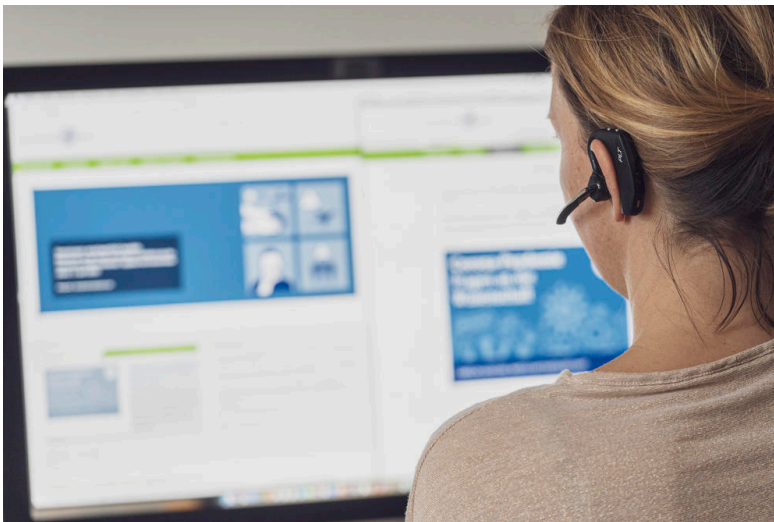


Damit „virtuelle“ Zusammenarbeit gelingt

Zehn Tipps für Mitarbeitende und Führungskräfte von Stefan Krumm, Julian Schulze, Sibylle Detel und Rudolf Kerschreiter von der Freien Universität Berlin

09.04.2020



Homeoffice

Bildquelle: Bernd Wannemacher

Derzeit nutzen viele Universitätsangehörige die Möglichkeiten der Telearbeit, sind also im Homeoffice. Einige haben diese Form des Arbeitens bereits vor der Corona-Krise praktiziert, für andere ist sie gänzlich neu. Für manche lassen sich die wesentlichen Arbeitsaufgaben gut und ohne große Umstellung von zu Hause erledigen; für andere bedeutet es einen großen Aufwand, überhaupt handlungsfähig zu sein. Unabhängig davon dürfte jedoch eines zutreffen: Der zeitliche Umfang, in dem Universitätsangehörige nun Computer vermittelt, also virtuell kommunizieren, ist sprunghaft angestiegen. Ebenso hat sich der Kreis an Personen, mit denen Universitätsangehörige nun virtuell zusammenarbeiten, deutlich erweitert.

Längere Tätigkeit aus dem Homeoffice und die damit verbundene Notwendigkeit, virtuell mit anderen zusammenzuarbeiten, stellt eine besondere Herausforderung dar, bietet aber auch viele Chancen. So zeigen sich über viele Studien hinweg grundsätzlich positive Auswirkungen der Telearbeit auf die Arbeitszufriedenheit und Leistung von Mitarbeitenden bei gleichzeitig geringeren Konflikten zwischen Arbeit und Familie. Andererseits scheint, insbesondere bei sehr ausgiebiger Telearbeit, so wie wir sie derzeit mehrheitlich praktizieren, dass die Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen leidet und die Arbeitszufriedenheit abnimmt. Daher stellt sich für uns alle nun die Frage, was wir tun können, um eine anhaltend virtuelle Zusammenarbeit so gut wie möglich zu gestalten.

Damit "virtuelle" Zusammenarbeit gelingt

Zehn Tipps, die zum Gelingen virtueller Zusammenarbeit beitragen können

1. **Begreifen Sie die Situation nicht als grundlegend neu.**

Auch wenn Sie vor der Corona-Krise jeden Tag im Büro waren, Ihre Zusammenarbeit mit anderen fand nicht ausschließlich von Angesicht zu Angesicht statt, sondern hatte auch virtuelle Anteile. Dementsprechend begreift auch die Forschung Zusammenarbeit mittlerweile nicht mehr als „Entweder-oder“, also als nur traditionell, das heißt im persönlichen Austausch, oder nur virtuell – sondern je nach Gegebenheit als mal virtueller, mal traditioneller. Sie können also auf Ihren bisherigen Erfahrungen in der digitalen Kommunikation aufbauen. Austausch, den Sie bisher direkt (*face-to-face*) hatten, können Sie möglicherweise in Ihre bisherige digitale Form der Kommunikation überführen oder versuchen, den persönlichen Charakter so gut wie möglich zu „imitieren“ – etwa durch Web-Meetings.

2. **Machen Sie sich mit den zur Verfügung stehenden Kommunikationsmedien so gut wie möglich vertraut.**

Es braucht nicht nur technisches Know-how, sondern auch eine gewisse Gewöhnung, um über digitale Medien effektiv kommunizieren zu können. Durch eine regelmäßige Nutzung digitaler Medien können wir unsere Kommunikationsgewohnheiten nach und nach den Möglichkeiten der Medien anpassen und einander dadurch besser verstehen. Versuchen Sie daher aktiv, alle Charakteristika eines Kommunikationsmediums zu erkunden, um den Austausch nach und nach zu verbessern: Kann oder sollte ich parallel reden und schreiben? Kann und sollte ich mich oder andere stumm schalten? Wie kann ich signalisieren, dass ich etwas beitragen möchte, ohne andere zu unterbrechen? Zum Beispiel hilft es manchmal schon, den Bildschirm ein bisschen zu drehen, sodass das eigene Gesicht besser ausgeleuchtet und damit für andere besser sichtbar ist. Das ist im Grunde ebenso ein Gebot der Höflichkeit wie der Blickkontakt bei Präsenz-Besprechungen.

Falls Sie ein neues Medium zur Kommunikation nutzen möchten oder müssen, mit dem Sie zuvor noch nie gearbeitet haben, werden mittlerweile umfangreiche Video-Tutorials im Internet angeboten. Zur Nutzung der Kommunikationsplattform „Slack“ findet sich beispielsweise eine Vielzahl von Einführungsvideos auf YouTube (https://www.youtube.com/results?search_query=tutorial+slack).

3. **Kommunizieren Sie regelmäßig.**

Virtuelle Zusammenarbeit braucht häufigen und geplanten Austausch. Im Gegensatz zur Arbeit im Büro fällt das Gespräch nebenbei in der Kaffee- oder Mittagspause weg.

Damit "virtuelle" Zusammenarbeit gelingt

Es besteht daher die Gefahr, dass schnell keiner mehr weiß, was der andere gerade macht und man sich relativ isoliert fühlt. Dagegen helfen regelmäßige Anrufe oder das kurze Chatten über entsprechende Tools. Und es darf ruhig auch regelmäßig über Medien kommuniziert werden, die auch sozioemotionale Inhalte übertragen können, damit das Persönliche langfristig nicht auf der Strecke bleibt (zum Beispiel Videoanrufe).

Machen Sie sich bewusst, dass es im Homeoffice eine wichtige Aufgabe ist, Kolleginnen und Kollegen regelmäßig anzusprechen und sich gegenseitig auf den aktuellen Stand zu bringen. Machen Sie sich auch bewusst, dass im Homeoffice Ihre verlässliche Ansprechbarkeit zentral ist. Beispielsweise ist es noch wichtiger als sonst, möglichst prompt auf E-Mails zu reagieren. Denn wenn Sie länger nicht antworten, weiß die sendende Person nicht, ob Sie zurzeit einfach überlastet sind, keine Lust auf eine Antwort haben, sich gerade um Ihre Familie kümmern oder einfach nur sorgfältig über die Antwort nachdenken. Schreiben Sie daher besser kurz, was gerade bei Ihnen los ist und wann Sie die Anfrage bearbeiten können.

4. Nutzen Sie die richtigen Medien für den jeweiligen Kommunikationsanlass.

Nicht jedes Medium taugt für jeden Anlass. Schriftbasierte Medien haben den Vorteil, dass sich die sendende Person vorher genau überlegen kann, was sie schreiben möchte und Nachrichten gegebenenfalls überarbeiten kann. Wenn sie richtig verfasst sind, können Informationen gebündelt und präzise übermittelt werden. So können einmal getroffene Regelungen zum Umgang mit der Corona-Krise sehr gut per E-Mail an viele Menschen vermittelt werden. Wenn Sie sich aber in Ihrem Team darüber verständigen wollen, wie genau Sie am besten diese Regelungen umsetzen wollen, wäre ein schriftbasierter Austausch per E-Mail unangebracht. Sobald eine Verständigung nötig ist und keine reine Wissensübermittlung, sind Medien zu bevorzugen, die eine synchrone Interaktion erlauben.

Die Mediensynchronizitätstheorie unterscheidet deshalb in „conveyance“- und „convergence“-Kommunikationsanlässe. Zur hauptsächlichen Informationsvermittlung (conveyance) eignen sich asynchrone Medien besser, beispielsweise E-Mails. Wenn es vorrangig um die gemeinsame Verständigung geht (convergence), sollten synchrone Medien präferiert werden, zum Beispiel Web-Konferenzen.

5. Denken Sie daran, dass schriftbasierte Kommunikation anfällig für Missverständnisse ist.

Sie selbst mögen ganz genau wissen, was Sie mit Ihrer E-Mail meinen – aber kommt es auch bei anderen so an? Bei einem direkten persönlichen Austausch oder über

Damit "virtuelle" Zusammenarbeit gelingt

Web-Konferenzen können Sie an der Reaktion anderer erkennen, ob Ihre Botschaft verstanden wurde. Zudem können andere im Zweifel direkt einhaken und nachfragen. Einmal versendete E-Mails erlauben dies nicht unmittelbar. Und gerade bei einem umfangreichen E-Mail-Verteiler ist die Hürde oft ziemlich hoch, eine Verständnisfrage zu senden. Prüfen Sie daher, ob Ihr Anliegen am besten schriftlich adressiert werden sollte (siehe Tipp 4), und fragen Sie sich, ob Sie sich für alle Adressatinnen und Adressaten klar genug ausgedrückt haben. Sie könnten direkt in der E-Mail die Möglichkeit für Rückfragen angeben und den dafür von Ihnen präferierten Kommunikationsweg nennen, zum Beispiel telefonisch.

Vielleicht erwägen Sie auch, sofern angemessen, die E-Mails an Ihre Kolleginnen und Kollegen durch Emoticons und ALL-CAPS anzureichern. Eine ironisch gemeinte Aussage wird eher als solche wahrgenommen, wenn sie mit einem ;-) endet. Und ALL-CAPS unterstreichen die Bedeutung von Aussagen („Ich habe mich SEHR gefreut“). Natürlich ist diese Form der Interaktion nicht für förmliche E-Mails geeignet. In der internen Kommunikation im Team kann sie jedoch nützlich sein und zur Auflockerung beitragen.

6. Machen Sie sich bewusst, dass Arbeit im Homeoffice mehr Selbstmanagement von Ihnen fordert.

Insbesondere für diejenigen, für die Arbeit im Homeoffice neu ist, ergeben sich durch die ungewohnte Arbeitsumgebung zu Hause, durch Ablenkungen durch die Familie oder durch den Paketdienst an der Tür, vermutlich zumindest am Anfang Schwierigkeiten, sich auf die anstehende Tätigkeit zu konzentrieren. Ablenkungen sind typischerweise häufiger und vielfältiger als im Büro. Und: Es bemerkt ja auch niemand, dass man schon den dritten Kaffee auf dem Balkon trinkt.

Daher ist es wichtig, seinen Arbeitsalltag gut selbst zu steuern. Überlegen Sie sich genau, wann Sie welche ablenkenden Reize zulassen wollen. Vielleicht nehmen Sie sich feste Zeiten vor, in denen Sie für Ihre Familie nicht ansprechbar sind. Wenn Ihre aktuelle Tätigkeit keine Störung erlaubt, kann es auch sinnvoll sein, die Kommunikationskanäle mit den Kolleginnen und Kollegen kurzfristig zu deaktivieren. Dabei gibt es kein grundsätzliches Richtig oder Falsch. Manche brauchen jede Stunde eine kurze Bewegungspause, andere arbeiten gerne so lange durch, bis die Arbeit abgeschlossen ist. Es empfiehlt sich, bewusst darüber nachzudenken, wie Sie einen Teil Ihres häuslichen Umfelds zu einer für Sie passenden Arbeitsumgebung umgestalten. Denn die virtuelle Arbeit kann eine besondere Herausforderung für die Work-Life-Balance darstellen.

Damit "virtuelle" Zusammenarbeit gelingt

Falls Sie Probleme damit haben, Arbeit und Beruf beim Arbeiten von zu Hause aus zu trennen (gerade jetzt in Zeiten der Corona-Krise und möglicher Kontaktbeschränkungen), könnten Sie über mögliche persönliche Regeln nachdenken, die eine klarere Trennung erlauben. So könnten Sie beispielsweise eine feste Uhrzeit setzen, zu der Sie mit Ihrem Kommunikationsmedium signalisieren, „offline“ für die Arbeit zu sein oder auch entscheiden, ab einer bestimmten Uhrzeit keine E-Mails mehr zu öffnen. Auch hier gibt es sicherlich kein Patentrezept – es ist sinnvoll, diese Regeln mit Ihren jeweiligen Verpflichtungen im Arbeits- und Privatleben sowie Ihren persönlichen Vorlieben abzugleichen.

7. Unterstützen Sie als Führungskraft das Selbstmanagement Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Sollten Sie Führungskraft sein, haben Sie zwar wenig bis keinen Einfluss auf gewisse Aspekte des Arbeitsumfelds Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice (zum Beispiel im Hinblick auf familiäre Verpflichtungen durch geschlossene Kitas). Allerdings können Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus dabei unterstützen, ihre Arbeit im Homeoffice so zu strukturieren, dass motiviertes Arbeiten möglich ist.

Aus der Selbstbestimmungstheorie der Motivation wissen wir, dass für motiviertes Arbeiten vor allem drei psychologische Grundbedürfnisse wichtig sind: Kompetenz, Autonomie und soziale Eingebundenheit. Ein Gefühl der *Kompetenz* können Sie fördern, indem Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einladen, sich selbst zu Beginn des Arbeitstages zu Hause konkrete Ziele für den Tag zu setzen und diese am Ende des Tages – vielleicht auch gemeinsam im Team in einem kurzen Web-Konferenz – zu prüfen, ob die Ziele erreicht wurden.

Autonomie können Sie fördern, indem Sie den Teammitgliedern im Rahmen der Möglichkeiten der jeweiligen Tätigkeit im Homeoffice weitergehende Freiräume einräumen, ihre Tätigkeit selbst so zu gestalten, wie es für die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten passt. Dabei geht es nicht um die objektive Unabhängigkeit von anderen Personen oder sonstigen Erfordernissen der Tätigkeit, sondern vielmehr darum, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung im Umgang mit diesen Erfordernissen zu fördern. Darin zeigt sich auch Ihr Vertrauen als Führungskraft, das Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren kann, in neuen Situationen selbstständig Lösungen zu suchen und zu finden, anstatt mit jeder einzelnen Herausforderung bei Ihnen vorstellig zu werden.

Und wie Sie als Führungskraft *soziale Eingebundenheit* fördern können, erfahren Sie in Tipp 9.

Damit "virtuelle" Zusammenarbeit gelingt

8. Führen Sie als Führungskraft partizipativ. Sorgen Sie dabei allerdings für klare Verantwortlichkeiten und Transparenz.

Virtuelle Zusammenarbeit gelingt insbesondere dann, wenn sich die Teammitglieder untereinander vertrauen. Dadurch, dass bei virtueller Zusammenarbeit vielfach nicht mehr unmittelbar ersichtlich ist, woran eine andere Person gerade arbeitet oder – im Extremfall – ob sie gerade überhaupt arbeitet, ist es von zentraler Bedeutung, dass die einzelnen Teammitglieder darauf vertrauen, dass die anderen Teammitglieder ihren Job erfüllen.

Als Führungskraft können Sie hier unterstützend tätig sein. Erarbeiten Sie gemeinsam Strategien, wie Sie als Team mit der veränderten Situation umgehen wollen. Zentral sind dabei klare Verantwortlichkeiten sowie größtmögliche Transparenz. Also: Wer ist im Team wofür zuständig? Wo sind bestimmte Informationen dokumentiert, zum Beispiel in Protokollen? Oder: Sofern jemand zum Beispiel an einem Online-Team-Meeting nicht teilnehmen konnte, informiert sich die Person im Nachgang selbsttätig aus dem Protokoll und spricht andere gegebenenfalls direkt an. Hilfreich sein kann auch ein „Chat-Channel“ in dem vom Team genutzten gemeinsamen Medium, in dem ein niedrigschwelliger Austausch zwischen allen Teammitgliedern untereinander und mit der Führungskraft möglich ist und über den auch mal etwas Leichtigkeit und Spaß vermittelt werden können.

Verabschieden Sie sich als Führungskraft gleichzeitig von dem Gedanken, dass alles von Ihnen entschieden oder auch nur überblickt werden muss. Für erfolgreiche Führung in virtuellen Kontexten ist es wichtig, dass Sie als Führungskraft eine partizipative Grundhaltung entwickeln anstatt direktiv zu führen.

9. Kümmern Sie sich als Führungskraft aktiv um eine geteilte soziale Identität in Ihrem Team.

Neben unserer persönlichen Identität, also dem, was uns ausmacht und von anderen unterscheidet, verfügen wir auch über vielfältige soziale Identitäten, die sich aus unseren Zugehörigkeiten zu Gruppen mit bestimmten Eigenschaften und Fähigkeiten ergeben. Dieser gruppenbezogene Teil des Selbstkonzepts einer Person ist deshalb besonders wichtig, weil er zentral mit dem psychologischen Grundbedürfnis nach *sozialer Eingebundenheit* verknüpft ist (vgl. die Selbstbestimmungstheorie der Motivation).

Gerade bei virtueller Zusammenarbeit kommt es darauf an, den Zusammenhalt im Team durch die Entwicklung einer von allen Teammitgliedern geteilten sozialen Identität zu fördern. Wofür wollen wir als Team stehen? Was macht uns aus? Zum

Damit "virtuelle" Zusammenarbeit gelingt

Beispiel in der aktuellen Situation: *Wir sind ein Team, das kreativ und aufgeschlossen mit den veränderten Rahmenbedingungen umgeht und die Herausforderungen, die sich daraus ergeben, aktiv angeht. Dabei unterstützen wir uns bestmöglich gegenseitig.*

Wie die konkrete soziale Identität für Ihr Team am besten auszusehen hat, dafür kann es keine allgemeingültigen Empfehlungen geben. Dies müssen Sie mit Ihrem Team selbst entwickeln. Den Impuls, gemeinsam an der sozialen Identität des Teams zu arbeiten, dürfen Sie als Führungskraft durchaus geben.

10. **Nobody's perfect: Sprechen Sie darüber, wie es Ihnen im Homeoffice ergeht.**

Schließlich kann es hilfreich sein, über die eigenen Erfahrungen mit der Tätigkeit im Homeoffice zu sprechen, von den Strategien anderer zu lernen und gemeinsam zu erarbeiten, wie die Zusammenarbeit noch besser gelingen kann. Wenn eine vereinbarte Form der Zusammenarbeit nicht gut funktioniert hat, mag dies an der besonderen Situation liegen und weniger an Ihnen oder Ihren Kolleginnen und Kollegen.

Seien Sie also nachsichtig mit sich und anderen – und diskutieren Sie über neue Formen der Zusammenarbeit. Am besten ist es, die aktive Gestaltung der derzeitigen Arbeitsform als derzeit festen Bestandteil des eigenen Jobs zu begreifen. Und wenn Sie Führungskraft sind, gilt dies nicht nur für Sie selbst: Es ist an Ihnen, gemeinsam mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die neue Situation so zu gestalten, dass alle ihre Aufgaben so gut wie möglich erfüllen können. Dann gelingt auch die virtuelle Zusammenarbeit im Team.

Prof. Dr. Stefan Krumm leitet den Arbeitsbereich Psychologische Diagnostik, Differentielle und Persönlichkeitspsychologie an der Freien Universität Berlin. stefan.krumm@fu-berlin.de

Dr. Julian Schulze ist Postdoktorand am Arbeitsbereich Psychologische Diagnostik, Differentielle und Persönlichkeitspsychologie an der Freien Universität Berlin und befasst sich in seiner Forschung unter anderem mit Anforderungen der digitalen Zusammenarbeit. julian.schulze@fu-berlin.de

Dr. Sibylle Detel ist Geschäftsführerin der Wissenschafts-Transfereinrichtung FU DIAGNOSTIK an der Freien Universität Berlin und berät interne sowie externe Kunden in eignungsdiagnostischen Fragen. sibylle.detel@fu-berlin.de

Prof. Dr. Rudolf Kerschreiter leitet den Arbeitsbereich Sozial-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Freien Universität Berlin sowie die Dahlem Leadership Academy der Freien Universität Berlin. rudolf.kerschreiter@fu-berlin.de

Stefan Krumm, Julian Schulze, Sibylle Detel und Rudolf Kerschreiter