



VIRTUELLE FÜHRUNG UND TEAMARBEIT

„New Work – mobiles, hybrides Arbeiten“

Virtuelles Führen umfasst den aktiven Umgang mit (neuen) Belastungsfaktoren und die Gestaltung von Arbeitsanforderungen der Mitarbeiter:innen, die durch digitale Kommunikation und Kooperation entstehen. Die Ausgewogenheit von Stressoren und Ressourcen im Arbeitsteam zu ermöglichen, bedeutet, die Gesundheit und das Arbeitsengagement von Mitarbeiter:innen und Führungskräften positiv zu beeinflussen. Dieses Informationsblatt fasst Veränderungen durch und Problemfelder von virtueller Teamarbeit bzw. Führung zusammen und liefert Ansätze für präventive Maßnahmen.

Die wichtigsten 6 Veränderungen durch virtuelle Arbeit



Teamarbeit und Selbstorganisation treten in den Vordergrund – der Einfluss von hierarchischer Führung auf die Teamleistung nimmt bei virtuellen Teams ab.



Selbstführung (Selbstregulation und Selbstorganisation) zeigt sich als zentrale Kompetenz all jener, die im virtuellen Kontext arbeiten.



Der psychologische Vertrag (u. A. gegenseitige Erwartungen von Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:in) gewinnt an Bedeutung, da fehlendes Vertrauen als „K.O.-Kriterium“ für erfolgreiches mobiles Arbeiten gilt.



Achtung vor speziellen Belastungsfaktoren (z. B. erschwerten fachlicher Austausch im virtuellen Setting) für neue Mitarbeitende. Erst mit der beruflichen Erfahrung in mobiler Arbeit steigt ihre positive Wirkung.



Stetiges Lernen (z. B. die Verbesserung der digitalen Kompetenz) wird zu einer der zentralen Anforderungen.



Klar kommunizierte Kriterien für die Bewertung von Arbeitsleistungen wirken gegen eine „Always-on-Kommunikation“ und gegen „Arbeiten ohne Ende“.

Haben Sie in virtuellen Meetings schon erlebt, dass ...

- es eher zu emotional ungehemmtem Verhalten kommt (sog. Flaming-Effekt aufgrund „virtueller Anonymität“)?
- sehr leicht Missverständnisse, Konflikte oder Motivationsverluste entstehen?
- die Interaktion stärker als aufgabenfokussiert, unpersönlich und eventuell sogar feindselig empfunden wird?

Tipps zur Gestaltung von virtuellen Meetings und online Teamarbeit finden Sie auf der Rückseite/Seite 2!



⚡ Problemfelder virtueller Teamarbeit

„Ständige Erreichbarkeit und Erwartung einer kurzen Reaktionszeit“ (67%) sowie „Arbeitsintensivierung durch digitale Anwendungen“ (61%) wurden von Teilnehmenden des AUVA-Fachkongresses Forum Prävention 2024 als die zwei wichtigsten psychosozialen Belastungsfaktoren durch die Anwendung digitaler Technologien bei der Arbeit genannt. Diese spielen auch bei der Gestaltung virtueller Führung eine bedeutende Rolle.

Mitarbeiter:in	Führungskraft
verringerte Kontaktmöglichkeiten im Arbeitsalltag (formell und informell)	
eingeschränktes Feedback durch unregelmäßige Erreichbarkeitszeiträume	
reduzierter Netzwerkaufbau	
gesteigerte professionelle (berufliche) und soziale Isolation (insbes. für neue Mitarbeitende)	erschwerter Ausdruck von Unterstützung und Aufbau von Vertrauen
ggf. eingeschränktes Zugehörigkeitsgefühl	ggf. verringerte Bindung von Mitarbeiter:innen

👍 Präventive Maßnahmen und Tipps

Steigerung der Effektivität von virtuellen Meetings

- Passende technische Ausstattung (z. B. gute Bild- und Tonqualität) und benutzbare Kommunikationsmedien, die auf Informationsanforderungen der Arbeitsteams abgestimmt sind, sicherstellen – Grundsatz der „Task-Media-Fitness“ beachten: Je höher die Komplexität der Kommunikationsaufgabe, desto höher sollte die „Reichhaltigkeit“ des gewählten Mediums sein (bis hin zur „Face-to-face-Kommunikation“)
 - Besprechungen aktiv leiten
 - Erstellen einer Netiquette für (un-)erwünschte Verhaltensweisen z. B.: „Kamera an“, Wortmeldungen per Mikrofon und nicht über Chat, ggf. Nutzung von Emojis etc.
 - Anreichern der Kommunikation durch die Vielfältigkeit transportierter „Hinweise“ und erhöhter Interaktivität (nach Daft & Lengel):
 - ◆ Passende Geschwindigkeit der Rückmeldung (Reduktion von Missverständnissen)
 - ◆ Nützen der Vielschichtigkeit von Sprache und Signalen (non-/para-/verbal) um nötige „Hinweise“ zu geben
 - ◆ Möglichkeit, persönliche Informationen (Emotionen...) zu vermitteln
- *Auszug aus Media-Richness-Theorie

Unterstützung erfolgreicher virtueller Teamarbeit

- einsehbarer Kalender zur Minimierung von Missverständnissen nützen
- Erreichbarkeitszeiträume im Team sichtbar machen
- Klarheit über benutzbare Kommunikationsmedien herstellen
- Fokus auf strukturierte und qualitativ hochwertige Kommunikation (statt quantitativ hohes Informationsangebot)
- regelmäßige Präsenztreffen helfen, Nachteile des virtuellen Raums auszugleichen (auch passende digitale Medien können persönliche Treffen nicht ersetzen)
- Informationsweitergabe über Projektfortschritte und persönliche Leistung als bindungsförderliches Feedback nützen
- Informelle, digitale Austausch-Räume (z. B. Chat-Systeme) zur Verfügung stellen, die individuelle Kommunikationsmuster berücksichtigen und zu einer positiven Teambildung und Konfliktprävention beitragen.

Literatur:

Bender, E.; Schürmann, M.; Poethke, U.; Syka, C.; Schaper, N.; Rowold, J.: Die Rolle von arbeitsplatzbezogener Flexibilisierung unter Betrachtung von individuellen Werten für Mitarbeitendenbindung in der Arbeitswelt 4.0. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2022), 66 (1), 14-30, Hogrefe.

Ilter, Y., Barth-Farkas, F. & Ringeisen, T.: Digitale Führungskommunikation und organisationale Bindung von Beschäftigten im Homeoffice. Gr Interakt Org 54, 259–271 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00676-7>