Technische Universität Braunschweig

Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Die Zukunft der (virtuellen) Zusammenarbeit: Fünf Thesen

Prof. Dr. Simone Kauffeld | s.kauffeld@tu-braunschweig.de |
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie | TU Braunschweig

Die Zukunft der Zusammenarbeit; Fünf Thesen zu Orten und Formen der digitalen Arbeit im Wandel

Home Office wird bleiben

Digitale (Kollaborations-)Tools als Ermöglicher, Corona als Praxistest

Von virtuellen Teams zu Virtualität in Teams

Virtualität = kontinuierliches Konstrukt

(z.B. Dixon & Pateli, 2010; Ortiz de Guinea et al., 2012)

- Jedes Team kommuniziert mehr oder weniger virtuell
- Virtualität ist dynamisch
- Teams bewegen sich auf einem Kontinuum virtueller Kommunikation

  (z.B. Handke, Schulte, Schneider, & Kauffeld, 2018)

(Chudoba et al., 2005; Handke & Kauffeld, 2019; Hoch & Kozlowski, 2014; Schulze & Krumm, 2017; O'Leary & Cummings, 2007)

Zwischenfrage

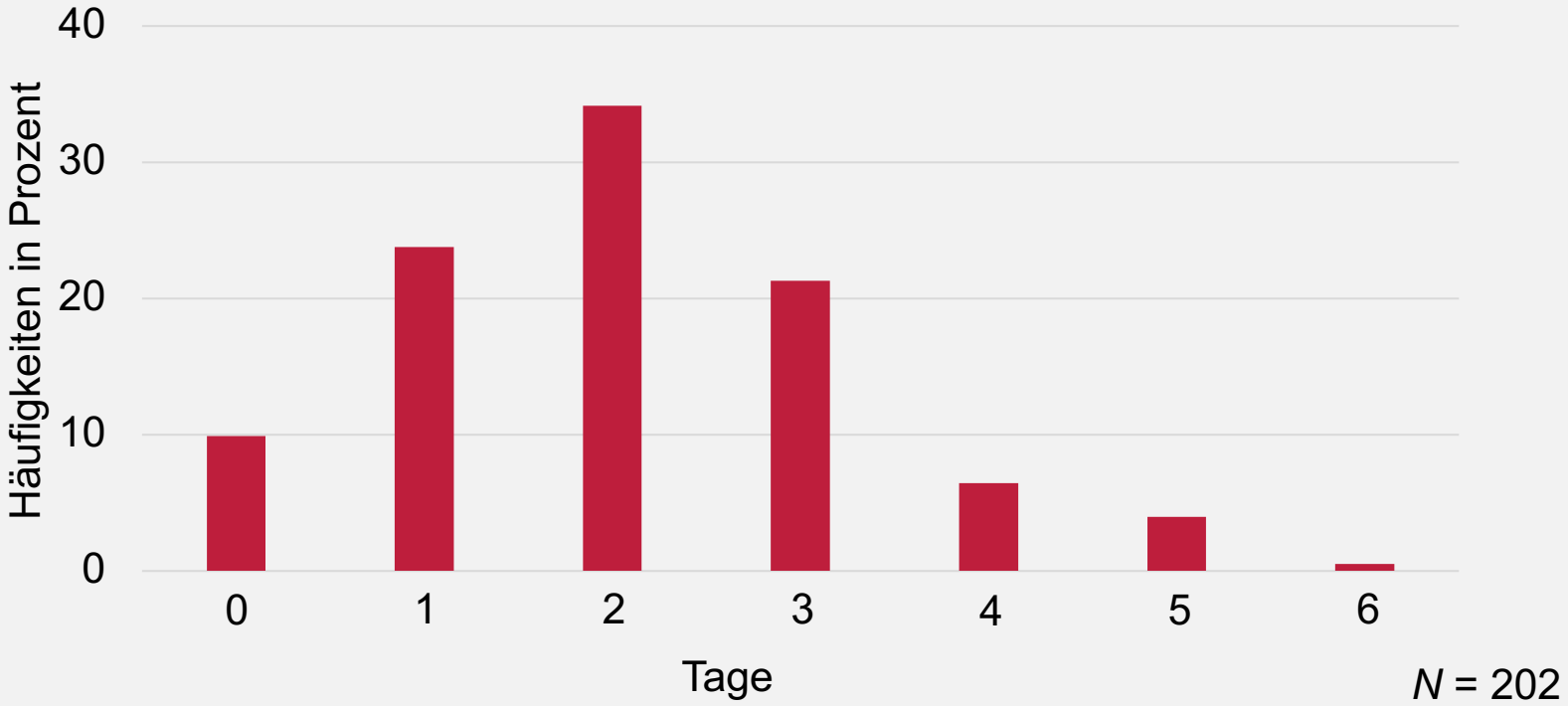
Wie viele Tage würden Sie idealerweise im Homeoffice arbeiten wollen?

Zukunft im Homeoffice – Wie sieht es aktuell aus?

Was wünschen sich Mitarbeitende?

Wenn die Arbeitssituation wieder zur Normalität zurückkehrt:

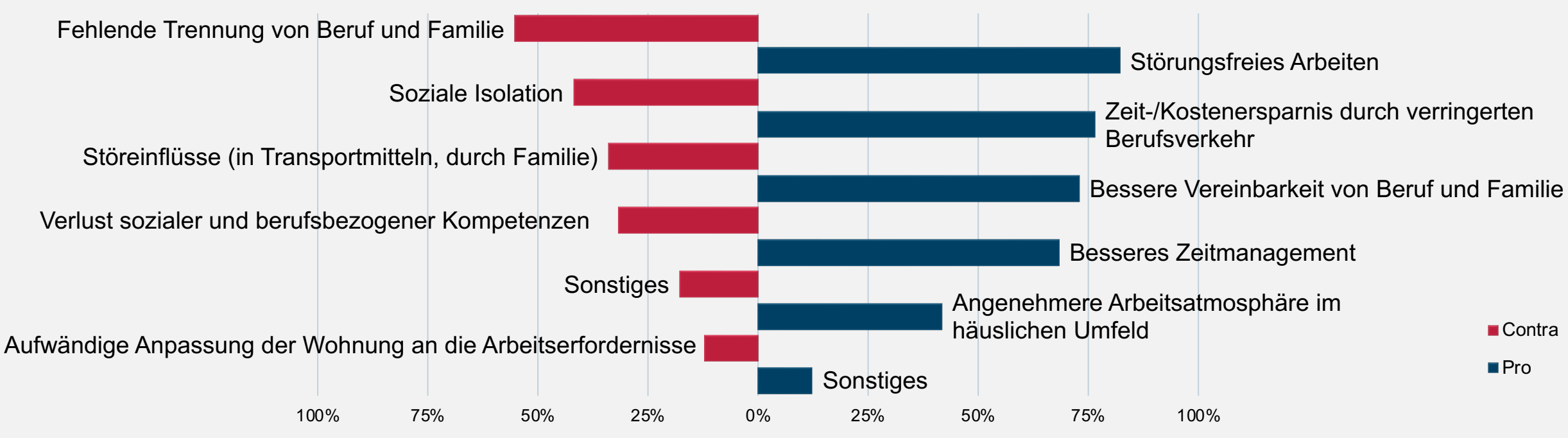
Wie viele Tage die Woche würden Sie im Homeoffice arbeiten wollen?



(Kauffeld, 2022)

Herausforderungen und Chancen mobiler Arbeit

Sicht der Nutzenden

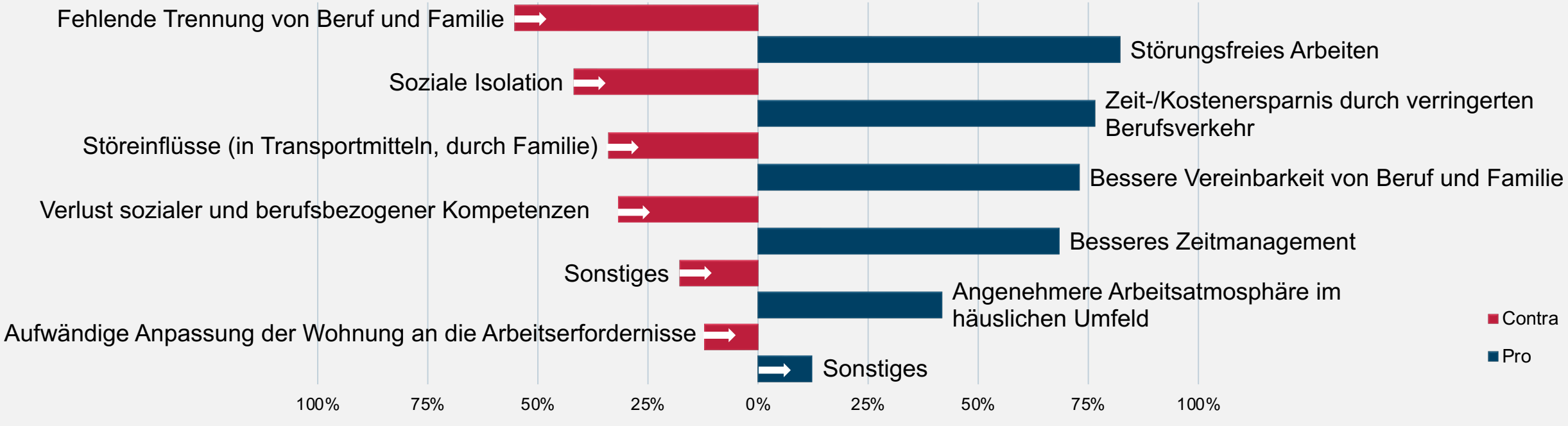


(u.a. Handke, Straube & Kauffeld, 2018)

Was hat sich durch die Nutzung verändert?

Herausforderungen und Chancen mobiler Arbeit

Sicht der Nutzenden



DURCH CORONA

- **Koordination** mit KollegInnen
- **Doppelbelastung** durch fehlende Betreuung
- Fehlende Strukturen und **technische Ausstattung**
- **Sorge um Angehörige** und Gefühl ständiger **Bedrohung**

- **Digitalisierungsschub** in der Organisation
- Einüben **neuer Kommunikationsformen**
- **Akzeptanz** des **Homeoffices** steigt
- Weniger **Dienstreisen**
- **Entschleunigung, Besinnen auf das Wesentliche** (Familie, Freunde, Hobbys)

(Kauffeld, 2021)

Die Zukunft der virtuellen Zusammenarbeit

Home Office wird bleiben

Digitale (Kollaborations-)Tools als Ermöglicher, Corona als Praxistest

Individuum und Organisation profitieren – dem Team gilt die Sorge

Feedback und Reflexion, geteilte mentale Modelle und geteilte Führung hilft

Wie sieht die mobile und virtuelle Arbeit der Zukunft aus? – Ergebnisse einer Delphi-basierten Studie

In einer Delphi-basierten Studie haben wir uns mit der Frage auseinandergesetzt, wie die mobile und virtuelle Arbeit der Zukunft aussehen wird. Dazu wurden in vier Runden mit insgesamt 460 Expert*innen 35 Zukunftsszenarien beschrieben bzw. bearbeitet und deren Erwünschtheit und Eintretenswahrscheinlichkeit bewertet.

Positive Entwicklungen werden für die Organisation hinsichtlich Technologie (z. B. Fortschritte in der Virtualität und der künstlichen Intelligenz), Führung (z. B. Zunahme der geteilten Führung und Beteiligung) und die Work-Life-Integration der Mitarbeitenden (z. B. mehr Flexibilität) erwartet.

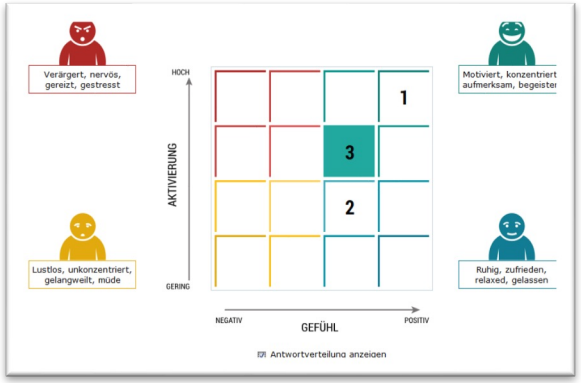
Negative Auswirkungen werden dagegen für die Teamarbeit gesehen (z. B. wird es schwieriger, Teamzusammenhalt und sozialen Austausch aufzubauen und aufrechtzuerhalten). Kauffeld et al., 2023; Hier der Link zum Delphi-Paper https://rdcu.be/cMpPy

Auch: Kollaborationsnetzwerk der Mitarbeitenden wurde statischer und isolierter (Yang et al, 2022; Microsoft USA

Wie kann die virtuelle Zusammenarbeit gelingen?

Feedback, gemeinsame mentalen Modelle, Vertrauen und geteilter Führung

Feedback und Reflexion

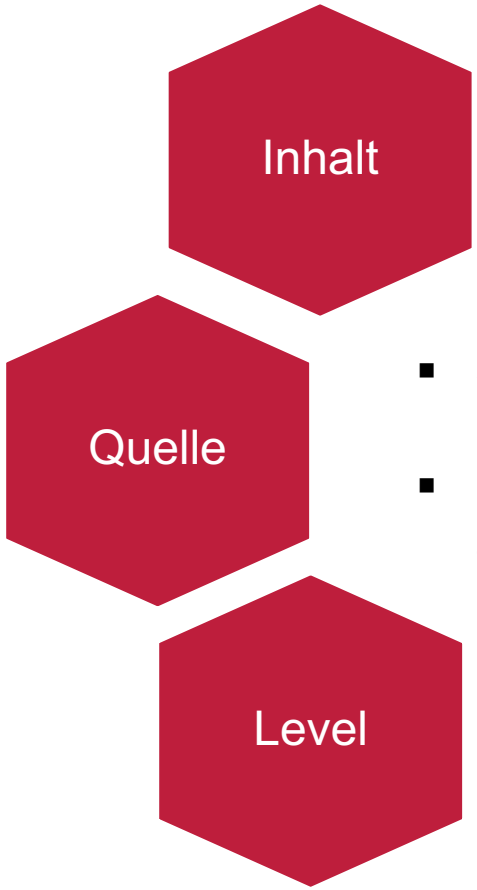


Teamleistung
Wohlbefinden
Zufriedenheit

(Kauffeld et al., in prep.)

Feedback in virtuellen Teams stärken

Wie sollte Feedback gestaltet sein?



- Feedback sollte **visualisiert** werden (z.B. Grafik des Arbeitsplans)
- Auskunft über die **Zusammenarbeit** (z.B. Teamprozesse) geben, um Teamprozesse und -Leistung zu verbessern
- Auskunft über die erbrachte **Leistung** (Ergebnisse) geben, um virtuelle Leistung zu verbessern und Motivation zu erhöhen

- **Subjektives Feedback** (z.B. Selbsteinschätzung der Stimmung) konstant reflektieren
- **objektives Feedback** (z.B. Beitrag von Teammitgliedern an Endprodukt) angemessen präsentieren und nutzen

- Feedback sowohl auf **individueller** als auch auf **Teamebene** geben

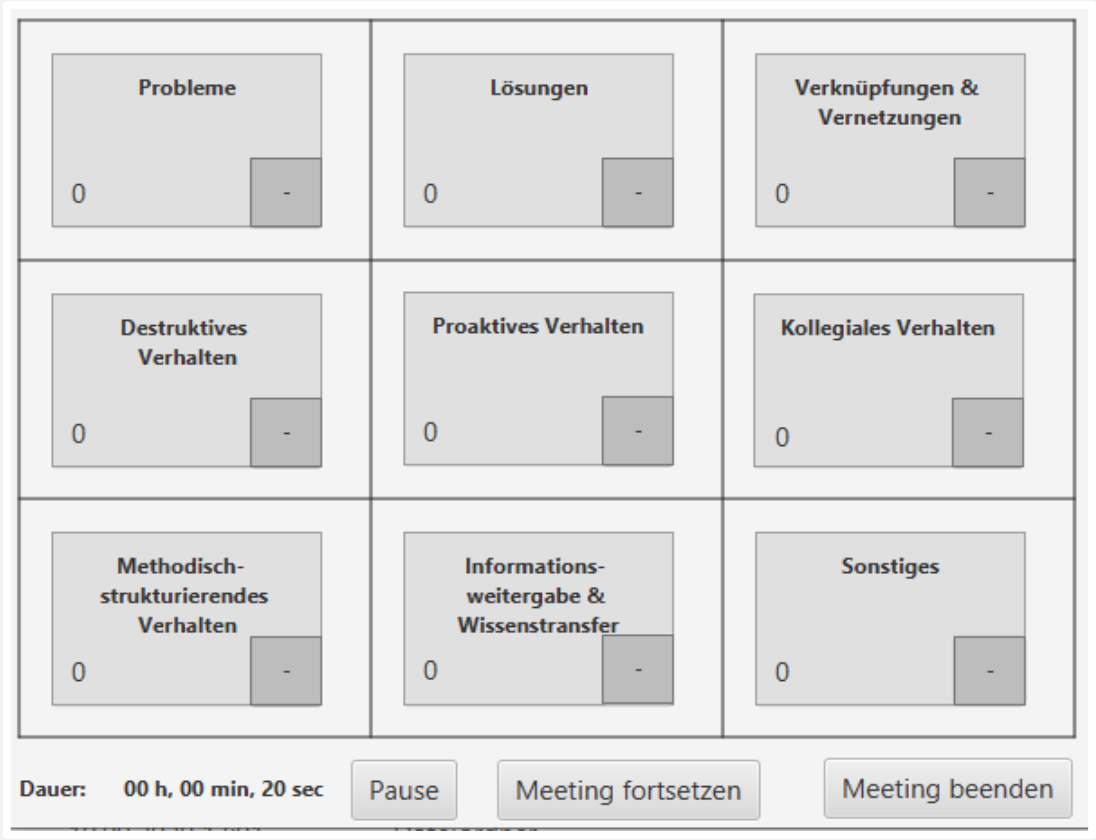
(Handke et al., 2022)

Feedback in virtuellen Teams stärken

Live-Codierung von Meetings mit act4teams-short

- **act4teams-short** = Weiterentwicklung von **act4teams®**
- Live-Codierung mithilfe einer App ermöglicht eine **direkte Rückmeldung** nach einem Meeting
- Einsatz z.B. in einer Teamentwicklung

→ **Stärken und Entwicklungspotenziale** in einer Teamreflektion **aufdecken** und diskutieren



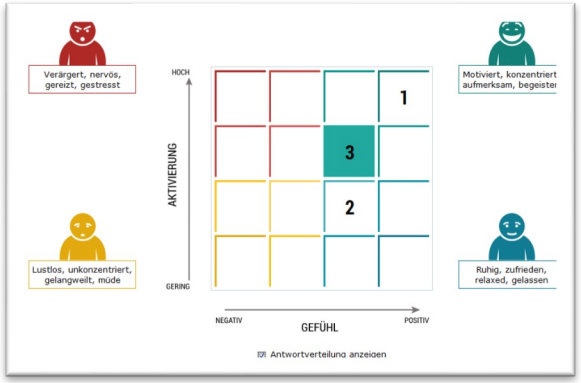
Eingabefeld von act4teams-short

(Windmann, Handke, & Kauffeld, in prep.)

Erfolgreich in der mobilen Arbeit

Relevanz von Feedback, geteilten mentalen Modellen und geteilter Führung

Feedback und Reflexion



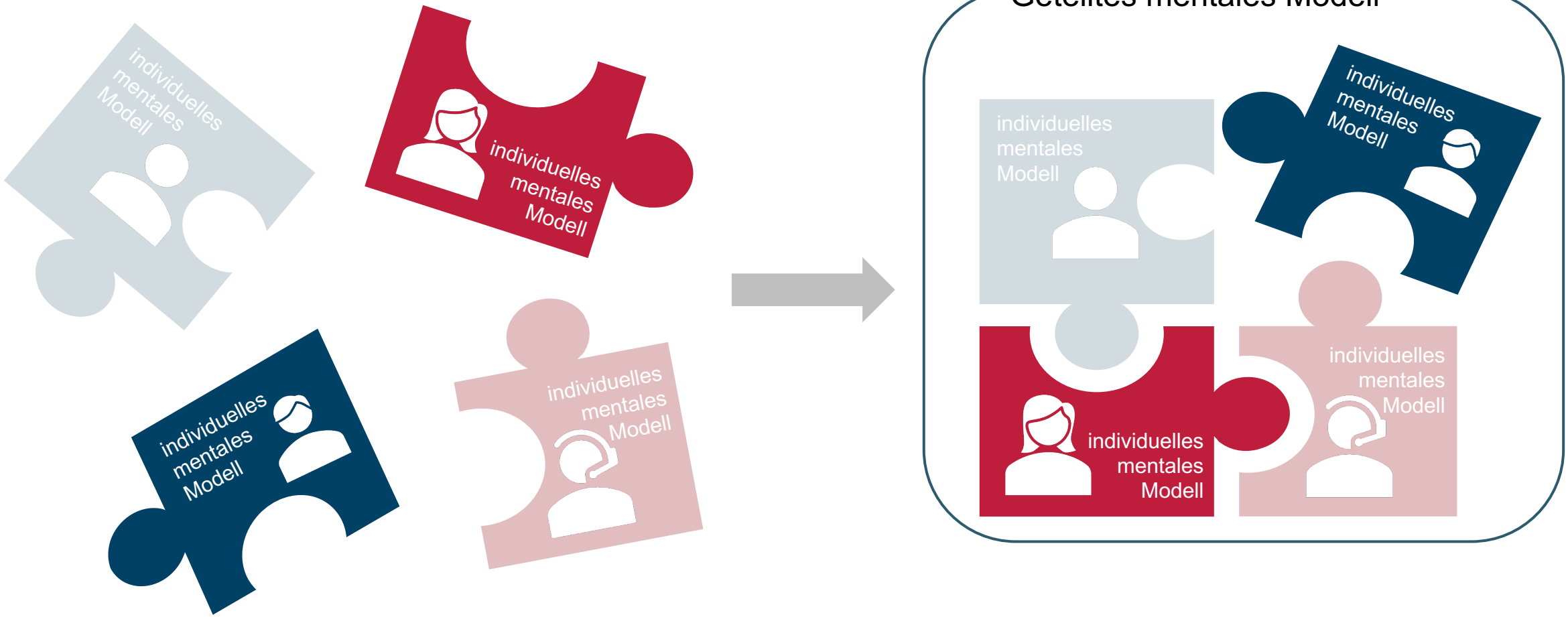
Geteilte mentale Modelle

- Team
- Aufgaben
- Zeit
- IKT

Teamleistung
Wohlbefinden
Zufriedenheit

(Kauffeld et al., in prep.)

Wie kann virtuelle Arbeit gelingen?
Geteilte Mentale Modelle



(Happ et al., 2015; Müller & Antoni, 2019)

Geteilte Mentale Modelle

Gemeinsames Wissen über …

Team (Fähigkeiten, Einstellungen)

Aufgaben (Teamaufgaben, -ziele)

Zeit (Fristen, Bearbeitungszeit, Schritte)

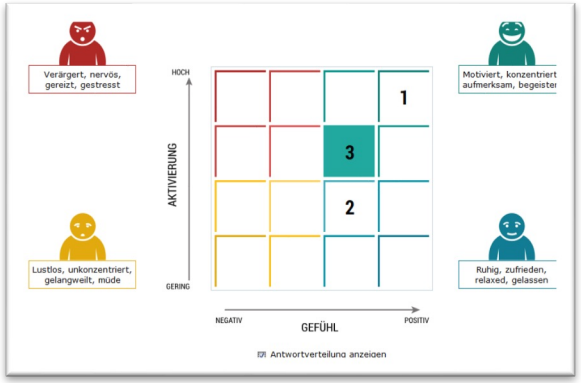
IKT (Regeln über Mediennutzung)

(Müller & Antoni, 2019)

Wie kann die virtuelle Zusammenarbeit gelingen?

Feedback, mentalen Modelle, Vertrauen und geteilter Führung

Feedback und Reflexion



Geteilte mentale Modelle

Team

Aufgaben

Zeit

IKT

Geteilte Führung

Teamleistung
Wohlbefinden
Zufriedenheit

(Kauffeld et al., in prep.)

Geteilte Führung

Vier Dimensionen effektiven Führungsverhaltens (SPLIT, Grille & Kauffeld, 2015)

Mikropolitisches Management

Die FK/ das Team hilft den Teammitgliedern, sich zu vernetzen, holt bei Problemen aktiv Hilfe ein.

Veränderungsmanagement

Die FK/ das Team stößt Reflexionsprozesse an und unterstützt die Teammitglieder bei der Umsetzung von Ideen.

Beziehungsmanagement

Die FK/das Team geht respektvoll mit den Teammitgliedern um, geht empathisch auf Andere ein, ist authentisch, verlässlich und gerecht, geht offen mit Kritik um, unterstützt Weiterbildung und integriert neue Teammitglieder.

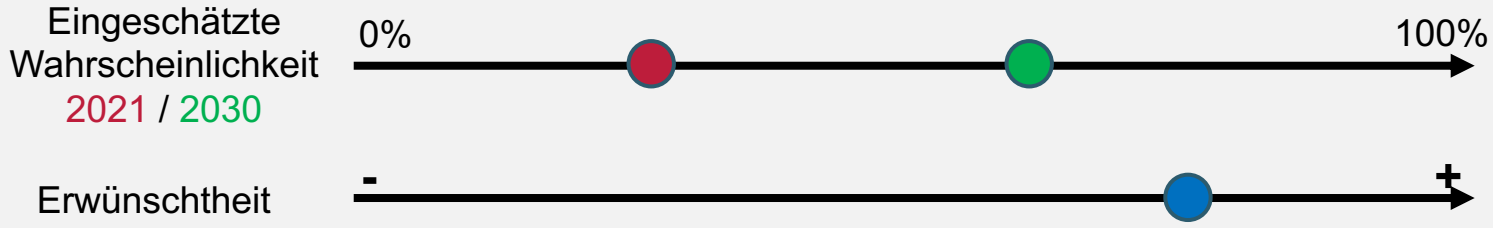
Aufgabenmanagement

Die FK/ das Team klärt Aufgaben ab, formuliert klare Ziele, stellt dem Team wichtige Informationen zur Verfügung, bindet andere in Entscheidungen mit ein und kontrolliert die Erreichung von Zielen.

(Yukl, et al., 2002; Luthans, Hodgettes & Rosenkrantz, 1988; Morgeson, 2011; Grote, Kauffeld & Weide, 2009, vgl. Kauffeld & Schulte, 2013)

Geteilte Führung
Folgen der mobilen Arbeit

„Durch die regelmäßige Arbeit im Homeoffice werden neue Führungsstrukturen benötigt. Die **geteilte Führung**, bei der alle Teammitglieder in einzelnen Phasen bestimmte Führungsaufgaben übernehmen, wie z.B. Aufgaben zu koordinieren, Prioritäten zu setzen, sich gegenseitig Wertschätzung zu zeigen, Veränderungen anzustoßen, etabliert sich als neues Führungsparadigma."



(Kauffeld et al., 2023)

Die Zukunft der virtuellen Zusammenarbeit

Home Office wird bleiben

Digitale (Kollaborations-)Tools als Ermöglicher, Corona als Praxistest

Individuum und Organisation profitieren – dem Team gilt die Sorge

Feedback und Reflexion, geteilte mentale Modelle und geteilte Führung hilft

Qualität der Präsenz – Activity based Konzepte

Gründe für den Weg aus dem HO erkunden

Activity Based Working

Bei einer guten Umsetzung:

- Höhere **Konzentrationsfähigkeit, Produktivität** und **Arbeitsmotivation**
- Positive Auswirkungen auf **Kommunikation** und **Interaktion**
- Wahrgenommene **Kontrolle** (z.B. Zeit- und Raumkontrolle)
- mehr **Bewegung** im Büro (dadurch z.B. weniger Rückenschmerzen)

Allerdings:

- Auch negative Auswirkungen auf **Arbeitsleistung** und –**Motivation** gefunden (z.B. Ablenkung durch Lärmpegel)
- **„Rückzug“ ins Homeoffice** um Bürolärm zu entfliehen
- Bedenken bei **sensiblen und vertraulichen Themen** (z.B. Datenschutz)

Kostenlose Kantine, Teamevents, …

→ Auf die Gestaltung und Umsetzung kommt es an!

(Engelen et al., 2019; Fuchs et al., 2018; Wohlers & Hertel, 2016)

Die Zukunft der virtuellen Zusammenarbeit

Home Office wird bleiben

Digitale (Kollaborations-)Tools als Ermöglicher, Corona als Praxistest

Individuum und Organisation profitieren – dem Team gilt die Sorge

Feedback und Reflexion, geteilte mentale Modelle und geteilte Führung hilft

Qualität der Präsenz – Activity based Konzepte

Gründe für den Weg aus dem HO erkunden

(virtuelle) Meetings

Künftig hybrid und mit KI

Virtuelle Kommunikation

- **Media Richness Theory** (Daft & Lengel, 1987)
  - elektronische Medien haben einen **geringeren informationalen Wert**
- **Social Presence Theory** (Short, Williams, & Christie, 1976)
  - elektronische Medien haben eine **geringere soziale Präsenz,** sind daher **unpersönlicher**
- **Task-Media-Fit Hypothesis** (McGrath & Hollingshead, 1993)
  - Leistungseinbrüche in virtueller Kommunikation = **fehlende Passung** zu Aufgabenanforderungen, bspw. Komplexität oder Interdependenz -> Passt mein Medium zur Aufgabe? (z.B. Mail zum Informieren, aber f2f Meeting zum kreativen Arbeiten)

Virtuelle Kommunikation

- **Media Richness Theory** (Daft & Lengel, 1987)
  - elektronische Medien haben einen **geringeren informationalen Wert**
- **Social Presence Theory** (Short, Williams, & Christie, 1976)
  - elektronische Medien haben eine **geringere soziale Präsenz,** sind daher **unpersönlicher**
- **Task-Media-Fit Hypothesis** (McGrath & Hollingshead, 1993)
  - Leistungseinbrüche in virtueller Kommunikation = **fehlende Passung** zu Aufgabenanforderungen, bspw. Komplexität oder Interdependenz -> Passt mein Medium zur Aufgabe? (z.B. Mail zum Informieren, aber f2f Meeting zum kreativen Arbeiten)

Worauf kann geachtet werden?

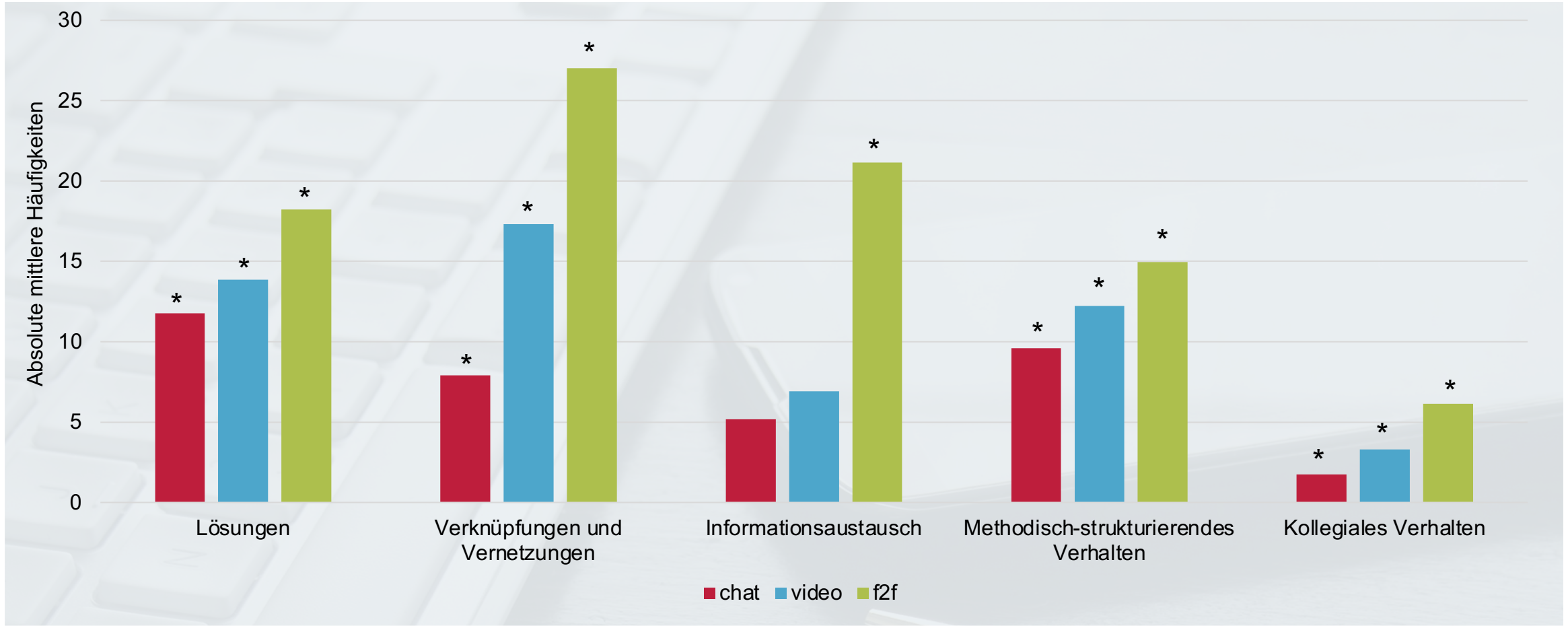
→ Fehlende Reichhaltigkeit ist **kompensierbar**, z.B. durch Intensität oder Erfahrung mit dem Medium; Umgang trainieren (z.B. Riethmüller & Boos, 2011; Handke, Schulte, Schneider, & Kauffeld, 2018)

→ Weniger reichhaltige Medien können **„angereichert“** werden, z.B. durch eindeutigere Erklärungen oder Emoticons (z.B. Handke, Schulte, Schneider, & Kauffeld, 2018)

→ **Variation der genutzten Medien** nimmt im Laufe eines Projekts zu; Medienauswahl reflektieren (Handke, Schulte, Schneider, & Kauffeld, 2019)

→ Wechsel von Reichhaltigkeit zu **Natürlichkeit** → Virtualität muss immersiver und natürlicher gestaltet werden (Tartler, Handke & Kauffeld, 2023)

Ergebnisse –
Verhalten im Vergleich (Absolute Häufigkeiten)

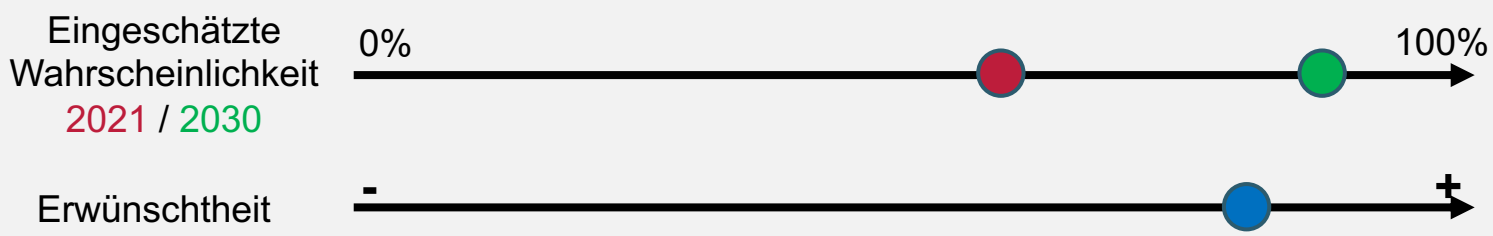


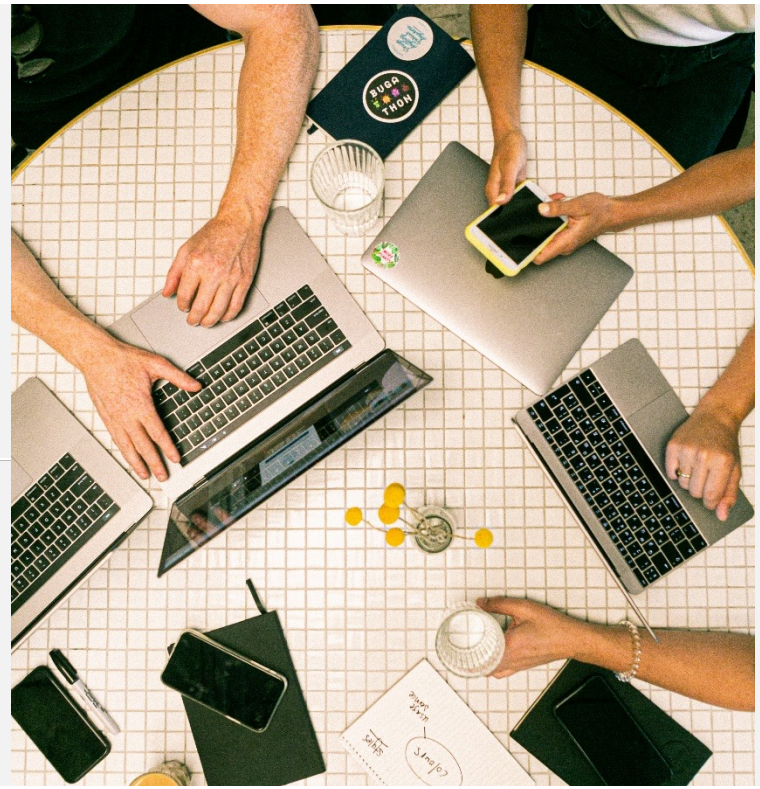
(Tartler, Windmann & Kauffeld, in Vorb.)

n_{chat} = 30 n_{video} = 30 n_{f2f} = 30

Bedeutung von hybriden Meetings ?

„Meetings finden nur noch selten ausschließlich vor Ort statt. Es muss immer die Möglichkeit bestehen, bei einem Meeting auch **virtuell Personen hinzuschalten** zu können, damit alle benötigten Personen an einem Meeting teilnehmen können.“

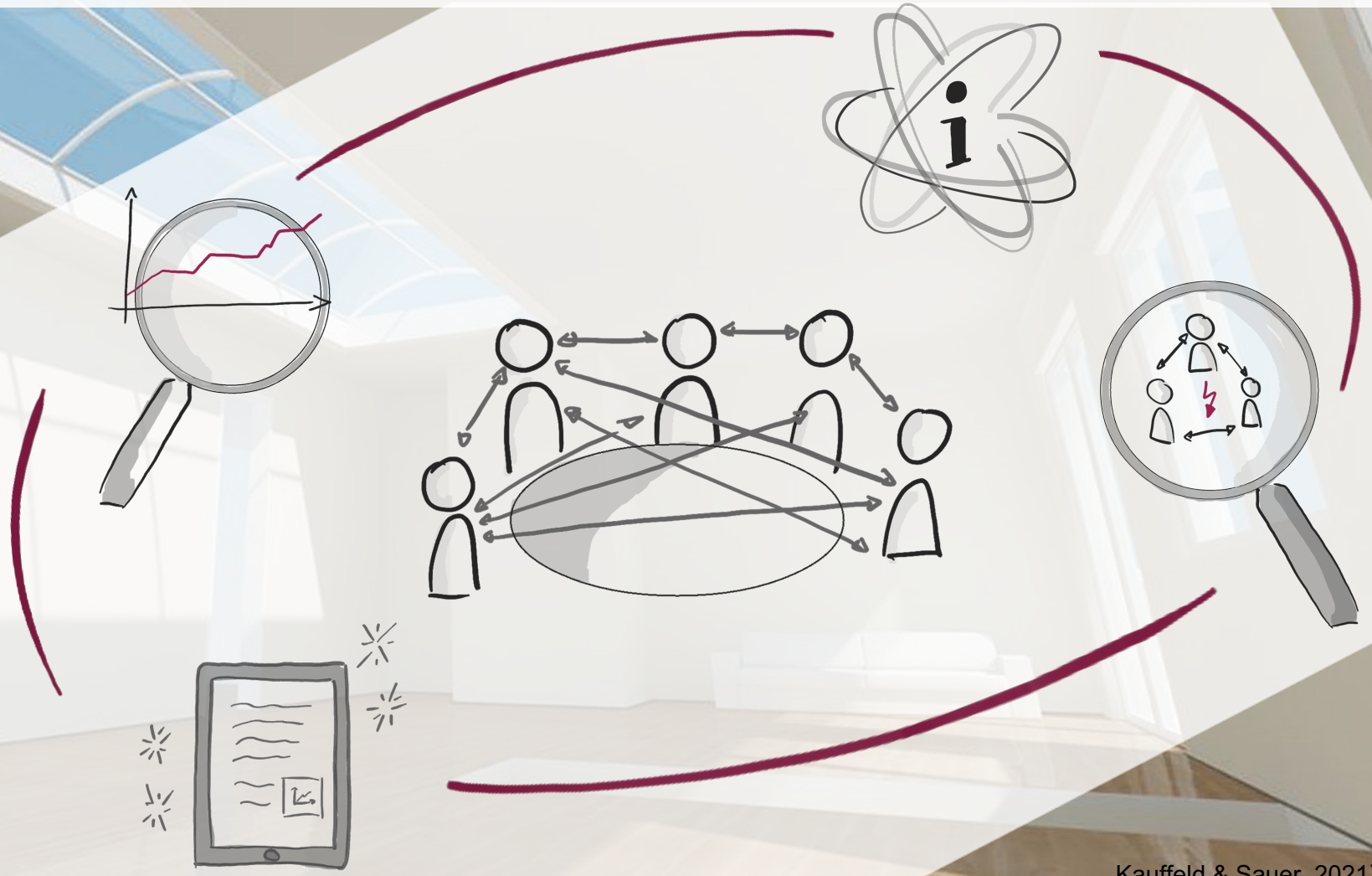




(Kauffeld et al., 2022)

Der Meetingraum der Zukunft?

KI-Agenten sollen, als lernende Systeme, die Handlungs-fähigkeit der Menschen in Meetings verbessern



Kauffeld & Sauer, 2021)

Die Zukunft der virtuellen Zusammenarbeit

Home Office wird bleiben

Digitale (Kollaborations-)Tools als Ermöglicher, Corona als Praxistest

Individuum und Organisation profitieren – dem Team gilt die Sorge

Feedback und Reflexion, geteilte mentale Modelle und geteilte Führung hilft

Qualität der Präsenz – Activity based Konzepte

Gründe für den Weg aus dem HO erkunden

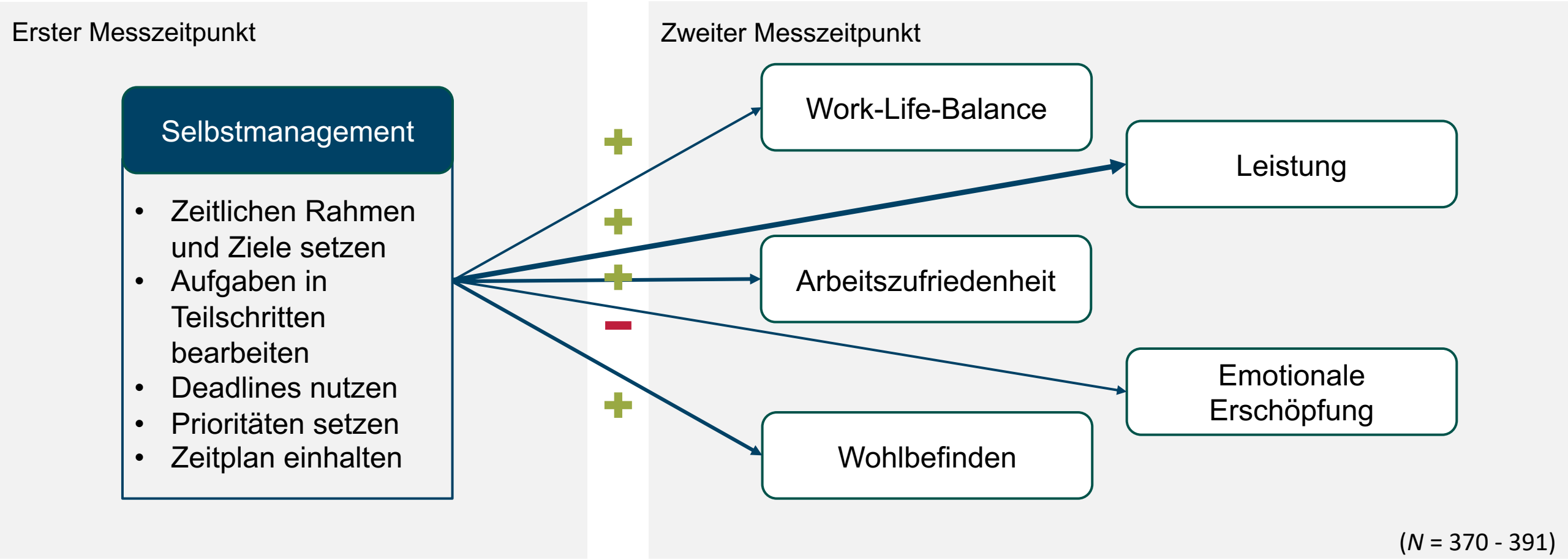
(virtuelle) Meetings

Künftig hybrid und mit KI

Anforderungen und Ressourcen bei der virtuellen Zusammenarbeit

Selbstmanagementfähigkeiten stärken und Arbeit gestalten

Bedeutung von Selbstmanagement



(*N* = 370 - 391)

(Kauffeld et al., in prep.)

Psychische Belastung am Arbeitsplatz

- **Die (Arbeits-)Welt hat sich in den letzten 20 Jahren verändert** (IAB, 2020; Schaff, 2019)
  - die durchschnittliche Arbeitszeit ist zwar weitgehend stabil
  - durch Arbeitsverdichtung und Digitalisierung ist die Effizienz von Mitarbeitenden jedoch signifikant gestiegen
- **Psychisch bedingte Arbeitsausfälle sind Ergebnis** (DAK-Versicherung, 2019)
  - Anstieg der AU-Tage aufgrund von psychischen Belastungen seit 1997: 239 %
  - Psychische Belastungen inzwischen einer der Top 3 Gründe für Arbeitsausfälle (insgesamt 87 Millionen Tage)
- **Corona-Pandemie wirkte wie ein Brennglas** (Claus, Harrer-Kouliev & Wolf, 2021; Skoda et. al, 2021)
  - Psychische Belastungen haben weiter zugenommen
  - ABER auch: Anforderungen sowie die Erwartungshaltung von Mitarbeitenden an Arbeitgeber im Bezug auf BGM, Arbeitsplatz- und Zeitgestaltung sowie Digitalisierung haben sich verändert

FAZIT Bedeutung präventiver Maßnahmen nimmt zu

Wie steht es um das BGM in deutschen Unternehmen?

Betriebliches Gesundheitsmanagement – Gesunde Arbeit

Knapp drei von zehn Organisationen (28 %) bieten vereinzelte BGF-Maßnahmen an – vor allem in den Bereichen Ergonomie und Entspannung.

Nur ca. ein Drittel der Mitarbeitenden nehmen Angebote in Anspruch.

Fehlende Kombination zwischen verhaltens- und verhältnis-präventiven Möglichkeiten

In 26 % der Organisationen existiert bereits ein ganzheitliches BGM.

ABER: Bei 57 % der befragten Unternehmen fehlt eine BGM-Strategie und es besteht wenig Bedarfs- und Mitarbeiterorientierung

Nur 20 % der Unternehmen evaluieren ihre Maßnahmen

Neues Feld: **Mobile Arbeit**

(Bamberg & Mohr, 2016; Nürnberg & Widmaier, 2019, Studie #What's next, IFBG 2017, Willis Towers Watson, 2016, Personalwirtschaft, 2015; Kauffeld & Schulte, 2022)

Anforderungen und Ressourcen in der Arbeit

Anforderungen				Ressourcen
	Zeitdruck, Leistungsdruck, Arbeitsunterbrechungen, Verfügbarkeit	**Arbeits-organisation**	Wissen (Wissensmanagement, Fach- und organisationales Wissen, Informiertheit), Partizipation, Transparenz, Arbeitsplatzsicherheit	
	Aufgabenanforderungen, Veränderungsdruck, Widersprüchliche Anforderungen, Unterforderung, Überforderung, Emotionsarbeit, emotionale Belastungen	**Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe**	Ganzheitlichkeit, Vielfältigkeit, Sinnhaftigkeit, Autonomie, Rollenklarheit, Qualifikation, Lernmöglichkeit, interne Karriereentwicklung	
	belastende Arbeitsumgebung, physische Gefahren, Körperliche Belastung, Technische Probleme	**Arbeits-umgebung**		
	Bedrohung	**Soziale Beziehungen**	Unterstützung Führungskraft, Unterstützung Kollegen, psychologische Sicherheit (Wert-schätzung, Team- und Organisationsklima), Feedback	
	Private Belastung	**Personen-bezogene Anforderungen**	Finanzielle Absicherung, Private Unterstützung, Frustrationstoleranz, Entspannung	

Schulte, E.-M., Wittner, B. & Kauffeld, S. (2021). Ressourcen und Anforderungen (ReA) in der Arbeitswelt: Entwicklung und erste Validierung eines Fragebogens. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*.

Was spielt im virtuellen Raum eine Rolle?

Relevanz der Arbeitsgestaltung

(Handke et al., 2019; Kauffeld et al., in prep.)

Prävention

Fokus präventiver Maßnahmen kann liegen auf …

Was kann die Organisation tun?

…der Gestaltung der **arbeitsbezogenen Umgebungs- und Rahmenbedingungen** so, dass Beschäftigte die Herausforderungen der Arbeit bestmöglich bewältigen können (**Verhältnisprävention**)

Was kann ich selbst tun?

…der betroffenen Personen selbst: z. B. Verhalten, Optimierung des Umgangs mit herausfordernden Situationen, Motivation, Kompetenzen (**Verhaltensprävention**)

Ein **kombinierter Einsatz von Verhaltens- und Verhältnisprävention** zeigt vielversprechende Ergebnisse (Barthelmes et al. 2019)

ABER Maßnahmen aus beiden Bereichen werden häufig unabhängig voneinander angeboten (Lippke & Hessel 2018) und somit nicht aufeinander abgestimmt.

(Kauffeld & Schulte, 2023)

Prozess zur integrierten Verhaltens- und Verhältnisprävention

(Kauffeld & Schulte, 2023)

GesA – DIE APP

GesA herunterladen

Unternehmens-code eingeben

Ich fühle mich bei der Arbeit gestresst und weiß nicht, was ich tun soll. Letzte Woche hat mir eine Kollegin von der GesA-App erzählt. Das versuche ich mal…

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

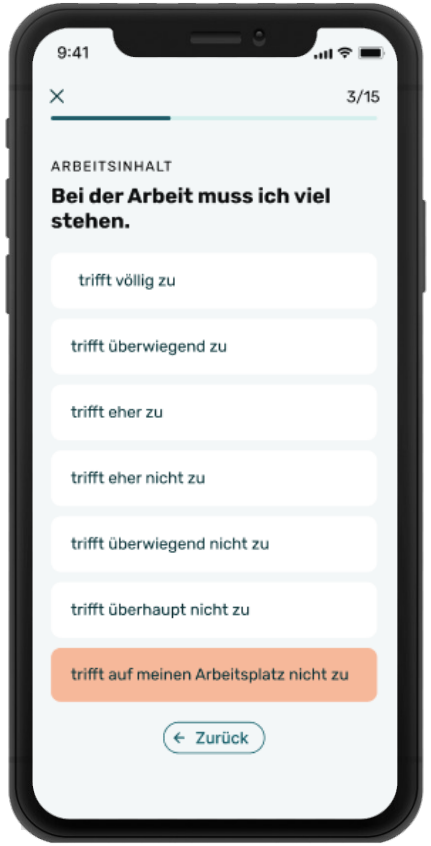
© 4A-SIDE GmbH

Prof. Dr. KAUFFELD & LORENZO

GesA-Tool

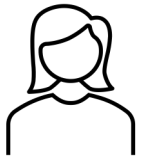
GesA – DIE APP

Fragebogen ausfüllen



Befragung abschließen

Ergebnisse erhalten



Eine Ausgründung der: Technische Universität Braunschweig

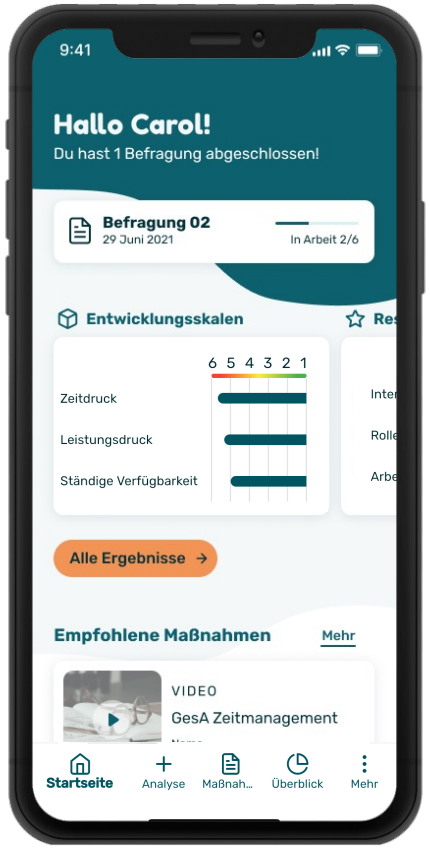
© 4A-SIDE GmbH

Prof. Dr. KAUFFELD & LORENZO

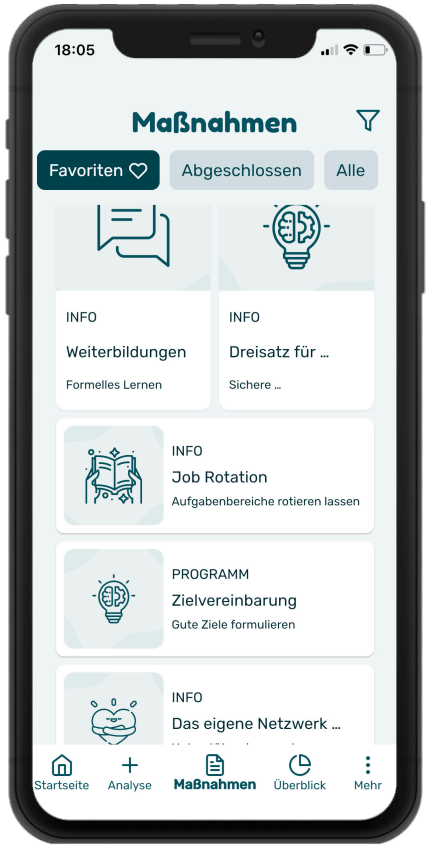
GesA-Tool

GesA – DIE APP

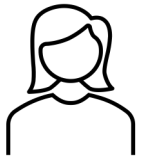
Überblick über die wichtigsten Themen bekommen



Empfohlene Maßnahmen ansehen



Maßnahmen anpacken

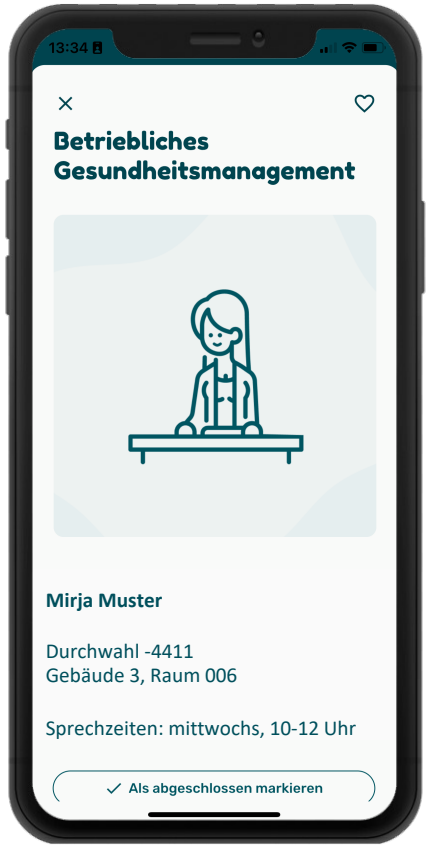


Eine Ausgründung der: Technische Universität Braunschweig

© 4A-SIDE GmbH

GesA – MAßNAHMEN DES UNTERNEHMENS

Erfahren, wo ich in meiner Organisation/ in der Region Unterstützung bekomme



Jede Organisation kann eigene Maßnahmen oder Kontaktpersonen in die App einspielen lassen.

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig
© 4A-SIDE GmbH

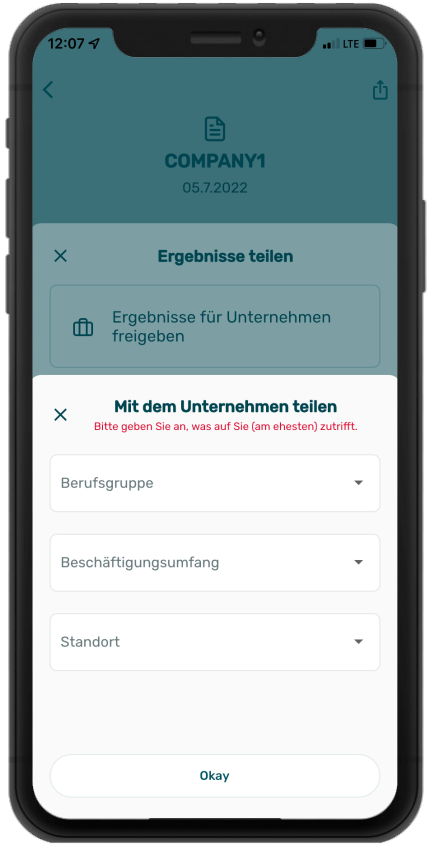
Prof. Dr. KAUFFELD & LORENZO

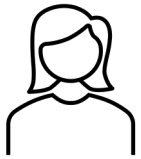
GesA-Tool

GesA – DIE APP

Meine Ergebnisse mit meiner Organisation oder meiner Führungskraft anonym teilen

Zusätzliche Angaben machen, damit meine Organisation die Ergebnisse besser einordnen kann

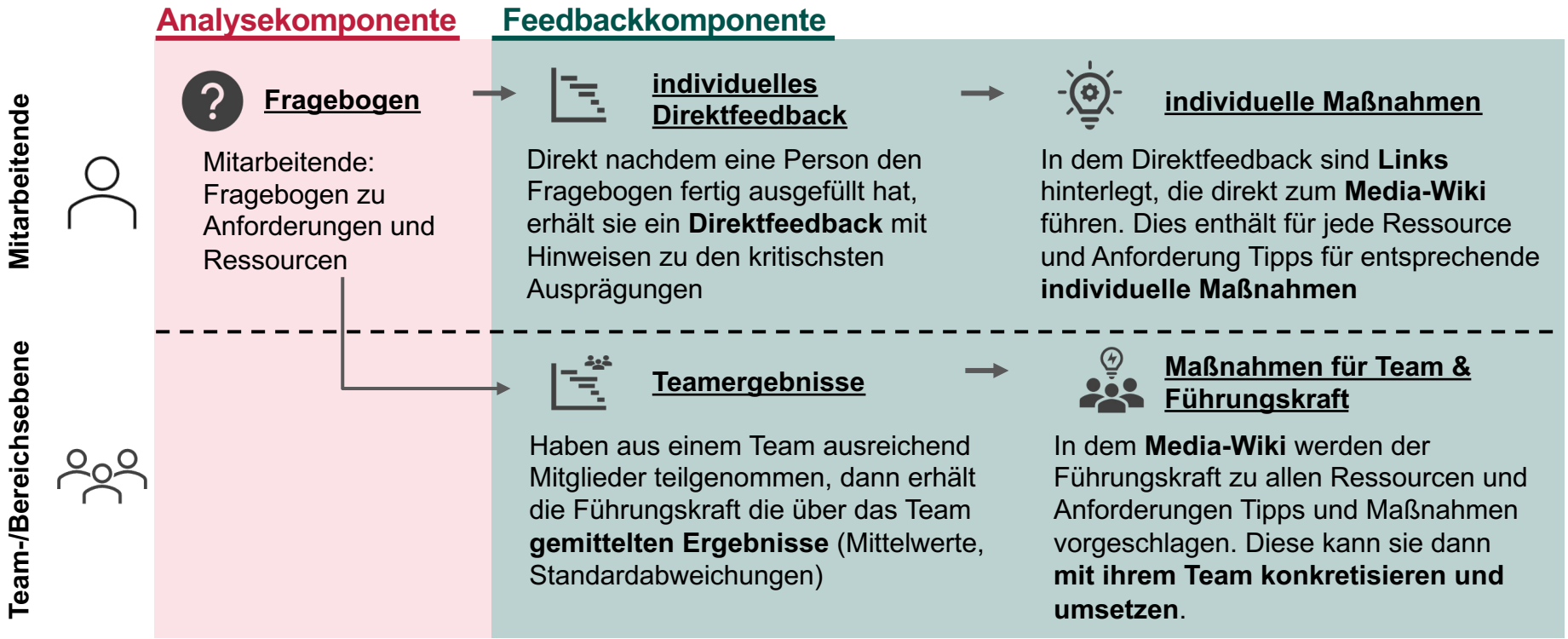




Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig

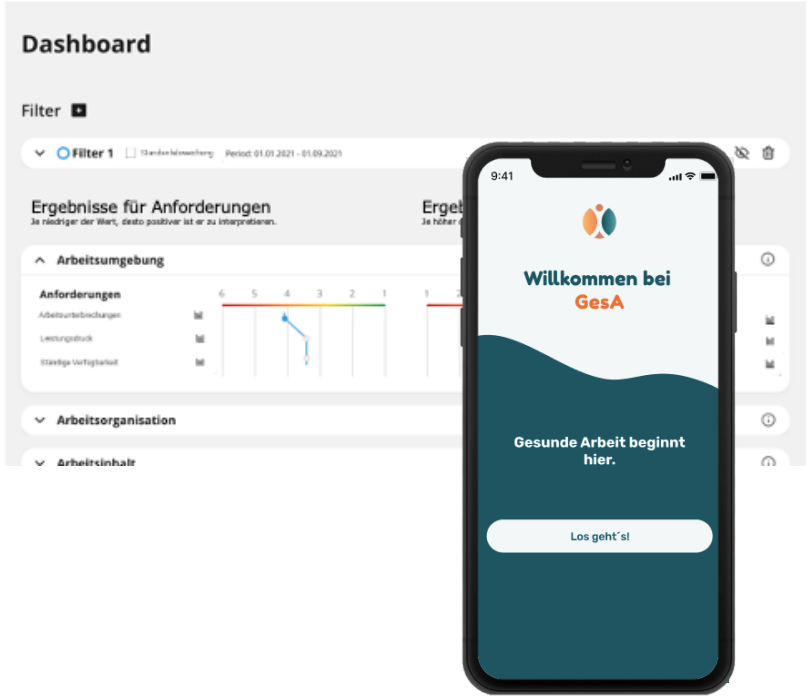
© 4A-SIDE GmbH

Prozess zur integrierten Verhaltens- und Verhältnisprävention



(Kauffeld & Schulte, 2023)

ANWENDUNG IM UNTERNEHMEN



Umsetzung:

- Einsatz des GesA-Tools (App und Dashboard) immer mit gleichzeitiger Begleitung des Unternehmens zu den Kernthemen (Mitarbeitenden- und Führungskräfteebene)
  - Ergebnisse interpretieren
  - Informationen der Organisation in App und Dashboard/Wiki integrieren
  - Coaching für Führungskräfte
  - Umsetzung von Maßnahmen (z.B. inhaltliche Schulungen, Begleitung von Teams, etc.)
  - BGM-Strategie ausbauen

Link zu GesA: https://kauffeld-lorenzo.de/2021/11/23/gesa-gesundearbeit/

Eine Ausgründung der:
Technische Universität Braunschweig
© 4A-SIDE GmbH

Feedback in der mobilen Arbeit

„Um Mitarbeitenden im Homeoffice zu unterstützen, ihre **individuellen Ressourcen zu nutzen und Anforderungen zu verringern**, stellen Unternehmen den Mitarbeitenden **Analysemöglichkeiten** z.B. in Form von Fragebogen zur Verfügung. Mit der Auswertung des Fragebogens erhalten die Mitarbeitenden auf sie zugeschnittene Tipps, Hinweise und Unterstützungsangebote.“

(Kauffeld et al.,2023)

Die Zukunft der virtuellen Zusammenarbeit

Home Office wird bleiben

Digitale (Kollaborations-)Tools als Ermöglicher, Corona als Praxistest

Individuum und Organisation profitieren – dem Team gilt die Sorge

Feedback und Reflexion, geteilte mentale Modelle und geteilte Führung hilft

Qualität der Präsenz – Activity based Konzepte

Gründe für den Weg aus dem HO erkunden

(virtuelle) Meetings

Künftig hybrid und mit KI

Anforderungen und Ressourcen bei der virtuellen Zusammenarbeit

Selbstmanagementfähigkeiten stärken und Arbeit gestalten

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Technische Universität Braunschweig
Institut für Psychologie
Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Spielmannstr.19, 38106 Braunschweig

https://www.tu-braunschweig.de/psychologie/aos

Prof. Dr. Simone Kauffeld • s.kauffeld@tu-braunschweig.de

Link zu GesA: https://kauffeld-lorenzo.de/2021/11/23/gesa-gesundearbeit/