.

Abb. 1: Modell Remote Work

Zugrundeliegendes Framework, der Hypothese folgend, dass erfolgreiches "Remote Work" von den Faktoren Task, People und Environment abhängt.



4. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Kernergebnisse des Forschungsprojektes entlang der drei Dimensionen Task, People und Environment skizziert. Dazu werden jeweils die Dimensionen und betrachteten Faktoren erläutert sowie sich ergebende Chancen und Risiken vorgestellt.

4.1 Task

Virtuelle Teams sind nicht immer erfolgreich bzw. effektiv – diese Erfahrung haben die meisten von uns, wahrscheinlich spätestens im Zuge der großflächigen Remote-Arbeit während der Corona-Pandemie, gemacht. Dass virtuelle Teams nicht immer erfolgreich sind, hängt mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen, wie z.B. Teamzusammenstellung, technische Ausstattung und dem Aufgabentyp zusammen. Im Rahmen des Forschungsprojekts bestätigte sich, dass der **Erfolg virtueller Teams** – unter anderem – **vom Aufgabentyp abhängig** ist. Im Detail wurde erarbeitet, welche Aspekte zu einer schlechteren Performance in der virtuellen Teamarbeit führen und was getan werden kann, um den Erfolg von virtuellen Teams zu steigern.

Es existiert eine Vielzahl verschiedener Aufgabentypen, die in Organisationen auftreten können – bspw. können diese unterteilt werden in Führung & Beratung, soziale Interaktion, Psychomotorik und Problemlösung. Sie sind Konstrukte bzw. zusammengesetzt aus verschiedenen **Aufgabenmerkmalen**, die jeweils unterschiedlichen Einfluss darauf haben, ob die Zusammenarbeit des virtuellen Teams erfolgreich ist oder nicht. Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über die im Rahmen des Forschungsprojekts betrachteten Aufgabenmerkmale, zusammengefasst in drei Kategorien.

Im Ergebnis zeigt sich, dass verschiedene Aspekte zu einer schlechteren Performance in der virtuellen Teamarbeit führen können. Hierzu zählen **Koordinations- und Kommunikationsschwierigkeiten** durch kulturelle, sprachliche und technische Barrieren sowie eine mangelnde Medienkompetenz der Teammitglieder. Außerdem kann ein **niedrigeres Vertrauensniveau** aufgrund von selteneren und weniger intensiven Interaktionen zu einer schlechteren Performance virtueller Teams führen – dieser Aspekt bietet darüber hinaus eine größere Gefahr von Missverständnissen. Schließlich wirkt sich auch ein **geringeres Gemeinschaftsgefühl**, das von fehlenden face-to-face Meetings und Interaktionen herrührt, sowie durch die einfachere Ausgrenzung einzelner Teammitglieder im virtuellen Kontext entstehen kann, negativ auf die Teamperformance im virtuellen Kontext aus.

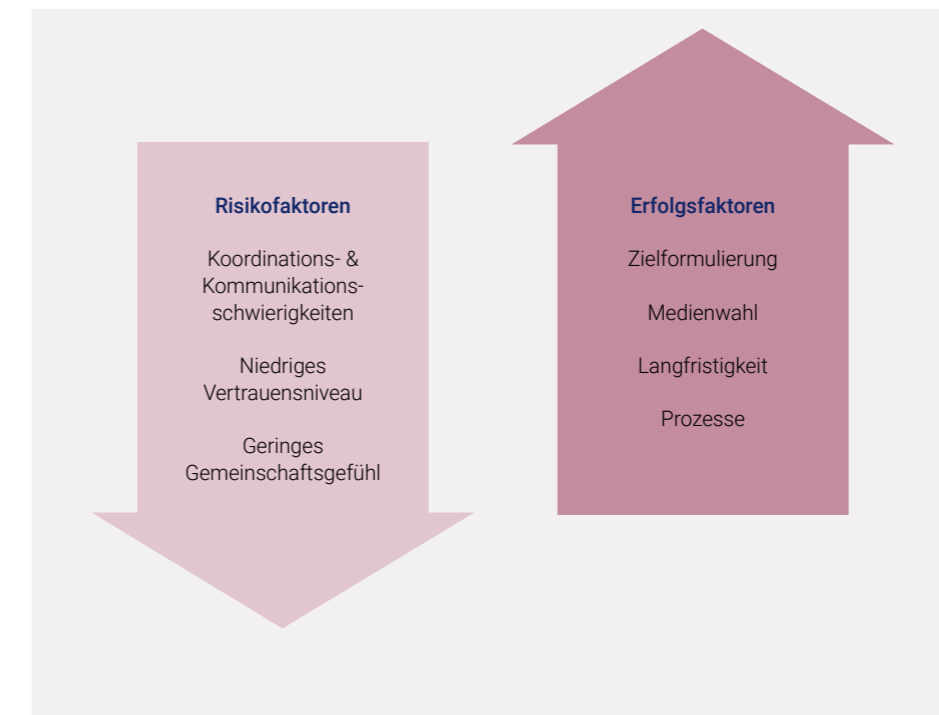
Abb. 2: In der Studie berücksichtigte Aufgabenmerkmale

| | | | |
|--------------|------------------------------|---|---|
| Aufgaben- | -natur | Lebenszyklus | Zeitraum der Existenz einer Arbeitsgruppe |
| | | Aufgabenstruktur | Zustimmung der Gruppe in Bezug auf das Ziel und die Vorgehensweise |
| | -komplexität | Interdependenzen | Abhängigkeiten und Verbindungen zwischen Mitgliedern eines Teams |
| | | Kommunikationsstruktur | Vorgehensweise bei der Verbreitung von Informationen |
| | | Einsatz | Kognitive und/oder physische Fähigkeiten, die Mitglieder mitbringen |
| | | Rollenstruktur | Umfang, inwiefern Rollen spezialisiert und austauschbar sind |
| -wichtigkeit | Hardware Abhängigkeit | Abhängigkeit von schwer zugänglichen Maschinen, Werk- oder Fahrzeugen | |
| | Gesundheitsrisiko | Wahrscheinlichkeit und Schwere der menschlichen Verletzung | |
| | Arbeitszyklus | Zeit, die ein Team benötigt, um eine Aufgabe zu lösen | |

Was kann nun demgegenüber getan werden, um den Erfolg von virtuellen Teams zu steigern? Zum einen kann eine aktive Aufgabengestaltung den beschriebenen Herausforderungen entgegenwirken. Die klare Definition von Rollen, Aufgaben und Prozessen stellt gerade in der virtuellen Zusammenarbeit einen Erfolgsfaktor dar. Zudem kann durch Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen, virtuellen Zusammenarbeit erhöht

werden. Beispielsweise hat sich in verschiedenen wissenschaftlichen Studien gezeigt, dass eine höhere Aufgabeninterdependenz sich positiv auf die Zusammenarbeit in virtuellen Teams auswirkt und die Qualität der individuellen Arbeit deutlich ansteigt⁵. Diese positiven Befunde stehen einem höheren Koordinationsaufwand gegenüber, sodass die Aufgabengestaltung sorgfältig geplant sein sollte. Hierzu lässt sich an vier Aspekten ansetzen: Gleich zu Beginn wichtig, ist eine **spezifische Zielformulierung**. Hierdurch identifizieren sich die beteiligten Individuen stärker mit dem (virtuellen) Team und weichen weniger von ihrer üblichen Leistung ab. Auch die **Medienwahl** ist bei der virtuellen Zusammenarbeit essenziell. Bei zunehmender Komplexität und Uneindeutigkeit der Aufgabe eignen sich synchrone Kommunikationsmedien, weil sie die Interpretation von Aussagen erleichtern und Diskussionen vereinfachen. Hochkomplexe Aufgaben werden jedoch nach wie vor am besten von Angesicht zu Angesicht gelöst. Virtuelle Teams sind insbesondere dann erfolgreich, wenn sie **langfristig** zusammenarbeiten. Das heißt, Remote Work eignet sich eher für langfristige Aufgaben. Denn hier ist die Qualität des Outputs tendenziell höher, zudem verliert bei langfristig bestehenden Teams die geographische Distanz an Relevanz. Schließlich lassen sich nachhaltige Erfolge in der virtuellen Teamarbeit erreichen, wenn **Prozesse** laufend optimiert werden und alle benötigten Arbeitsmittel sowie Fort- und Weiterbildungen verfügbar sind.

Abb. 3 Risiko- und Erfolgsfaktoren der Dimension „Task“ in der virtuellen Zusammenarbeit



⁵ Bspw. Konradt & Hertel, 2002.

4.2 People & Leadership

Die Anforderungen an die Führungsrolle haben sich durch Remote Work grundlegend verändert und werden nicht wieder auf ein „Pre-Corona-Niveau“ zurückkehren. Führung spielt sich in einer immer komplexeren und schnelllebigeren Welt ab, in der gleichzeitig Grundsätze der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit aufgelöst wurden. Dies zeigt sich sowohl im aktuellen Stand der wissenschaftlichen Literatur als auch in den Ergebnissen unserer eigenen, empirischen Untersuchungen.

Interesse an einem Austausch zu Leadership & Change Management? Kontaktieren Sie:



Karla Blanke

Managing Consultant
Mobil: +49 175 7643276
Mail: Karla.Blanke@detecon.com

Konsolidiert man die vorhandene Literatur zur Führung virtueller Teams, stechen im Besonderen drei **Herausforderungen an Führungskräfte** hervor: (1) Sie müssen mit der Komplexität der virtuellen Zusammenarbeit umgehen und ihre Mitarbeitenden im Umgang damit unterstützen. (2) Der Mangel an direktem Kontakt mit ihren Mitarbeitenden und im Team erschwert den Aufbau von Vertrauen, erzeugt Isolation und Anonymität. (3) Zu guter Letzt beeinflusst ihr Führungsverhalten sowohl die Performance als auch die Zufriedenheit im stärkeren Maße.

Aus diesen Herausforderungen leiten sich spezifische **Grundsätze zur Gestaltung effektiver Führung in virtuellen Teams** ab. Wichtig ist eine dynamische und anpassungsfähige Führung, die folgende Eigenschaften und Verhaltensweisen umfasst:

- **Empathische Fähigkeiten**, z.B. um Unsicherheit und Anonymität durch emotionale und beziehungsorientierte Impulse abzubauen
- **Technisches Verständnis**, z.B. um digitale Konferenzen erfolgreich durchzuführen und um Fortschritte virtueller Teams zu überwachen
- **Kommunikationsfähigkeit**, z. B. zur Vermeidung von Missverständnissen/ Konflikten sowie in Bezug auf die Intensität von Informationsflüssen und um den Austausch innerhalb des Teams anzuregen
- **Offenheit für Erfahrung**, z.B. indem nicht an hierarchischen Führungsprinzipien festgehalten wird und um internationale Teamarbeit zu erleichtern

Diese Verhaltensweisen sind in der Forschungsliteratur fester Bestandteil zweier immer stärker und prominenter erforschter Führungsstile: Empowering bzw. Ermächtigende und Transformationale Führung. **Ermächtigende Führung** fördert das Selbstmanagement und die Selbstführung der Mitarbeiter, wodurch deren Motivation und die Anpassungsfähigkeit des Teams erhöht werden können (Führungskraft als Coach/Mentor). **Transformationale Führung** vermittelt eine Vision und geht Risiken ein, um Veränderungen / Innovationen voranzutreiben und die Teamleistung zu erhöhen. Auch der mit diesem Führungsstil verbundene Vertrauensaufbau wirkt sich positiv auf die Teamleistung aus. Trotz der langen Forschungshistorie zur Transformationalen Führung rückt sie erst seit den 2010ern stärker in den Fokus der Wissenschaft. Mit dem Beginn des digitalen Imperativs seit Anfang 2020, ist es für Führungskräfte unerlässlich, die Eckpfeiler dieses Führungsstils zu kennen.

Abb. 4: Eigenschaften und Verhaltensweisen einer Führungskraft in der Transformationalen Führung



Jedoch gestaltet sich auch dieser Aspekt moderner Führung, gleich der Umwelt in der sie gelebt wird, wandelbar und dynamisch – entsprechend sollten auch die eben genannten Aspekte transformationaler & empowering Führung situativ eingesetzt und regelmäßig reflektiert werden. Die Wissenschaft beschreibt diesen Aspekt der Führungsforschung als „Contingency Theory“ – Führungs-

kräfte verschreiben sich nicht starr und ewig verbindlich einem einzelnen Führungsstil, sondern tragen, unterschiedlich stark ausgeprägt, Aspekte von verschiedenen Stilen in sich und ihrem Handeln. Ein Beispiel, an dem sich diese Wandelbarkeit verdeutlicht, ist das Spannungsfeld zwischen Kontrolle & Vertrauen, oder genauer: Dem Umgang der Führungsperson mit Kontrolle & Vertrauen gegenüber den Mitarbeitenden.

Interesse an einem Austausch zu Agilität? Kontaktieren Sie:



Daniel Kraus-Ihlow
Managing Consultant
Mobil: +49 160 99226997
Mail: Daniel.Kraus-Ihlow@detecon.com



Marcus Heuser
Managing Consultant
Mobil: +49 160 96365226
Mail: Marcus.Heuser@detecon.com

Die Absolvent*innen der Uni Münster untersuchten in ihren Arbeiten die virtuelle Zusammenarbeit in agilen Teams. Eine der relevantesten Erkenntnisse für die Praxis betrifft den Einfluss von Kontrolle, in Form von Überwachung der Arbeitsqualität auf kollegialer Ebene als auch vertikal in der Hierarchie, auf die Leistung der Teams. Kontrolle hatte in dem empirischen Forschungsprojekt einen deutlich positiven Einfluss auf die Qualität der erledigten Arbeit. Nun steht dieses Forschungsergebnis vermeintlich konträr der Philosophie des vertrauensbasierten Arbeitens gegenüber, ordnet sich bei genauerer Betrachtung jedoch passgenau in die Logik lernender und problemlösender Systeme ein – der Grunddefinition von

Teams aus agiler Sicht. Die Qualitätssteigerung der gelösten Aufgaben führten die Forscher*innen nämlich auf das Feedback zurück, das die untersuchten Personen im Rahmen ihrer Arbeitskontrolle erhielten. Nun liegt der Schluss nahe, Feedback sei der alleinige Schlüssel zur Steigerung der Arbeitsqualität und könne losgelöst von Kontrollmechanismen betrachtet werden – in Ausnahmen nicht auszuschließen, aber insbesondere in neu geformten Teams, in unbekanntem Umgebungen (virtuell) benötigt das Feedback eine strukturelle Verankerung in der Arbeitsorganisation. Kontrollmechanismen, abwertungsfrei und fokussiert auf das Schaffen von Lernerfahrungen für die kontrollierte Person, können hier den Schlüssel zu einer besseren virtuellen Zusammenarbeit legen. Die Verankerung von Kontrolle als positiv konnotierte und unterstützende Handlung sollte direkt zu Beginn der Teamarbeit, bei Herausbildung einer Normstruktur erfolgen. Denn je besser die Teammitglieder über die Aktivitäten der anderen Bescheid wissen, desto besser können sie ihre Arbeit koordinieren. In letzter Konsequenz kann dies das Vertrauen und die Effizienz der Teamarbeit erhöhen.

4.3 Environment

Menschen passen sich und ihre Arbeit ihren Umgebungen an. Dies hat sich bereits häufig gezeigt. Nur weil das physische Arbeitsumfeld in der virtuellen Zusammenarbeit wegfällt, bedeutet dies nicht, dass das virtuelle Arbeitsumfeld nicht auch eine bedeutende Rolle spielt.

Generell wird in unserer Arbeitswelt häufig versucht, mittels explizit gestalteter Arbeitskulturen und zur Verfügung gestellter Infrastrukturen den Mitarbeitenden das Arbeiten und die Kommunikation untereinander möglichst angenehm und einfach zu machen – denn am Ende steigert dies die Produktivität und somit im Idealfall die Profitabilität eines Unternehmens. Denn je wohler sich ein Mensch fühlt und je leichter es dem Menschen fällt, eine Aktivität unter bestimmten Bedingungen durchzuführen, desto schneller und erfolgreicher wird er beim Ausführen seiner Arbeitsaufgaben sein.

Wie wichtig dieser Aspekt ist, wurde durch die Pandemie deutlich aufgezeigt. Unternehmen oder Institutionen mit einer funktionierenden und leistungsfähigen Infrastruktur sowie einer Kultur, welche digitales und Remote Work in ihrer DNA verankert hatten, konnten sich viel schneller auf die neue Situation einstellen und den Verlust und Frust der Mitarbeitenden so geringhalten.

Environment setzt sich somit aus den Kernelementen „**Kultur**“ und „**Arbeitsumfeld**“ zusammen und agiert als eine Art Moderator zwischen „Task“ und „People“, welcher Remote Work entweder fördern – oder aber auch verhindern kann.

Dabei spielen **kulturelle** Aspekte sowohl auf Unternehmens- als auch auf nationaler Ebene eine Rolle: Wird eher eine stringente oder eher eine Laissez-faire-Attitüde gelebt? Wie wird mit Fehlern umgegangen? Wie formal sind die Strukturen in den Unternehmen? Wie steil die Hierarchien? Werden Informationen kollaborativ geteilt oder herrscht Konkurrenzkampf?

Das **Arbeitsumfeld** hingegen konzentriert sich auf die Infrastruktur und die gelebte Kommunikation: Wie und in welcher Frequenz wird im Unternehmen normalerweise miteinander kommuniziert? Wie hoch ist der Grad der Digitalisierung? Daraus ergibt sich auch die Frage, wie firm sind die Mitarbeitenden im Umgang mit digitalen Tools? Wie leistungsfähig ist die Infrastruktur des Unternehmens? Welche Kontrollmechanismen sind vorhanden (compliance, legal, etc.)?

Auf Basis dieser Definition von „Environment“ haben wir uns zur Erfassung der kulturellen Einflussfaktoren dem Thema aus zwei Richtungen angenähert: Einerseits ging es um die Erfassung des weiteren, kulturellen Umfelds (bspw. die Einflussrolle von Vertrauen, Persönlichkeit, Unternehmenskultur, Interkulturalität, etc.). Andererseits wurde das direkte Arbeitsumfeld beleuchtet, bedeutet: Wie kann effiziente Kommunikation sichergestellt werden, in welcher Frequenz sollte Austausch stattfinden, welche Tools sind in welcher Situation vonnöten?

Im Ergebnis haben wir sowohl Risiken als auch Chancen für die virtuelle Zusammenarbeit identifiziert. Zu den **Risiken** zählen insbesondere eine hohe **Anonymität** sowie fehlende Medienkompetenz bzw. nicht verfügbare, aber benötigte Tools. Im Hinblick auf Anonymität kann fehlender interkultureller Austausch dazu führen, dass verbale und non-verbale Kommunikation durch fehlendes Verständnis des Gegenübers nicht effizient stattfinden kann. Im schlimmsten Fall entstehen so Konflikte und Abschottungen. Bei fehlender Medienkompetenz bzw. fehlenden Tools, werden die vorhandenen Medien falsch (d.h. nicht ihrem Zweck entsprechend) eingesetzt oder sind die „richtigen“ Tools nicht verfügbar, kann es schnell zu Verzögerungen oder Missverständnissen kommen. Auch die erfolgreiche Darstellung von Emotionen kann von der Medienwahl abhängig sein. Fehlende Tools und/ oder Kompetenzen können zu Frustration bei Mitarbeitenden und Führungskräften führen.

Chancen für die virtuelle Zusammenarbeit liegen demgegenüber zum einen in einem persönlich/direkten Austausch bei komplexen Sachverhalten oder Aufgaben und zum anderen in einem guten Toolmix gekoppelt an eine entsprechende Medienkompetenz des Teams. Das heißt, die Komplexität eines Sachverhalts oder einer Aufgabe beeinflusst den zu wählenden Medientyp stark. Dies haben wir bereits im Kapitel „Task“ beleuchtet, nun verbinden wir die Aufgabe mit der Umgebung und damit auch mit der Kommunikation und den entsprechenden Tools. Hier gilt: Zwar muss der Nutzen gegenüber dem Aufwand immer abgewogen werden, aber generell lässt sich sagen, dass **je komplexer ein Sachverhalt ist, desto eher erfordert dieser auch eine umfanglichere Kommunikation**. Die umfanglichste Kommunikation kann nach wie vor im persönlichen Treffen bewerkstelligt werden. Ist dies nicht möglich, reduziert sich die Kommunikationsfläche signifikant und muss entsprechend mithilfe der richtigen Tools, Strukturen und Vorbereitungen wieder angereichert werden.

Je besser der Toolmix und die Kompetenz, desto effektiver können Teams virtuell zusammenarbeiten. Mitarbeitende sollten Zugriff auf verschiedene Medien haben, die je nach Anlass der Kommunikation ausgewählt werden können. Die Tools erfüllen dabei unterschiedliche Ansprüche, die sich in drei Kernbereiche untergliedern lassen, welche helfen, das richtige Tool für den Zweck zu wählen:

- **Richness:** Ist eine Aufgabe eindeutig oder eher uneindeutig? Ist letzteres der Fall, sollte man eher auf reichhaltigere Medien zurückgreifen, welche eine umfangliche Kommunikation ermöglichen (bspw. Dateiaustausch, Chats, etc. zugleich). Bei eindeutigen Aufgaben reichen hingegen einfache Medien wie bspw. E-Mails.
- **Synchronicity:** Synchrone Medien ermöglichen den Austausch in Echtzeit, eignen sich also für schnelle und direkte Kommunikation. Zu den synchronen Medien zählen aber auch Video-Tools, mithilfe derer Emotionen und non-verbale Zeichen zusätzlich zu den eigentlichen Inhalten übertragen werden können. Gerade für komplexere Sachverhalte sollten sie eingesetzt werden. Asynchrone Medien hingegen eignen sich für unkritische und einfachere Sachverhalte.
- **Social Presence:** Ist der Inhalt einer Nachricht sensibel und/oder sollte eher persönliche überbracht werden, hat dies auch einen Einfluss auf das gewählte Medium. Hier spielen Faktoren wie Sicherheit und Vertraulichkeit eine große Rolle. Medien sollten so eine Art Verschlüsselung oder direkte Kommunikation ermöglichen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass basierend auf den Beobachtungen der Erfolg virtueller Teams stark von der Effektivität der Kommunikation abhängt. Dabei dient Kommunikation nicht nur zur Informationsübermittlung, sondern auch zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung von Vertrauen.



5. Handlungsfelder

Abgeleitet aus den zuvor skizzierten Kernergebnissen des Forschungsprojekts entlang der drei Dimensionen Task, People und Environment haben wir im Folgenden diverse Handlungsfelder für Unternehmen und Organisationen im Hinblick auf Remote Work definiert. Diese Handlungsfelder sind einerseits psychologischer, andererseits struktureller Natur und jeweils mit praktischen Umsetzungs-Empfehlungen versehen.

5.1 Psychologisch

Reales Vertrauen in der virtuellen Zusammenarbeit

Respekt und Empathie legen den Grundstein für Vertrauen. Daher sollten Führungskräfte die Teammitglieder dazu ermutigen, sich über ihre Hintergründe, den Wert, den sie für die Gruppe zu schaffen hoffen, und die Art und Weise, wie sie am liebsten arbeiten, auszutauschen. Eine mögliche Umsetzung ist die Einladung an die Mitarbeitenden, Videotouren durch ihre Arbeitsbereiche zu machen. So können sich die Kolleg*innen kennenlernen und ein mentales Bild voneinander zeichnen, das sie später bei der Kommunikation per E-Mail, Telefon oder Chat vor Augen haben.

Gleichzeitig ist es wichtig zu verstehen, dass der Aufbau von Beziehungen ein fortlaufender Prozess ist. Während Mitarbeitende, die sich im selben Büro befinden, üblicherweise über ihr Leben plaudern, tun dies virtuelle Teamkolleg*innen viel seltener. Es kann helfen, zu Beginn von Video-/Telefonkonferenzen bewusst fünf Minuten Zeit einzuräumen, einen kurzen „Check-In“, in dem jede*r ein berufliches Erfolgserlebnis oder eine persönliche Neuigkeit mitteilen kann. So eröffnen wir einen Weg, um die Anonymität und Isolation zu überwinden, die sich einschleichen kann, wenn Menschen nicht physisch zusammenarbeiten.

Empfehlung: Schaffen Sie Raum für Persönliches durch geeignete Meetingstrukturen, wie beispielsweise 5 Minuten eines gut moderierten Check-Ins zu Beginn eines Meetings. Ermöglichen Sie Empathie, indem Teammitglieder Arbeitsplätze teilen, damit die Kolleg*innen ein realistisches Gefühl für die Arbeitsrealität ihres Gegenübers erhalten.

Je länger, desto besser

Zeit schafft Gewohnheit, Zeit schafft Vertrauen. Wir haben gelesen, dass es gerade für virtuelle Teams eine Herausforderung ist, genügend Vertrauen aufzubauen und die Steigerung der Gesamteffizienz und -effektivität zu fördern. Neben vertrauensfördernden Maßnahmen (bspw. On-Site Kickoffs zum persönlichen Kennenlernen, Team-Events zu Anfang und während eines Projekts, etc.) sollte deshalb bei der Zusammenstellung von Teams auch darauf geachtet werden, welche gemeinsame Vergangenheit bereits vorliegt. Ein komplett neu zusammengewürfeltes Team braucht u.U. länger, um einen effektiven Arbeitsmodus zu finden als Teams, in denen die Mitglieder bereits in anderen Themen zusammengearbeitet haben. Man kennt sich und die Arbeitsstile sowie Stärken und Schwächen der Kolleg*innen. Dies zeigte sich auch in unseren Ergebnissen: Während die Teams am Anfang noch eine höhere Frequenz in ihrer Kommunikation aufwiesen, nahm diese mit der Zeit ab. Die Arbeit jedoch wurde produktiver und die Ergebnisse konnten mit jeder Iteration mit weniger Aufwand bewerkstelligt werden.

Empfehlung: Achten Sie bei der Zusammenstellung der virtuellen Teams darauf, dass die Mitglieder im Idealfall bereits Vertrauen untereinander haben, gefördert durch gemeinsame Aufgaben. Fördern Sie während der Arbeitsphase, besonders jedoch am Anfang, vertrauensschaffende Maßnahmen und halten Sie (wenn möglich) die Fluktuation gering. Das heißt, auch Teambuildingmaßnahmen dürfen nicht zu kurz kommen. Dies gelingt entweder durch anfängliche Face-to-Face Treffen oder das Teilen von Informationen über die Teammitglieder, bspw. durch die Bereitstellung von Steckbriefen (Fähigkeiten, Interessen, Betriebszugehörigkeit für Integrität, etc.).

Sprecht kritisch, sprecht offen!

Führungskräfte haben durch ihr Handeln im Team, den stärksten Einfluss auf dessen Kultur. Mit Blick auf die Fähigkeit eines Teams, kritische Themen offen im kleinen Kreis zu besprechen, ist dieser Einfluss sogar größer als der Faktor „individuelle Charaktereigenschaften der einzelnen Teammitglieder“. Diese Gewichtung sollte den Führungskräften stets präsent sein. Wenn die Teammitglieder den Status Quo nicht ausreichend kritisch hinterfragen, ist es weniger ihre Persönlichkeit, die sie zurückhält, als vielmehr das Umfeld, in dem die Person arbeitet – das Team. Die Führungskraft kann dieses Umfeld maßgeblich gestalten.

Zwei Verhaltensweisen wurden in den Forschungsergebnissen des Projektes verstärkt mit der Fähigkeit eines Teams, kritische Themen offen anzusprechen, in Verbindung gebracht: Zum einen die „leadership inclusiveness“, das aktive Einholen und ehrliche Wertschätzen von Mitarbeiterfeedback zum Projektfortschritt und den eigenen Führungsentscheidungen⁶. Zum anderen „team leader coaching“⁷, das beispielsweise durch zwei Verhaltensweisen der Führungskraft zum Ausdruck gebracht werden kann: (1) Zeigen, dass sich das Ansprechen kritischer Themen lohnt, indem sie den Mehrwert von angebrachtem Feedback klar herausstellen, auch wenn sie die Meinung nicht teilt. (2) Die Führungskraft spricht offen über die eigene Fehlbarkeit, wodurch teaminterne Machtdifferenzen abgebaut werden und Engagement der Mitglieder gestärkt wird.

💡 Empfehlung: Beide Verhaltensweisen „Inclusiveness“ & „Coaching“ als Grundlage kritischer Selbstreflexion nutzen, wenn man den offenen Dialog im Team stärken möchte. Ein externes Coaching hilft hierbei. Als Start eignet sich jedoch ebenso ein kleiner Kniff: Notieren Sie die oben beschriebenen Verhaltensweisen auf einem Zettel und nennen Sie einmal die Woche, an einem festen Tag, sich selbst jeweils zwei Beispiele, in denen Sie diese Verhaltensweisen vorgelebt haben. Übrigens: Die Übung ist nicht nur disziplinarischen Führungskräften vorenthalten, jede*r kann bei Gelegenheit, und passender Aufgabe, die Führungsrolle übernehmen.

Kontrolle, aber richtig!

Wie im Ergebnisteil beschrieben, hatte in unserem Forschungsprojekt „Kontrolle“ einen positiven Einfluss auf die Teamleistung. Der Schlüssel lag hierbei jedoch nicht im simplen Akt der Überwachung und Belehrung, sondern vielmehr im lehrreichen, vermittelten Feedback, welches durch „Kontrollmechanismen“ in gelenkten Bahnen, regelmäßig zwischen den Teammitgliedern ausgetauscht wurde. Versteht man also Kontrollmechanismen als Möglichkeit wertvolles Wissen zu vermitteln (und zu erhalten) und erweist sich gleichzeitig im dyadischen Zusammenspiel Respekt auf Augenhöhe, birgt Kontrolle das wertvolle Potential, die Qualität der Teamarbeit zu steigern.

💡 Empfehlung: Klären Sie auf, welchen Mehrwert Kontrolle haben kann. Nutzen Sie Kontrollmechanismen in der Zusammenarbeit als organisationalen Anker, um respektvolles und lehrreiches Feedback zwischen Mitarbeiter*innen zu ermöglichen. Gerade in kurzfristig zusammenarbeitenden Teams, in denen wenig Informationen über die Mitglieder untereinander vorliegen, kann positiv konnotierte und als „Norm“ etablierte Kontrolle helfen, etwas über- und voneinander zu lernen und einen schnellen Kennenlernprozess fördern. Es erhöht darüber hinaus die Interaktion und reduziert Unsicherheit.

⁶ Nembhard & Edmondson, 2011.

⁷ Edmondson, 2003, S. 1446.

5.2 Strukturell

Vision, Ziele & Richtlinien geben Mitarbeitenden Struktur sowie Halt und Orientierung

Management-Gurus von John Kotter bis Chip und Dan Heath wissen, wie wichtig es ist, eine gemeinsame Vision und Ziele festzulegen und gleichzeitig die Arbeit in Bezug auf die individuellen Bedürfnisse und Ambitionen der Teammitglieder zu gestalten. Dies beinhaltet auch das klare Setzen von Prioritäten. Spezifische Richtlinien für die Interaktion im Team sind ebenso wichtig. Die Forschung zeigt, dass Regeln die Unsicherheit reduzieren und das Vertrauen in sozialen Gruppen erhöhen, wodurch die Produktivität gesteigert wird. Vereinbaren Sie bspw. im Team, wie schnell Sie jeweils auf Anfragen der anderen Teammitglieder reagieren möchten. Solche und weitere Richtlinien bzw. Spielregeln für die Zusammenarbeit erleichtern das Miteinander.

💡 Empfehlung: Legen Sie gemeinsam, ihre Vision fest und definieren Sie Ziele. Die Vision beschreibt, warum sie zusammenkommen und welche Vorteile sich daraus ergeben. OKRs (Objectives & Key Results) können zur Zieldefinition genutzt werden – eigentlich ein Instrument der strategischen Unternehmensführung, bei dem qualitative, organisationsweite Ziele (Objectives) auf messbare und konkret umsetzbare Ergebnisse von Teams heruntergebrochen werden (Key Results); der Startpunkt kann aber auch in einem Team gesetzt werden. Somit erhöht sich die Transparenz und mit ihr die Verantwortlichkeit, mit der Teams und ihre Mitglieder ihre selbstgeformten Ziele messbar machen und verfolgen.

Interesse an einem Austausch zu OKR? Kontaktieren Sie:



Dr. Volker Rieger
Managing Partner
Mobil: +49 160 7131031
Mail: volker.rieger@detecon.com

Die Entscheidung, ob „remote“ oder „vor Ort“, ist abhängig von den Aufgaben bzw. Aktivitäten

Das „Was“ bestimmt das „Wo“. Es hat sich gezeigt, dass der Erfolg von virtuellen Teams maßgeblich vom Aufgabentyp abhängt. Wie können wir also unser „Environment“ maßgeschneidert an unsere „Task“ anpassen? Es lohnt sich, sich Gedanken darüber zu machen, was remote und/oder virtuell und was vor Ort stattfinden kann. Ein Trend scheint dabei zu sein, dass administrative und Einzelaufgaben sowie hochfrequentierte Meetings (z.B. Daily Stand-Ups) remote und virtuell stattfinden können. Aber auch hier gilt: „Je länger, desto besser“.

Das heißt, für neu geformte Teams eignen sich zunächst immer auch mehr face-to-face Interaktionen. Bereits lang zusammenarbeitende, eingespielte Teams können vermehrt virtuell zusammenarbeiten – ohne Performanceeinbußen.

Generell eignen sich face-to-face Settings vor allem für groß angelegte (z.B. Kickoff-Workshops, Social Events) und kritische Aufgaben (z.B. Konfliktresolution, Onboarding). Jedoch treten in jeder Rolle auch immer wieder Momente ein, in denen der Ort nicht von vorneherein festgelegt werden kann und eine situationsbedingte Entscheidung getroffen werden muss. Retrospektiven können in ruhigen Situationen virtuell stattfinden, wenn jedoch Konfliktpotential besteht, lohnt sich ein Zusammenkommen vor Ort. Auch Teambuilding-Maßnahmen können je nach Umfang situativ virtuell oder vor Ort stattfinden.

💡 Empfehlung: Erstellen Sie gemeinsam mit den betreffenden Personen Guidelines, welche Aufgaben bzw. Aktivitäten wo stattfinden, denn sie sind die Expert*innen für genau diese Aufgaben und Aktivitäten. Eine Diversifizierung dieser Guidelines ist dabei besonders wichtig, da sich der Ort des Arbeitens stets nach den Aktivitäten richtet und diese von Rolle zu Rolle verschieden sind.

Fehlende Medienkompetenzen identifizieren und schulen

Nicht alle Mitarbeitende verfügen über die gleiche Auffassungsgabe, was Medien und die technische Infrastruktur angeht. Eine erfolgreiche Kommunikation hängt von der richtigen Kombination und Verwendung der verschiedenen Medien ab. Dabei variieren die geeigneten Kommunikationsmittel gemessen am Komplexitätsgrad und dem nutzenkonformen Aufwand. Je komplexer, desto persönlicher und direkter sollte ein Austausch stattfinden. Face-to-Face-Kommunikation gilt nach wie vor als eines der effizientesten Kommunikationsmittel.

💡 Empfehlung: Die Einführung neuer Tools sollte immer begleitet werden. Dafür bieten sich Trainings/Schulungen an, um konkretes Wissen über die Nutzung unterschiedlicher Medien zu vermitteln. Zudem sollte es Raum für Fragen geben – sowohl in der tatsächlichen digitalen Infrastruktur (z.B. durch einen Channel etc.) als auch kulturell. Eine Kultur, die das Eingestehen von Schwachstellen erlaubt und auf Basis des gegenseitigen Helfens basiert, fördert die Medienkompetenz zusätzlich.

Infrastruktur & Tools als Voraussetzung, aber nicht als Garant effektiver virtueller Zusammenarbeit

Eine funktionierende Infrastruktur sowie die Arbeit unterstützende Tools sind Hygienefaktoren. Sie sind Voraussetzung für eine effektive, virtuelle Zusammenarbeit, ihr alleiniges Vorhandensein garantiert diese aber noch nicht. Das heißt, Teams können noch so gut sein, Mitarbeitende noch so talentiert und bestens geführt werden und häufige Berührungspunkte miteinander haben. Ohne die richtige Technologie klappt es nicht.

Es bedarf also der Installation einer robusten, digitalen Infrastruktur inklusive effektiver Tools, um ein nahtloses und effizientes digitales Arbeiten zu ermöglichen. Diese Infrastruktur muss Belastbarkeit, Agilität und Skalierbarkeit bieten. Im Markt haben sich verschiedene Kategorien von Tool-Familien etabliert, die sich teilweise aus spezifischen Anwendungsfällen heraus entwickelt haben. Die Vielzahl der Anbieter und Lösungen erschwert häufig eine klare Abgrenzung des Funktions- und Anwendungsbereiches, grob lassen sich die Lösungen in die Bereiche Kommunikation, Koordination & Kooperation unterteilen. Grundlage für die Auswahl von Infrastruktur & Tool(set) sollten die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeitenden bzw. Organisation sein. Idealerweise findet sich eine Plattform, die alle Arten der Kommunikation integriert (synchron, asynchron, bilateral, Teams, etc.) und Schlüsselkomponenten wie Konferenzgespräche, direkte Anrufe, Textnachrichten, Diskussionsforen und virtuelle Teamräume beinhaltet. So werden Infrastruktur & Tool(set)s zum Zentrum der Teamaktivitäten und ihre Nutzung bringt mehr Effizienz.

💡 Empfehlung: Da selten auf der „grünen Wiese“ gestartet wird, empfiehlt es sich zunächst Transparenz über die vorhandene Infrastruktur & Tools zu schaffen sowie diese zu analysieren. Wichtig ist hierbei die Analyse auf zum Unternehmen passende Bewertungskriterien zu basieren. Abgeleitet aus dem Analyseergebnis können nun Optimierungspotenziale festgelegt sowie Handlungsfelder identifiziert werden. Das heißt, die Infrastruktur wird weiterentwickelt und neue Tools ergänzen das Toolset bzw. ersetzen veraltete, nicht passende Tools. Grundsätzlich sind Infrastruktur & Toolset regelmäßig zu überprüfen und an die sich ändernden Anforderungen sowie neue Technologien anzupassen. Egal welche Infrastruktur & Tool(s) Unternehmen einsetzen, sie müssen zudem gezielt in ihre Mitarbeitenden und deren Fachwissen im Umgang mit neuen Tools investieren.



Abb. 5: Übersicht an Tools für Kooperation, Koordination & Kommunikation

| | | | | | | | |
|---------------|--|--|---|---|--|--|--|
| Kommunikation | Audio & Telefon cloudtalk dialpad DISCORD Swivel Switchboard toky | Video Adobe Connect BlueJeans Daily.co Chime GoToMeeting jitsi.org lifesize Microsoft Teams Meet room.sh Whereby around fuze jitsi.org zoom Cisco Webex | Chat chanty Mattermost Microsoft Teams TROOP MESSENGER Cisco Jabber Quill slack twist Hangouts Chat ROCKET.CHAT spike Webex Teams | Asynchrone Kommunikation CloudApp loom videoask voxer YCC Virtuelle Büros Pragli Remo Remotion SOCOCO teamly tandem | | | |
| | Project Management asana Basecamp ruum monday.com Hive smartsheet taskade Jira Align paymo Quip Wrike MaventLink stackfield unito | Team Management officevibe bonfyre Pingboard TINYpulse HeyTaco! Know Your Team REMOTE TEAM RANGE TEAM CANVAS TEAM MOOD | Transparenz und Status i done this Standuply TeamStatu s Stand-Bot Standups WEEKDONE | | | | |
| Kooperation | Social Intranet chatter COYO Currents happoo jive Workplace XELOS Social Workplace Karmin | Cloud Speicher Suite Office 365 Datei-Kollaboration box CITRIX Dropbox EGN*TE Google Drive OneDrive | Dokumen. & Wissensaustausch AODOCS GURU Nuclino SharePoint Slite Airtable Howspace scriby slab Tetra Bloomfire Notion slpdash | Virt. Signaturen Adobe Sign DocuSign PandaDoc HELLOSIGN OneSpan SCRIVE. signNow RightSignature SignEasy SignRequest | Interakt. Meetings klaxoon Limnu LiveBoard mind miro MURAL ZITEBOARD.COM | Kanban Boards CARDBOARD Jira Align task Trello Microsoft Planner | Umfragen Mentimeter Poll Everywhere Kahoot! slido Retrospectives echometer PARABOL RetroTool |
| | Learning & Onboarding TRAILHEAD | | | | | | |

6. Fazit & Ausblick

Durch die Corona-Pandemie wurden Homeoffice für Büro- bzw. Wissensarbeiter eine Notwendigkeit und damit Remote Work allgegenwärtig. Aber bereits zuvor bestand aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung die Möglichkeit, einen Großteil der Arbeit dezentral und in virtueller Zusammenarbeit zu erledigen. Dass dieses Potenzial nicht ausgeschöpft bzw. teilweise verweigert wurde, war Anlass für die vorliegende Studie zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren von Remote Work. Im Rahmen der Forschungs Kooperation zwischen Detecon International GmbH und dem Centrum für Management der Universität Münster zu Remote Work standen die drei voneinander abhängigen Dimensionen Task, People und Environment im Fokus. Es zeigte sich:

- **Task:** Der Erfolg virtueller Teams ist tatsächlich u.a. vom Aufgabentyp abhängig.
- **People:** Kontrolle hat einen deutlichen positiven Einfluss auf die Qualität der erledigten Arbeit – zurückzuführen ist dies jedoch auf das Feedback, das die untersuchten Personen im Rahmen ihrer Arbeitskontrolle erhielten.
- **Environment:** Risikofaktoren virtueller Zusammenarbeit sind eine hohe Anonymität sowie fehlende Medienkompetenz bzw. nicht verfügbare, aber benötigte Tools. Förderlich sind persönlicher/direkter Austausch bei komplexen Themen sowie ein guter Toolmix und eine entsprechende Medienkompetenz des Teams.

Auf Basis der (empirischen) Ergebnisse haben wir psychologische und strukturelle Handlungsfelder zur effektiven Durchführung von Remote Work identifiziert. Deren Umsetzung können in der Post-Corona-Ära, aber bereits auch aktuell zu höherer Produktivität sowie auch Zufriedenheit der Mitarbeitenden führen. Denn wir sind überzeugt, dass sich die Arbeitswelt und -weise durch die Corona-Pandemie nachhaltig verändert hat – und dieser Prozess ist längst noch nicht abgeschlossen. In den kommenden Monaten, wenn Home Office keine Notwendigkeit aus Infektionsschutzgründen darstellt, wird sich zeigen, wie Unternehmen ihr „New Normal“ gestalten. Eines ist jedoch sicher, für die Mehrheit der Unternehmen wird Remote Work weiterhin eine große Rolle – bzw. größere Rolle als vor der Pandemie – spielen. Und darauf gilt es zu reagieren, um die Produktivität sowie Mitarbeiterzufriedenheit und damit nicht zuletzt die Performance gegenüber dem Kunden sicherzustellen. Auf Basis dieser Studie und ihrer Ergebnisse gilt es jetzt aktiv zu werden und zu handeln, sofern noch nicht geschehen, bzw. bereits initiierte oder umgesetzte Aktivitäten zu reflektieren, anzupassen und fortzuführen.

7. Literaturverzeichnis

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 12. Januar 2021, <https://www.bmas.de/SharedDocs/Videos/DE/Artikel/Arbeitsrecht/presses-tatement-heil-homeoffice-ermoeglichen.html>
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1419-1452.
- Konradt, Udo; Hertel, Guido (2002): Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. Weinheim: Beltz (Management und Karriere).
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011). Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation. In K. Cameron, & G. S. (eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (S. 490-503). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Solomon, C. (2016). Trends in Global Virtual Teams – Virtual Teams Survey Report 2016, <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/466336/Trends%20in%20VT%20Report%202016.pdf>

8. Die Forschungs- partnerschaft

Ziel des Projektes war es, ein möglichst genaues und akkurates Bild der Erfolgsfaktoren von Remote Work zu erhalten. Um dies zu gewährleisten und auch akademischen Ansprüchen Genüge zu tun, gingen wir speziell für dieses Thema eine Forschungskoooperation mit dem Lehrstuhl für Organisation, Personal und Innovation als Teil des Centrums für Management der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster ein. Zusammen mit Mitarbeitenden des Centrums für Management wurde eine Task Force gegründet, welche sich an die Weiterentwicklung des bis dato noch groben Forschungsrahmens begab. Neben Vertretern der Universität aus dem Graduiertenkolleg „Vertrauen und Kommunikation in einer digitalisierten Welt“ bestand die Task Force auch aus den leitenden Mitarbeitenden unseres dedizierten New Work-Teams. Diese Kombination aus wissenschaftlichen und praktischen Expert*innen zeigte sich als perfekte Kombination für unser Vorhaben.

Unser gemeinsames Vorgehen folgte dabei einer einfachen Roadmap: Zuerst wurde über Meta-Analysen der aktuelle Stand der Forschung erhoben. Auf diesen Ergebnissen aufbauend wurden gezielt empirische Erhebungen durchgeführt, welche sich auf identifizierte zentrale Fragestellungen in den drei Dimensionen fokussierten. Zeitraum der Erhebung war das Jahr 2019.

In Zusammenarbeit mit dem Centrum für Management der Universität Münster wurden verschiedene Abschlussarbeiten zur Erhebung des aktuellen Forschungsstandes gestellt und durchgeführt. Nach Auswertung der Ergebnisse durch die Taskforce wurde der Forschungsrahmen entsprechend spezifiziert und für die empirische Erhebung vorbereitet. Gemeinsam mit dem Forschungspartner wurden dann über ein halbes Jahr verschiedene Datenpunkte innerhalb der Detecon⁸ selbst erhoben. Neben nach Leitfaden geführten Interviews wurden auch diverse Communities of Practice (selbstorganisierte Arbeitsgemeinschaften zu unterschiedlichen Themenschwerpunkten) im Rahmen einer Querschnitts-

studie in regelmäßigen Abständen zu ausgesuchten Fragestellungen befragt. Ziel war es, Projekte von Anfang bis Ende zu begleiten, um die Herausforderungen verschiedener Projektphasen bei Remote Work zu beobachten und somit auch Veränderungen in der Wahrnehmung und Prioritäten bzgl. der Dimensionen zu untersuchen. Die erhobenen Daten konnten dann wiederum in weiteren Abschlussarbeiten tiefergehend betrachtet, analysiert und ausgewertet werden und dienen heute als Grundlage für diese Publikation.



⁸ Die Studie bot sich an, um das Detecon eigene, bereits stark auf Remote Work ausgerichtete Zusammenarbeitsmodell auf den Prüfstand zu stellen und mithilfe der Erkenntnisse weiter zu optimieren.

9. Die Autoren

Detecon International GmbH

Die Autoren dieser Studie von Seiten Detecon sind Teil der Chapters Digital Strategy & Innovation sowie Communication Industries und schwerpunktmäßig in New Work-Projekten tätig. Als (assoziierte) Mitglieder des Tribes Agility, New Work & Culture gestalten sie mit und für unsere Kunden die zukünftige Arbeitswelt und -weisen.



Daniel Drexler (Alumni)
Digital Strategy & Innovation

Beratungsschwerpunkte:
Organizational Psychology,
New Work, Ecosystems Strategy



Martin Dzurjanin
Communications Industries

Beratungsschwerpunkte:
Digitalisierung,
Telekommunikation



Dr. Tanja Matt
Digital Strategy & Innovation

Beratungsschwerpunkte:
New Work, Change Management &
Kommunikation, Future Learning



Lars Schmidt
Digital Strategy & Innovation

Beratungsschwerpunkte:
New Work, Agile Steuerung,
Change Management



Sandra Schulte
Digital Strategy & Innovation

Beratungsschwerpunkte:
New Work, Change Management &
Kommunikation, Entrepreneurship



Benedikt Thießen
Digital Strategy & Innovation

Beratungsschwerpunkte:
Ecosystems Strategy,
Telekommunikation

Westfälische Wilhelms-Universität Münster – Centrum für Management

Die Autoren von Seiten des Centrum für Management der Universität Münster konzentrieren sich in ihrer Forschung auf das Zusammenspiel von Vertrauen und Kommunikation in einer digitalisierten Welt. Sie untersuchen u.a. inwiefern Vertrauen in unserer digitalen Welt entwickelt und aufrechterhalten werden kann.



Viktoria Baumeister
Lehrstuhl für BWL, insb.
Organisation, Personal und
Innovation

Forschungsschwerpunkte:
Digitalisierung des HR Mgmt.,
Intraorganisationales Vertrauen
und Vertrauen in (virtuellen) Teams



Richard Hossiep
Lehrstuhl für BWL, insb.
Organisation, Personal und
Innovation

Forschungsschwerpunkte:
Organizational Behavior,
Persönlichkeit, Vertrauen,
Forschungsmethoden



10.

Das Unternehmen

Management-Beratung mit ausgeprägter Technologiekompetenz

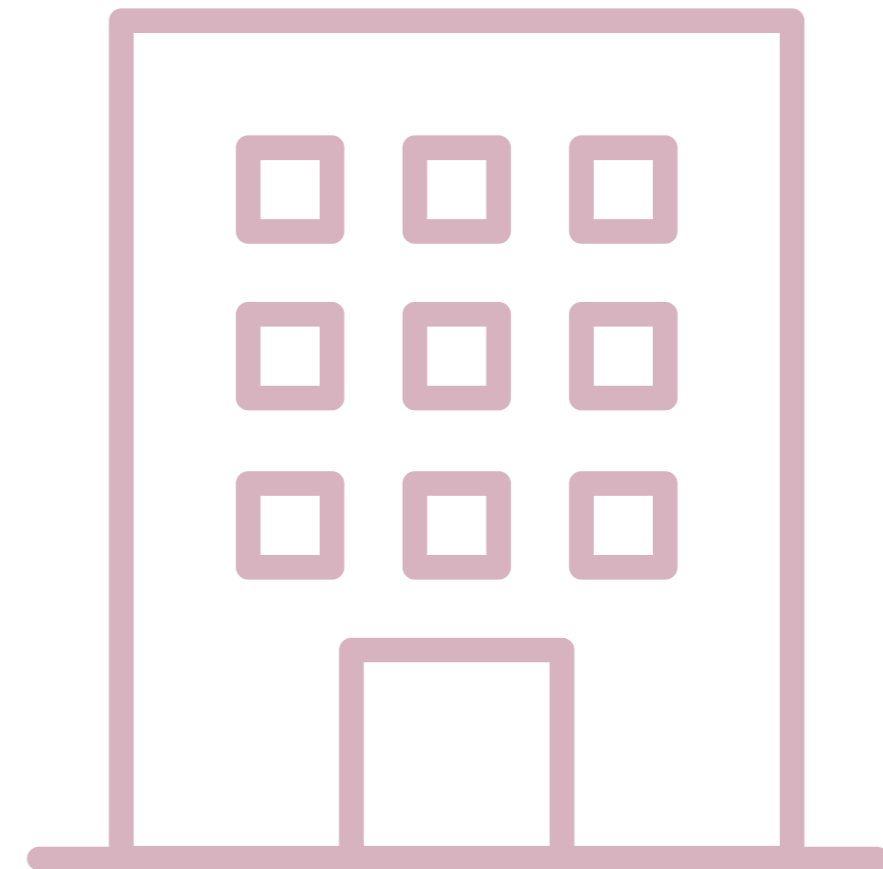
Detecon ist eine führende, weltweit agierende Management- und Technologieberatung mit Hauptsitz in Deutschland, die seit über 40 Jahren klassisches Management Consulting mit hoher Technologiekompetenz vereint. Ihr Leistungsschwerpunkt liegt im Bereich der digitalen Transformation: Detecon hilft Unternehmen aus allen Wirtschaftsbereichen, ihre Geschäftsmodelle und operativen Prozesse mit modernster Kommunikations- und Informationstechnologie an die Wettbewerbsbedingungen und Kundenanforderungen der digitalisierten, globalisierten Ökonomie anzupassen. Das Know-how der Detecon bündelt das Wissen aus erfolgreich abgeschlossenen Beratungsprojekten in über 160 Ländern.

Detecon ist ein Tochterunternehmen der T-Systems International, dem herstellerübergreifenden Digitaldienstleister der Deutschen Telekom.

Vom Konzept bis zur Implementierung

Mit seinem Beratungsansatz „Beyond Consulting“ entwickelt Detecon klassische Beratungsmethoden deutlich weiter und passt diese an heutige und künftige Digitalisierungsanforderungen an. Dies beinhaltet etwa, dass Top-Beratung das Spektrum von Innovation zur Implementierung abdeckt. Zukunftsweisende Digitalberatung erfordert mehr und mehr Technologie-Expertise und ein hohes Maß an Agilität, das die flexible, aber passgenaue Vernetzung von Experten gerade für komplexe, digitale Ökosysteme miteinschließt. Gleichzeitig wird es in der digitalen Beratung zunehmend wichtiger, die Kunden von der Innovation über Prototyping bis hin zur Implementierung zu begleiten.

Daher gründete Detecon bereits 2017 in Berlin die Digital Engineering Center für Cyber Security, Analytical Intelligence, Co-Innovation und Industrial IoT, um die Wertschöpfungskette der Beratung zu erweitern und die Umsetzung von Digitalstrategien und -lösungen mittels Prototypen und Proof of Concepts zu beschleunigen.



Detecon International GmbH

Sternengasse 14-16
50676 Köln
Telefon: +49 221 9161 0

E-Mail: info@detecon.com
Internet: www.detecon.com
www.detecon.com

This publication or parts there of
may only be reproduced or copied
with the prior written permission
of Detecon International GmbH.

Published by
Detecon International GmbH
www.detecon.com

DETECON
CONSULTING