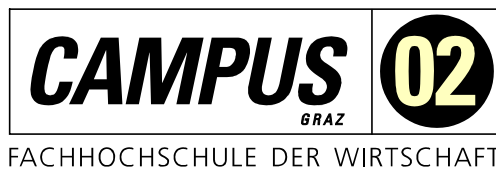


# MASTERARBEIT

## METHODEN ZUR FÖRDERUNG VON PSYCHOLOGISCHER SICHERHEIT UND KOMMUNIKATION IN DER EINARBEITUNGSPHASE NEUER ARBEITSKRÄFTE IN VIRTUELLEN TEAMS

ausgeführt am



Studiengang  
Informationstechnologien und Wirtschaftsinformatik

Von: Gregor Gigerl  
Personenkennzeichen: 1810319006

Graz, am 13. März 2023

.....  
Unterschrift

# EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

.....

Unterschrift

# DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei allen Personen bedanken, die mir mit ihrer Unterstützung geholfen haben, diese Arbeit fertigzustellen.

Ein besonderer Dank gebührt dabei Herrn Dipl.-Ing. Dr. Thomas Puchleitner, MBA, der diese Arbeit betreut hat. Vielen Dank für die Begutachtung meiner Masterarbeit und die schnelle und unkomplizierte Unterstützung.

Weiterer Dank gilt den befragten Fachkräften, die sich die Zeit genommen haben, um an einem Interview teilzunehmen und meine Fragen zu beantworten. Ihr Beitrag bildet die Grundlage für diese Forschungsarbeit. Vielen Dank für die interessanten Einblicke und Antworten.

Außerdem möchte ich mich bei Jonathan Prokop, BSc, MA, MA bedanken, für das Korrekturlesen der Arbeit, für die ständige Hilfsbereitschaft und das stets hilfreiche Feedback. Vielen Dank für deine Unterstützung.

Außerdem möchte ich mich bei meiner Freundin Julia Oberdorfer, BSc für die Unterstützung und Vorschläge bei der Erstellung der Arbeit sowie für die anhaltende Geduld während des Studiums bedanken.

Abschließend möchte ich meiner Familie danken, die mich während meiner gesamten Studienzeit stets unterstützt und mir Rückhalt in stressigen Situationen gegeben haben.

Gregor Gigerl

Graz, März 2023

## KURZFASSUNG

Aufgrund der fortschreitenden Globalisierung und technologischen Entwicklungen wird die digitale Arbeit in Unternehmen zunehmen und die Anzahl virtuell zusammenarbeitender Teams steigen. Aber die digitale Distanz kann sowohl Chancen als auch Herausforderungen hervorbringen. Besonders für neue Teammitglieder, wie auch für das gesamte Team kann dies eine Hürde in der Einarbeitungsphase darstellen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, empfohlene Vorgehensweisen aus Onboarding-Prozessen österreichischer Unternehmen zu identifizieren, die sich positiv auf eine virtuelle Zusammenarbeit auswirken. Dabei wird die Forschungsfrage beantwortet, durch welche Faktoren sich die psychologische Sicherheit und Kommunikation eines virtuell zusammenarbeitenden Teams in der Einarbeitung (Onboarding-Prozess) einer neuen Arbeitskraft fördern lassen. Dazu wurden Interviews mit Fachkräften aus dem Bereich des Onboardings und der virtuellen Zusammenarbeit geführt und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass die virtuelle Komponente zu einer Verminderung der Gruppenkohäsion und des sozialen Zusammenhalts führen kann. Eine Förderung der psychologischen Sicherheit und der Kommunikation wurde als relevant für eine erfolgreiche Zusammenarbeit erachtet und sollte idealerweise direkt im Onboarding umgesetzt werden. Dahingehend wurde ein Leitfaden mit unterstützenden Verhaltensweisen für virtuell zusammenarbeitende Teams definiert. Diese sollten vermehrt Anstrengungen in das Halten eines konstanten Austausches investieren. Zur weiteren Förderung können Maßnahmen wie eine offene Feedbackkultur oder Kommunikationsrichtlinien eingeführt werden. Für eine langfristige Förderung sollten die Handlungsempfehlungen von allen Teammitgliedern und der Führungskraft proaktiv vorgelebt und in einem gemeinsamen, teaminternen Verhaltenskodex (Code of conduct) eingebettet werden, um Teil der Teamkultur werden zu können. Weitere Forschungen können den aufgestellten Leitfaden in der Praxis umsetzen und auf dessen Auswirkungen testen.

## **ABSTRACT**

Due to ongoing globalisation and technological advances, digital work in companies will grow, and the number of virtual collaborative teams will rise. However, digital distance can create both opportunities and challenges. Especially for new team members, as for the team, this can be a hurdle in the induction phase. This paper identifies recommended practices from the onboarding processes of Austrian companies that positively impact virtual collaboration. The research question answers how to support the factors of psychological safety and communication of a virtual team during the onboarding process of a new employee. For this purpose, interviews were conducted with onboarding and virtual collaboration experts and evaluated using qualitative content analysis. The results show that the virtual dimension can lead to a reduction in group cohesion and social bonds. Promoting psychological safety and communication was considered relevant for successful collaboration and should be implemented directly in onboarding. In this regard, a guideline with supportive behaviours for virtually collaborating teams was defined. Virtual teams should increase their efforts to maintain constant communication. Measures such as an open feedback culture or communication guidelines can be established for further support. For long-term advancement, supportive actions should be proactively exemplified by all team members and the manager and embedded in a shared, team-internal code of conduct to become part of the team culture. Further research can implement the established guideline in practice and test it for its effects.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1	Zielsetzung und Vorgehensweise .....	2
1.2	Struktur der Arbeit .....	4
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b> .....	<b>5</b>
2.1	Zusammenarbeit in Teams .....	5
2.1.1	Begriffsdefinition .....	5
2.1.2	Teamentwicklung .....	6
2.1.3	Ziele, Relevanz und Herausforderungen .....	9
2.1.4	Virtuelle Teamarbeit .....	10
2.2	Onboarding in Unternehmen .....	12
2.2.1	Theorie der organisationalen Sozialisation .....	12
2.2.2	Begriffsdefinitionen .....	12
2.2.3	Onboarding als Prozess .....	14
2.2.4	Grundlagen der Gestaltung .....	15
2.2.5	Ziele, Relevanz und Herausforderungen .....	17
2.2.6	Virtuelles Onboarding .....	18
<b>3</b>	<b>ERFOLGSFAKTOREN VON HOCHLEISTUNGSTEAMS</b> .....	<b>20</b>
3.1	High Performance Teams .....	20
3.1.1	Team-Leistungskurve .....	20
3.1.2	IPO-Modell der Teameffektivität .....	22
3.2	Erfolgsfaktoren .....	24
3.2.1	Psychologische Sicherheit .....	24
3.2.2	Kommunikation .....	27
<b>4</b>	<b>FORSCHUNGSMETHODIK</b> .....	<b>30</b>
4.1	Datenerhebung .....	31
4.1.1	Semi-strukturierte Expertisen-Interviews .....	32
4.1.2	Informationsblatt und Einwilligungserklärung .....	32
4.1.3	Interviewleitfaden .....	33
4.1.4	Datenaufbereitung .....	37

4.2	Auswahl der befragten Fachkräfte .....	37
4.3	Datenauswertung .....	39
4.3.1	Fragestellung der Analyse .....	39
4.3.2	Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse .....	39
4.3.3	Kategorienbildung .....	41
4.4	Gütekriterien .....	42
4.4.1	Gütekriterien qualitativer Sozialforschung .....	43
4.4.2	Validität und Reliabilitätsprüfung .....	43
<b>5</b>	<b>ERGEBNISSE .....</b>	<b>45</b>
5.1	Organisation und Relevanz .....	45
5.1.1	Virtuelle Zusammenarbeit .....	45
5.1.2	Virtuelles Onboarding .....	51
5.2	Operative Herausforderungen .....	53
5.2.1	Herausforderungen in der virtuellen Zusammenarbeit .....	53
5.2.2	Herausforderungen im virtuellen Onboarding .....	56
5.3	Methoden zur Förderung .....	57
5.3.1	Voraussetzungen .....	58
5.3.2	Methoden zur Förderung der psychologischen Sicherheit und Kommunikation .....	59
5.3.3	Psychologische Sicherheit .....	62
5.3.4	Kommunikation .....	66
5.3.5	Gegensteuerungsmaßnahmen bei geringer psychologischer Sicherheit und ineffizienter Kommunikation .....	69
5.4	Rückblick und Ausblick .....	70
5.4.1	Virtuelle Zusammenarbeit .....	70
5.4.2	Virtuelles Onboarding .....	72
<b>6</b>	<b>DISKUSSION .....</b>	<b>74</b>
6.1	Leitfaden (Zusammenfassung) .....	74
6.2	Interpretation der Ergebnisse .....	76
6.3	Limitierungen .....	79
6.4	Fazit .....	80
6.5	Fortsetzende Forschungsarbeit .....	83
	<b>ANHANG A - INFORMATIONSBLATT .....</b>	<b>85</b>

<b>ANHANG B - INTERVIEWLEITFADEN .....</b>	<b>87</b>
<b>ANHANG C - KODIERLEITFADEN .....</b>	<b>94</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>99</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>100</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>101</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>102</b>



# 1 EINLEITUNG

*"Echte Hochleistungsteams ... gehen über Grenzen hinweg und können eine ungeheure Innovationskraft entwickeln. Sie sind gemeinsam erfolgreich und genauso partizipieren auch alle Teammitglieder am gemeinsamen Erfolg" (Mahlstedt, 2022, S. 3).*

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt vom ständigen technologischen Wandel und von verschiedensten Herausforderungen (VUCA-Welt). Zusätzlich gibt es Trends wie die steigende Globalisierung und Vernetzung, die das Bild des heutigen Arbeitsalltags beeinflussen (Unger et al., 2022b). Durch fortschreitende Digitalisierung steigt die Zunahme der internationalen und standortübergreifenden Arbeit deutlich an (Lindner, 2020). Zusätzlich wird die Wirtschaft von dem rapiden und technologischen Fortschritt beeinflusst (Lurey & Raisinghani, 2001).

Heutzutage werden von Unternehmen Eigenschaften und Fähigkeiten wie eine schnelle Verhaltensflexibilität, kurze Reaktionszeiten, ein hohes Maß an Flexibilität sowie Einfallsreichtum und Innovationskraft vorausgesetzt, um am Markt bestehen zu können. Die ständigen Entwicklungen am Arbeitsmarkt und die sich daraus ergebenden Veränderungen drängen Betriebe dazu, die gelebten und verankerten Prozesse anzupassen sowie bis dato gewohnte Arbeitsweisen umzustellen (Kieser, 2006). Immer mehr Betriebe setzen deshalb auf Teamarbeit, um auf die Herausforderungen der Arbeitswelt reagieren und weiterhin wettbewerbsfähig bleiben zu können (Unger et al., 2022b). In Kombination mit den technologischen Fortschritten, der zunehmenden Globalisierung und anderen aufkommenden Trends, die in der Wirtschaft herrschen, steigert dies den Anteil an digitaler Arbeit in unserer Gesellschaft. Damit einhergehend erhöht sich ebenso die Zahl an virtuellen Teams, deren Mitglieder örtlich voneinander getrennt sind, aber dennoch an den gleichen Themen zusammenarbeiten und ein gleiches Ziel verfolgen (Lurey & Raisinghani, 2001). Laut Kieser (2006) bieten virtuelle Teams den Firmen die Chance, um auf die zukünftig noch komplexer werdenden Aufgabenstellungen der Wirtschaft mit einem hohen Maß an Flexibilität und Adaptionfähigkeit antworten zu können.

Eine erfolgreiche Teamarbeit kann für Unternehmen einen effektiven Weg darstellen, um sich am Arbeitsmarkt zu behaupten und die täglichen Herausforderungen flexibel bewältigen zu können (Unger et al., 2022a). Allerdings ist Teamarbeit eine Arbeitsweise, die auch auf Barrieren stoßen kann und nicht immer von garantiertem Erfolg gekrönt ist (Rosenstiel & Kaschube, 2020). Verständigungsprobleme oder falsche Erwartungshaltungen, die bei den Teammitgliedern aufgrund von sprachlichen oder kulturellen Grenzen entstehen, können zu Konflikten und Spannungsfeldern innerhalb der Gruppe führen. Resultierend daraus kann die Arbeitsmotivation geschwächt werden, was schlussendlich zu einer verminderten Performance und Effektivität des Teams führen kann (Lindner, 2020). Weiters durchleben Arbeitsgruppen verschiedene

Entwicklungsphasen, bis sie effektiv und effizient zusammenarbeiten. Dies geschieht ebenso, wenn sich organisationale Änderungen im Team ergeben, beispielsweise wenn neue Personen in ein bestehendes Team aufgenommen werden oder Mitglieder das Team verlassen (Kauffeld & Schulte, 2019). Es ist empfehlenswert, mit fördernden Handlungen bzw. Maßnahmen frühzeitig in der natürlichen Teamentwicklung zu intervenieren, wenn es Entwicklungspotenziale gibt oder wenn die gewünschten bzw. geforderten Ergebnisse nicht erreicht werden können. Gründe dafür können aufgekommene Konflikte innerhalb der Gruppe sein oder auch Änderungen in der Teamzusammensetzung (Comelli, 2003).

Personen durchlaufen beim Einstieg in die Berufswelt oder auch nach einem Wechsel der Rolle oder des Arbeitsplatzes einen Prozess mit dem Ziel, sich möglichst schnell und effizient in der neuen Position zurechtzufinden (Brenner, 2020). Dieser Vorgang ist weitestgehend unter dem Begriff Onboarding neuer Arbeitskräfte bekannt. Der Prozess der Einarbeitung in neue Strukturen und Tätigkeitsbereiche geschieht dabei automatisch und unabhängig davon, ob Unternehmen diesen Prozess aktiv mitgestalten. Gibt es allerdings ein geplantes Vorgehen und werden geeignete Strukturen zur Einarbeitung neuer Angestellter eingerichtet, kann dies das gesamte Prozedere positiv beeinflussen und unter anderem die Zeit bis zur effektiven Arbeitsleistung der neuen Personen verkürzen (Stein & Christiansen, 2011). Onboarding ist Teil des Personalbeschaffungsprozesses und beschreibt den Vorgang, wie neue Angestellte auf die Arbeit in ihrer neuen Position vorbereitet werden. Dazu zählt beispielsweise auch die Einarbeitung in bestehende Teamstrukturen (Brenner, 2020). Personen arbeiten und kommunizieren aber immer öfter virtuell zusammen, ohne physisch am selben Ort anwesend zu sein (Lindner, 2020). Der Wandel in der Art der Zusammenarbeit drängt Betriebe teilweise dazu, die bisherige Einarbeitung zu adaptieren und den bis dato persönlich stattfindenden Prozess des Onboardings anzupassen, um diesen auf die neuen Entwicklungen am Arbeitsmarkt auszurichten (Moser et al., 2018).

## **1.1 Zielsetzung und Vorgehensweise**

Mit virtuellen Teams können Firmen auf die Herausforderungen einer schnelllebigen Wirtschaft proaktiv reagieren (Unger et al., 2022b). Bis aber von einer erfolgreichen Zusammenarbeit und in weiterer Folge von der Erreichung von Höchstleistungen gesprochen werden kann, muss die Gruppe zuvor einen gemeinsamen Entwicklungsprozess durchlaufen (Katzenbach & Smith, 1993). Vorherige Forschungen haben bereits entscheidende Merkmale und Erfolgsfaktoren analysiert, die erfolgreiche Zusammenarbeit auszeichnen. Neben dem organisationalen Rahmen und einer für das Team bedeutungsvollen Aufgabe zeichnen vor allem die beiden Faktoren psychologische Sicherheit und Kommunikation eine hohe Leistungserbringung von Teams aus (Duhigg, 2016; Kauffeld & Schulte, 2019; Mahlstedt, 2022). In einer vertrauensvollen Atmosphäre, in der sich die Mitglieder psychologisch sicher fühlen und offen über Fehler und Probleme sprechen können, ist es möglich, ein gemeinsames Ziel zu verfolgen, ohne sich Gedanken über negative Auswirkungen auf sein Selbstbild machen zu müssen (Edmondson, 1999). Die Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit wird durch die richtige Kommunikation innerhalb des Teams gebildet (Marlow et al., 2018). Fehlender persönlicher Kontakt und die

Zunahme der digitalen Verständigung erschweren die Kommunikation und stellen damit eine Herausforderung in der virtuelle Zusammenarbeit dar (Rodeghero et al., 2020).

Darauf aufbauend trägt diese Arbeit dazu bei, weitere Erkenntnisse in den Forschungsbereichen der virtuellen Zusammenarbeit und der Einarbeitung in örtlich voneinander getrennten Teams zu liefern. Dabei wird untersucht, wie bereits im Onboarding-Prozess eines neuen Teammitglieds die beiden Merkmale Kommunikation und die psychologische Sicherheit in einem verteilten Team positiv gefördert werden können. Ziel dieser Arbeit ist es, aktuelle Einblicke und relevante Informationen aus der Wirtschaft zu erhalten und in einem weiteren Schritt, fördernde Aktivitäten bzw. Handlungsempfehlungen zu definieren, die in der Einarbeitung eines neuen Teammitglieds eingebunden werden können. Diese werden als Leitfaden zur Verfügung gestellt, um die beiden Erfolgsfaktoren in einem virtuellen Team systematisch stärken zu können. Dabei wird folgende Forschungsfrage beantwortet:

*„Wie lassen sich die Faktoren psychologische Sicherheit und Kommunikation eines virtuell zusammenarbeitenden Teams in der Einarbeitung (Onboarding-Prozess) einer neuen Arbeitskraft fördern?“*

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurden Daten von verschiedenen österreichischen Groß-Unternehmen erhoben, die im Bereich der IT tätig sind bzw. wo deren Angestellte ihre Beschäftigung vorrangig digital verrichten. Hiermit wird auch der Fokus des Onboardings definiert, der sich primär auf angestellte Personen richtet, die den Großteil ihrer Arbeit an einem Computer ausüben und über digitale Medien mit anderen Personen in Kontakt stehen. Da sich die Einarbeitung bei anderen Berufsklassifizierungen (arbeitende Personen, externe Dienstleistende, befristete Angestellte oder Führungskräfte) aufgrund von den dort vorherrschenden Bedingungen grundlegend unterscheiden kann und unterschiedliche Ziele bzw. Schwerpunkte verfolgt werden, sind diese nicht weiter Teil der Betrachtung. Die Fokussierung auf Groß-Unternehmen laut EU-Empfehlung 2003/361 erfolgt dadurch, dass diese Betriebe aufgrund der Unternehmensgröße in der Regel über mehrere Standorte hinweg und eventuell auch international arbeiten (2003/361/EG, 2003). Weiters ist zu erwähnen, dass die Literatur zwischen Handlungen zur Reintegration von Personen nach längerer Abwesenheit sowie Maßnahmen bei einem Jobwechsel innerhalb des gleichen Betriebs (Crossboarding) unterscheidet. Die in der Forschungsarbeit aufgestellten Handlungsempfehlungen sind nicht auf diese Begrifflichkeiten ausgerichtet, da es vorrangig um die Einarbeitung neuer Arbeitskräfte in einem Team geht.

Um die Zielsetzung zu erreichen, wird ein qualitativer Forschungsansatz benutzt, indem semi-strukturierte Experten-Interviews für die Gewinnung einer Informationsbasis genutzt werden. Es werden Personen aus verschiedenen österreichischen Unternehmen befragt, die Erfahrungen in der Berufswelt mit dem Thema Onboarding neuer Arbeitskräfte oder der Gestaltung virtueller Teamarbeit generieren konnten. Mithilfe der Interviews sollen Herausforderungen in einem virtuellen Onboarding-Prozess sowie konkrete Lösungsvorschläge ausgearbeitet werden, aus diesen anschließend fördernde Handlungsempfehlungen bzw. Maßnahmen definiert werden können.

## 1.2 Struktur der Arbeit

Der Aufbau und die Gliederung der Arbeit teilen sich in sechs Hauptkapitel auf. Im ersten Kapitel, dem Einleitungskapitel (siehe Kapitel 1) wird zu Beginn die Relevanz und die Bedeutung von Teamarbeit und digitaler Zusammenarbeit für die Wirtschaft thematisiert sowie welche treibenden Faktoren dafür verantwortlich sind. Zusätzlich werden hierzu Problemstellungen dieser Arbeitsweisen beschrieben, aber auch welche Vorteile dadurch für Unternehmen generiert werden können. Weiters werden darauf eingehend die Forschungsfrage bzw. die Ziele der Arbeit abgeleitet sowie die Methodik zur Vorgehensweise dieser Forschung beschrieben. Im darauffolgenden Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen zu den Themen Teamarbeit (virtuelle Teamarbeit) und Onboarding in Unternehmen (virtuelles Onboarding) aufgearbeitet (siehe Kapitel 2). Hier werden relevante Begriffsdefinitionen sowie Modelle und Methodiken beschrieben, die für den weiteren Verlauf der Forschungsarbeit benötigt werden. Zusammen mit der Definition ausgewählter Erfolgsfaktoren der virtuellen Teamarbeit (siehe Kapitel 3) bildet dies die Grundlage dieser Arbeit. Danach folgt der Methodik-Teil (siehe Kapitel 4). Hier wird die Durchführung der leitfadengestützten Interviews sowie die anschließende Auswertung der daraus erhobenen Daten beschrieben. Anschließend folgt der Hauptteil dieser Arbeit (siehe Kapitel 5), in dem die Ergebnisse der durchgeführten Forschung, unterteilt in mehrere Themengebiete, beschrieben wird. Aus den Ergebnissen abgeleitet wird aus dem darauffolgenden Kapitel, dem Diskussionsteil, ein Leitfaden mit fördernden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die im Onboarding neuer Angestellter integriert werden können, um die zuvor beschriebenen Erfolgsfaktoren von Hochleistungsteams zu fördern (siehe Kapitel 6). Dies stellt gleichzeitig auch Antwort auf die definierte Forschungsfrage dar. Der Diskussionsteil schließt mit einer Interpretation der Erkenntnisse und der bestehenden Limitierungen mit einem Ausblick auf offene Forschungsmöglichkeiten sowie einem Fazit ab.

## 2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Das Arbeiten in Gruppen bzw. in Teams zählt zu den Arbeitsformen, die in der globalen Marktwirtschaft am häufigsten eingesetzt werden. Es wird berichtet, dass rund 50 bis 90 Prozent aller Angestellten in Unternehmen in Teams zusammenarbeiten (Kauffeld & Schulte, 2019). Zu beachten dabei ist, dass der steigende Trend hinsichtlich virtueller Teams durch die vergangene Corona-Pandemie zusätzlich verstärkt wurde (Lindner, 2020). Treten neueingestellte Personen, z.B. nach einer beruflichen Veränderung einem neuen Team bei, kann dies Auswirkungen auf die gesamte Gruppendynamik und auf die bisherige Zusammenarbeit des Teams haben (Kauffeld & Schulte, 2019). Das Einarbeiten der neuen Personen kann indessen durch ein geplantes und geleitetes Vorgehen (Onboarding-Prozess) unterstützt werden. Dies kann in weiterer Folge zu einer kürzeren Einarbeitungszeit führen und gleichfalls die Zufriedenheit der neu angestellten Personen nachhaltig erhöhen (Bauer & Erdogan, 2011; Snell, 2006).

### 2.1 Zusammenarbeit in Teams

Teamarbeit wird eingesetzt, um auf Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt (VUCA-Welt) reagieren zu können (Unger et al., 2022b). Ebenso bietet es den Team-Mitgliedern die Möglichkeit zu mehr Mitspracherecht und fördert zugleich den Zusammenhalt der Gruppe (Rosenstiel et al., 2020). Des Weiteren ermöglicht es die Diversität und Vielfältigkeit der Teammitglieder hinsichtlich Erfahrungen, Fähigkeiten und Interessengebiete zu nutzen und zu bündeln. Das führt wiederum dazu, Aufgaben und Themen erfolgreich lösen zu können, die als Einzelperson möglicherweise nicht möglich gewesen wären (Unger et al., 2022a).

#### 2.1.1 Begriffsdefinition

Bei Literaturrecherchen zu den Themen Zusammenarbeit und dem Arbeiten in Gruppen stößt man auf verschiedene Begriffe wie beispielsweise Gruppe, Arbeitsgruppe oder Teams, die oft bedeutungsgleich verwendet werden (Unger et al., 2022a). Dennoch gibt es nach Unger et al. (2022a) teilweise, wenn auch nur geringfügige Unterschiede zwischen den Begrifflichkeiten. Eine eindeutige Unterscheidung gestaltet sich in der Realität oft als schwierig (Unger et al., 2022a).

Die Arbeit in einer **Gruppe** zeichnet sich durch den Zusammenschluss mehrerer Personen aus, die längerfristig ein Thema bearbeiten. Die einzelnen Gruppenmitglieder nehmen dabei unterschiedliche Rollen ein und es entsteht ein gemeinsames Verständnis von Regeln und ein innerer Zusammenhalt, besser bekannt als Kohäsion oder Wir-Gefühl (Nerdinger et al., 2019).

Eine **Arbeitsgruppe** ist eine gesonderte Form einer Gruppe, die im Vergleich aus weniger Personen besteht. Die Arbeit in dieser Gruppe definiert sich durch ein besonders hohes Maß an Verantwortungsgefühl und Verantwortlichkeit der einzelnen Gruppenmitglieder sowie durch ein hohes Zugehörigkeitsgefühl innerhalb der Gruppe. Ziel der Gruppe ist die stetige Erbringung von Leistungen, was als stark ergebnisorientiert bezeichnet werden kann. Die Organisationsstruktur

des Arbeitsteams ist dabei eher flach hierarchisch definiert (Kals & Gallenmüller-Roschmann, 2017).

Eine weitere Sonderform der Gruppe bildet das sogenannte **Team** (Unger et al., 2022a). Hierbei steht des Weiteren wie auch beim Arbeitsteam eine hohe Kohäsion der Personen im Vordergrund, ebenso die Verrichtung von Aufgaben, die zur Erreichung von Zielen und Ergebnissen notwendig sind (Nerdinger et al., 2019). Der Teambegriff kann auch als eine Form der Arbeitsgruppe angesehen werden, die effektive Leistungen erbringt (Weibler, 2016). Es wird auch hier davon ausgegangen, dass jedes Teammitglied die eigenen Erfahrungen, Fertigkeiten und vorhandenes Wissen teilt, um in Summe das Team als Gesamtes zu unterstützen (Kauffeld & Schulte, 2019). Besonders zu erwähnen ist die Eigenschaft der Teamfähigkeit, die von allen Mitgliedern des Teams benötigt wird, um effektiv und lösungsorientiert zusammenarbeiten zu können. Dabei handelt es sich darum, wie gut die einzelnen Team-Mitglieder miteinander arbeiten. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es notwendig, dass sich die Mitglieder situationsbedingt zurücknehmen und sich gegenseitig vertrauen und im Arbeitsalltag unterstützen. Hierzu zählen die gegenseitige Wertschätzung und der Respekt gegenüber den anderen Mitgliedern (Pela & Zimmermann, 2019). Der Begriff des Teams selbst lässt sich nach bestimmten Faktoren weiter zerlegen. Die Dauer der Zusammenarbeit, welche Aufgaben zu erledigen sind bzw. welchen Grad der Komplexität diese aufweisen sowie die Art der Organisationsstruktur sind hier für die korrekte Benennung ausschlaggebend (Kauffeld & Schulte, 2019; Weibler, 2016).

### **2.1.2 Teamentwicklung**

Unternehmen organisieren ihre Arbeitskräfte in Gruppen, um besser auf die vielseitigen und zunehmend komplexeren Aufgaben der Wirtschaft reagieren zu können (Unger et al., 2022a). Allerdings zeigt die Literatur auf, dass eine nicht funktionierende Teamarbeit zu Leistungseinbußen und sozialen Missständen führen kann (Rosenstiel & Kaschube, 2020). Bis zur vollen Produktivität muss ein neu gebildetes Team einen gemeinsamen Entwicklungsprozess mit mehreren Phasen durchlaufen (siehe Abbildung 1) (Kauffeld & Schulte, 2019). Schöpft eine Arbeitsgruppe dennoch nicht das volle Leistungspotenzial aus, ist es sinnvoll, das Team bei der natürlichen Entwicklung über die Zeit zu unterstützen (Comelli, 2003).

#### **Entwicklungsphasen**

Kein Team gleicht einem anderen (Kauffeld, 2014). Dies beschreibt damit die Vielfalt an Faktoren, die eine Gruppe von Personen ausmacht und den individuellen Reifeprozess einer Arbeitsgruppe, angelehnt an das Teamentwicklungsmodell nach Tuckman (1965). Das Modell nach Tuckman (1965) ist in der Literatur hoch angesehen und teilt den Entwicklungsprozess eines Teams in unterschiedliche Phasen (siehe Abbildung 1). Ein neu gegründetes Team entwickelt sich im Laufe der gemeinsamen Zeit weiter und die Art der Zusammenarbeit verändert sich. Die Vielfältigkeit eines jeden Teams entsteht dabei durch die unterschiedlichen Persönlichkeiten, Erfahrungen und den Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder. Obwohl sich Gruppen signifikant voneinander unterscheiden können, gibt es dennoch allgemeingültige Modelle in der Literatur, die die

Evolution eines Teams vom ersten Kennenlernen an bis hin zur erfolgreich zusammenarbeitenden Gruppe darstellen. (Kauffeld & Schulte, 2019).

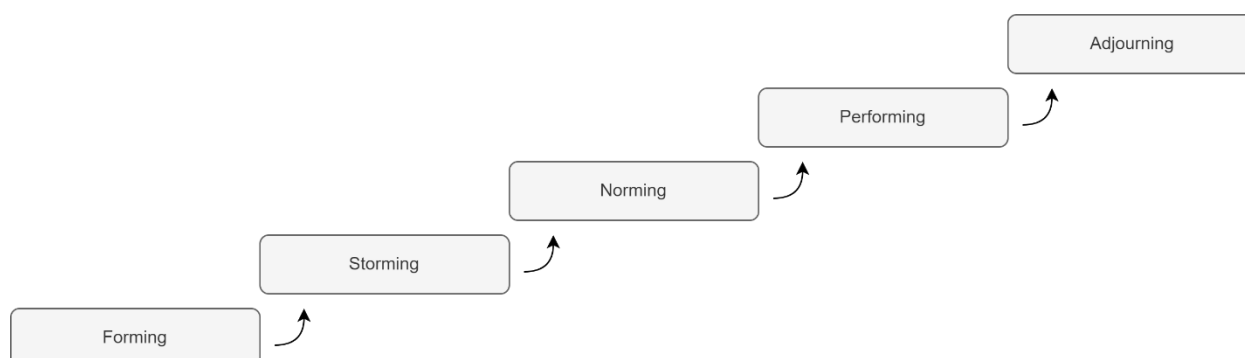


Abbildung 1: Phasen der Teamentwicklung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tuckman (1965)

Das ursprüngliche Modell nach Tuckman (1965) besteht aus vier bzw. fünf Phasen: Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning. Es charakterisiert den Weg, den jedes Team im Laufe der Zusammenarbeit durchlebt. Forming beschreibt dabei das erste Aufeinandertreffen aller Teammitglieder in der Gruppe. Es besteht die Chance, dass einzelne Personen bereits zuvor gemeinsam gearbeitet haben, oder dass sich alle Teammitglieder fremd sind. Generell besteht in dieser Phase ein hohes Maß an Unsicherheit, da die Teammitglieder sich gegenseitig nicht kennen und einschätzen können. Weiters besteht kein Wissen darüber, welche Verbindungen bzw. Relationen zwischen den Teammitgliedern bestehen. Nach der ersten Kennenlernphase beginnt das Team gemeinsam an Aufgaben zu arbeiten (Tuckman, 1965).

Dabei entwickelt sich die Struktur des Teams und gemeinsame Arbeitsweisen entwickeln sich. Dies kann oft zu Spannungen und Auseinandersetzungen führen. Diese Phase wird als Storming bezeichnet und stellt sich als besonders heikel dar, da besonders zu Beginn in einem neuen Team viele Konfliktfelder zusammentreffen können. Die Teammitglieder kämpfen um ihre Rolle und um Aufgabengebiete innerhalb der Gruppe. Prallen dabei gewisse Persönlichkeitstypen aneinander, ohne dass eine Einigung erarbeitet werden kann, kann dies negative Auswirkungen für das gesamte restliche Team mit sich ziehen (Tuckman, 1965).

Nachdem Konfrontationen und Uneinigkeiten ausgefochten sind und Klarheit über Rollen- und Aufgabenverteilungen bestehen, beginnt das Team tatsächlich kollektiv an Themen zu arbeiten und ein gemeinschaftliches Ziel zu verfolgen. Dabei festigen sich die bestehenden Arbeitsweisen, die sich zu gemeinsamen Werten und Normen erhärten. Dies wird als die Phase des Normings bezeichnet (Tuckman, 1965).

Die Performing-Phase steht für die Zeitspanne, in welcher das Team produktiv und effektiv zusammenarbeitet. Innerhalb der Gruppe gibt es Klarheit darüber, welche Personen die Verantwortungen tragen und wer für welche Aufgaben bzw. Gebiete zuständig ist. Weiters haben sich die Teammitglieder kennengelernt und gemeinsame Werte in der Zusammenarbeit entwickelt. Die Organisation, Struktur und Wertvorstellungen, die sich aus den vorigen Phasen

geformt haben, bilden die Basis, auf die sich das Team stützt und erfolgreich zusammenarbeiten und gemeinsam Aufgaben erledigen kann (Tuckman, 1965).

Die letzte Entwicklungsphase des Adjournalings wurde erst nachträglich dem Modell angefügt, da in der Arbeitswelt vermehrt zeitlich begrenzte Projekte auftraten, nach deren Abwicklung auch das dahinterstehende Teamgefüge aufgelöst wurde. Dabei handelt es sich um eine formale Phase der Teamauflösung. Die Teammitglieder verlassen nach Vollendung des Projektes und dessen Aufgaben die Organisation der eingespielten Gruppe. Dabei können sie zu früheren Tätigkeiten zurückkehren oder werden für neue Projekte eingesetzt. Im Adjourning sollte idealerweise eine Reflexion über die gesamte Zusammenarbeit gezogen werden, um zusätzliche Erfahrungswerte für zukünftige Tätigkeiten zu generieren. Dies kann auch sinnvoll sein, wenn ein eingespieltes Team im Laufe der Zeit an Antrieb, Einfallsreichtum oder Kreativität verliert und es langfristig nicht mehr schafft, die gesteckten Ziele zu erreichen (Tuckman, 1965).

Es ist anzumerken, dass der zuvor dargestellte Ablauf den Idealfall einer Teamentwicklung darstellt. Bei Änderungen in der Organisation der Teamstruktur kann dies das bestehende Gefüge durcheinanderbringen. Der Prozess beginnt im ersten Schritt und die Entwicklungsphasen werden iterativ durchlaufen. Bei Teamzusammensetzungen, die offener gestaltet sind und wo Wechsel der Mitglieder öfters auftreten, wird damit einhergehend ein häufiger Durchgang der Phasen stattfinden. Ebenso kann ein bestehendes Team bewusst die Phasen der Teamentwicklung erneut durchlaufen, um ihre Leistung und die Zusammenarbeit zu verbessern oder wenn eine andere Verteilung von Verantwortlichkeiten und Rollen benötigt wird. Zusammenfassend handelt es sich bei diesem Modell um einen iterativen Prozess, der von Gruppen im Laufe der Zusammenarbeit immer wieder durchlebt wird (Kauffeld, 2014).

### **Maßnahmen**

Arbeitet ein Team nicht optimal zusammen, können nach Comelli (2003) entweder organisatorische, strukturelle Änderungen der Teamzusammenstellung oder sogenannte Teamentwicklungsmaßnahmen vorgenommen werden. Dabei handelt es sich um Handlungen oder Events, um bestehende Prozesse und Abläufe eines Teams umzugestalten und damit zu verbessern. Dies kann sowohl leistungsbezogene als auch personenbezogene Themen betreffen. Jene Personen im Team, die im Berufsalltag zusammenarbeiten (oder noch werden), sind die Hauptakteure in den Teamentwicklungsmaßnahmen. Sie sollen versuchen, die aufgetretenen Problembereiche zu reflektieren und zu verbessern (Comelli, 2009).

Ziel der Handlungen ist es, ein Team dabei zu unterstützen, die Performance zu erhöhen. Auch nach einem Leistungsabfall sollen die Maßnahmen dazu beitragen, das Team zur ursprünglichen Produktivität zurückzuführen. Somit kann damit die Zeitspanne frisch zusammengestellter Teams wie auch bestehender Teams verkürzt werden, um eine optimale Zusammenarbeit und eine entsprechende Leistungsfähigkeit zu erreichen (Comelli, 2003).

Kauffeld und Schulte (2019) nennen verschiedene Motive bzw. Auslöser, die eine Entwicklung eines Teams erfordern. Sie definieren exemplarisch mögliche Gründe zur Teamentwicklung:

- Neubildung eines Teams
- Nicht vorhandene Normen oder Regelwerke der Zusammenarbeit (Prozesse)



- Ineffektive bzw. ineffiziente Arbeitsweisen
- Konflikte und Problemfelder innerhalb des Teams
- Intrinsischer Wunsch nach Weiterentwicklung seitens des Teams.

Anzumerken sind hierbei die Erkenntnisse von Hackman und Wageman (2005). Sie beschreiben den Zeitpunkt, wann Teamentwicklungsmaßnahmen durchzuführen sind, als essenziellen Faktor für die Wirksamkeit. Dem Team müssen organisatorisch genügend Zeit und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um die fördernden Maßnahmen fachgerecht durchführen zu können, sodass die Teammitglieder sich auch mental auf diese Methoden einlassen können. Eingeschobene Events oder Aktivitäten, die in anstrengenden Arbeitsphasen oder nur antriebslos durchgeführt werden, zeigen keine volle Wirkung. Günstige Zeitpunkte zur Durchführung solcher Aktivitäten sind jene, wo eine geringe Arbeitslast herrscht, beispielsweise zu Beginn, in der Mitte oder am Ende eines Projektes (Hackman & Wageman, 2005).

### **2.1.3 Ziele, Relevanz und Herausforderungen**

Unger et al. (2022a) beschreiben Teams „... als eine wirksame Antwort auf die vielfältigen Herausforderungen unserer vernetzten, komplexen Arbeitswelt ...“ (S. 258). Gemeinsam sollen die Teammitglieder Aufgaben lösen, die eine Einzelperson so möglicherweise nicht bewältigen könnte. Dies geschieht durch das Einbringen von unterschiedlichen Erfahrungswerten, Wissen, Standpunkten und Fertigkeiten jedes einzelnen Teammitglieds in die Gruppe. Da Aufgaben in der Wirtschaft zukünftig an Komplexität zunehmen werden und Wissen zur Erfüllung von Aufgaben in verschiedensten Bereichen nötig sein wird, sind Teams als erfolversprechend anzusehen (Unger et al., 2022a).

Das primäre Motiv hinter der Gründung eines Teams liegt in der Bewältigung von Aufgaben (Weibler, 2016). Daneben gibt es noch sekundäre Gründe, warum Teams eingesetzt werden. Weiters definiert er diese als Ziele, die neben der Erfüllung der Aufgabe, zusätzlich dem Unternehmen nutzen sollen. Es wird zwischen wirtschaftlichen Zielen (beispielsweise Reduktion von Kosten, Steigerung von Leistung oder Qualität) und menschenorientierten Zielen (beispielsweise Steigerung von Zufriedenheit oder Motivation in der Belegschaft sowie die Erhöhung der Verbundenheit im Betrieb) unterschieden (Weibler, 2016). Unger et al. (2022a) definiert das effektive Ergebnis eines Teams nicht gänzlich an der Erfüllung einer Aufgabe, sondern ebenso an humanen Erfolgen in der Zusammenarbeit.

Der Einsatz virtueller Teams bringt für Unternehmen weitere positive Gewinne mit sich. Lindner (2020) verweist auf den Vorteil der internationalen Präsenz, der sich dadurch ergibt, dass der Austausch mit Fachkräften und auftraggebenden Personen länderübergreifend ermöglicht wird. Dadurch können sich neue Chancen am Markt und an Projekten ergeben. Ein weiterer Vorteil ergibt sich im Bewerbungsprozess, da somit Personen angeworben werden können, die ihren Wohnort fernab von einem Unternehmensstandort oder gar im Ausland haben. Es besteht weiters die Möglichkeit Kosten einzusparen, da bis dato wesentliche Betriebsreisen entfallen können oder die erforderliche Fläche an Geschäftsräumen verringert werden kann, wenn ausschließlich auf virtuelle Zusammenarbeit gesetzt wird. Zudem bringt es positive Aspekte für die Belegschaft, die

sich die Arbeitszeit bzw. den Arbeitsplatz flexibler einteilen können, was zu einer Steigerung der Work-Life-Balance führen kann (Lindner, 2020).

Laut Rosenstiel und Kaschube (2020) ist Teamarbeit aber nicht nur mit Vorteilen behaftet. Sie zeigen in ihrer Arbeit Limitierungen auf, wo Teamarbeit auch in Misserfolgen resultieren kann. Es kann gesagt werden, dass Teamarbeit eine effektive Art und Weise darstellt, um Aufgaben zu lösen, doch wird sie nachhaltig nur unter bestimmten Rahmenbedingungen möglich sein (Unger et al., 2022a). Falsche Auslegungen bzw. Annahmen aufgrund von kulturellen oder sprachlichen Hürden können zu Problemfeldern in virtuellen Teams führen, was die Zufriedenheit aller beteiligten Personen senken kann. Bringt diese Form der Teamarbeit auch positive Aspekte wie mehr Agilität und Freiheiten der Arbeitskräfte ein, kann dies ebenfalls negative Auswirkungen mit sich ziehen. Beispielsweise wird bei virtueller Arbeit eine hohe Selbstorganisation des Teams benötigt. Dies betrifft einerseits jedes einzelne Teammitglied im Arbeitsalltag, als auch die gesamte Teamorganisation, wenn es um gemeinsame Abstimmungen oder die Koordination von Terminen geht. Ebenso ist eine klare Verteilung der Rollen, Aufgaben und Tätigkeitsbereiche innerhalb des Teams nötig. Hinzu kommen Kosten als negativer Faktor, die für die Einrichtung von Arbeitsplätzen und die Ausstattung von entsprechenden Geräten und von Software, zur nötigen Kommunikation zu tragen sind (Lindner, 2020).

In einem Fazit beschreibt Lindner (2020) virtuelle Teamarbeit als Arbeitsweise, die sowohl Nutzen als auch negative Auswirkungen mit sich bringen kann. In Bereichen der globalen Zusammenarbeit, wo ein internationaler Austausch mit der Kundschaft stattfindet, oder wo Fachwissen von Fachkräften benötigt wird, kann sie einen entscheidenden strategischen Vorteil liefern. Weiters kann damit ebenso ein höheres Maß an Flexibilität erlangt werden, da meist dringliche Themen schnell behoben werden können. Dennoch sollten alle Personen, die an einem verteilten Team beteiligt sind, auch über mögliche Unsicherheiten Bescheid wissen, die sich aufgrund der anderen Umstände ergeben und wie man Arbeitsweisen auf den virtuellen Kontext anpassen kann (Lindner, 2020).

#### **2.1.4 Virtuelle Teamarbeit**

Die ansteigende Digitalisierung ist ein Faktor, der die gesamte Berufswelt nachhaltig prägt und für Veränderungen sorgt (Larson & DeChurch, 2020). Durch die Zunahme an digitaler Arbeit gibt es einen globalen Anstieg virtueller Teams in Unternehmen. Die geänderten Arbeitsweisen und andere Faktoren, die moderne und unter anderem auch digital vernetzte Teams von einem klassischen Team unterscheiden, stellen oft Behinderungen in der Zusammenarbeit dar (Thülen & Hartl, 2021). Eine verringerte Produktivität bzw. Effektivität können die Folge von fehlerhaften oder falsch gelebten Prozessen sein und Probleme wie soziales Faulenzen - auch „Social Loafing“ genannt, können aufkommen (Kleinbeck & Schmidt, 2004). Laut Definition unterscheidet man bei Zusammenarbeit, die nicht am selben Ort stattfindet, zwischen verteilter und virtueller Arbeit (Ebert, 2020).

**Verteilte Arbeit** beschreibt die Zusammenarbeit wie in traditionellen, klassischen Teams, wobei die Teammitglieder örtlich voneinander getrennt miteinander arbeiten. Die Trennung der Zusammenarbeit kann neben der Örtlichkeit auch den zeitlichen und auch den kulturellen Aspekt

beinhalten. Teams, die ortsgebunden zusammenarbeiten, haben die Möglichkeit, sich schnell auszutauschen und Meetings direkt abzuhalten. Laut Literatur werden ortsunabhängigen Teams jedoch ein höheres Maß an Kreativität zugesprochen und generell als preiswerter betrachtet (Ebert, 2020).

Bei der **virtuellen Teamarbeit** verrichten die Teammitglieder ihre Arbeit zusammen, aber ohne physisch am selben Ort tätig zu sein. Die Kommunikation und der soziale Austausch finden über elektronische Geräte und digitale Kommunikationsmöglichkeiten (z. B. Video-Telefonate) statt. Wie bei klassischen Gruppen vor Ort, arbeiten die Mitglieder eines virtuellen Teams gemeinsam an Aufgaben und sind ergebnisorientiert ausgerichtet. Dennoch sind sie räumlich und eventuell auch zeitlich voneinander getrennt (Hofmann & Regnet, 2020). Ebert (2020) erweitert diese Definition dadurch, dass auch Personen unterschiedlicher Unternehmen ein virtuelles Team bilden, wenn sie gleiche Aufgaben erledigen oder an einem gemeinschaftlichen Ziel arbeiten.

Hofmann und Regnet (2020) bestimmen noch zwei weitere Arten für virtuelle Zusammenarbeit. Die Unterscheidung treffen sie durch die Gesamtzahl der zusammenarbeitenden Personen sowie durch den Komplexitätsgrad des Arbeitsgebietes. Ein Arbeitsplatz, der für die Verrichtung von Arbeit für eine auftraggebende Person ausgestattet wird, sich aber nicht im Gebäude des Unternehmens befindet, wird als **virtueller Einzelarbeitsplatz** bezeichnet (Hofmann & Regnet, 2020). Bekannte Synonyme dafür sind nach Unger et al. (2022b, S. 412) Begrifflichkeiten wie „... Homeoffice – Teleheimarbeit ...“ (S. 412) (Unger et al., 2022b). Arbeitsplätze, die sich an einem anderen Standort der Firma (z. B. in einer anderen Niederlassung oder im Ausland) oder bei Partnerunternehmen (wie beispielsweise bei der Kundschaft oder Fachkräften) befinden, können ebenso in diese Kategorie eingeordnet werden (Hofmann & Regnet, 2020).

Weiters ist hier der Begriff der **virtuellen Organisation** anzuführen. Dabei handelt es sich um eine Vereinigung von unterschiedlichen Firmen oder mehreren Personen, die bis dato eigenständig agiert haben. Ein Grund für einen Zusammenschluss zu einer virtuellen Organisation kann beispielsweise die Abwicklung eines Projektes oder Vorhabens sein, um für externe Stakeholder als einheitliche Organisation auftreten zu können (Hofmann & Regnet, 2020).

In den letzten 20 Jahren hat die Thematik der virtuellen Zusammenarbeit sowie die Anzahl der wissenschaftlichen Beiträge aufgrund der zunehmenden technologischen Weiterentwicklungen und der wirtschaftlichen Relevanz zugenommen (Kirkman et al., 2012). Thülen und Hartl (2021) interpretieren den hohen Zuwachs an Forschungsergebnissen dadurch, dass der virtuelle Kontext der Zusammenarbeit zu vielen Herausforderungen in der Praxis führt. Sie fassen dabei die vier Hauptproblemfelder virtueller Teams zusammen:

- Physische Abwesenheit der mitarbeitenden Personen
- Computer-vermittelte Kommunikation
- Diversität innerhalb des Teams
- Unbeständiger organisatorischer Wandel (Thülen & Hartl, 2021).

## 2.2 Onboarding in Unternehmen

Der Begriff **Onboarding** steht für einen Prozess, um neue Arbeitskräfte in ein Unternehmen zu integrieren und ihnen damit einen optimalen Start im neuen Berufsumfeld zu ermöglichen (Brenner, 2020). „Die positiven Effekte von gelungenem Onboarding sind wissenschaftlich nachgewiesen“ (Schlotter & Hubert, 2020, S. 29). Dennoch werden Onboarding-Aktivitäten in Betrieben in der Wirtschaft häufig nicht aktiv genutzt (Schroth, 2019). Dabei wird jede neu angestellte Person in das Unternehmen integriert – unabhängig davon, ob es definierte und geplante Maßnahmen dafür gibt oder nicht (Stein & Christiansen, 2011). Die generelle Aufgabe von Onboarding besteht darin „... die volle Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft möglichst schnell für die Organisation nutzbar zu machen und eine hohe Bindung zwischen der neuen Person und dem Unternehmen zu erzielen“ (Brenner, 2020, S. 11).

### 2.2.1 Theorie der organisationalen Sozialisation

Die Basis von Onboarding bildet die sogenannte Theorie der organisationalen Sozialisation (engl. organizational socialisation theory). Schneider et al. (2001) beschreiben, dass Unternehmen Auswirkungen auf die Persönlichkeiten der Angestellten haben. Es zeigt sich, dass sich die Charaktereigenschaften und Wesensarten der angestellten Personen innerhalb desselben Betriebs eher ähneln. Die Erwartungshaltung bei dieser Forschung ist von einer zufälligen Verteilung der Persönlichkeitsstrukturen ausgegangen (Schneider et al., 2001). Den Grund dafür kann der Sozialisationseffekt bieten, der aussagt, dass betriebliche Organisationen versuchen, ihre Beschäftigten an dessen Wertvorstellungen anzupassen. Ein weiterer Grund für die Korrelation der Persönlichkeiten und den Werten des Unternehmens könnte in diesem Zusammenhang in der „Gravitation“ liegen, die in diesem Kontext besagt, dass sich Personen mit gleichenden Wertvorstellungen von bestimmten Unternehmen und dessen Kultur angesprochen fühlen (Nerdinger, 2014a).

„Organisationen wirken auf die Arbeitskräfte dahingehend ein, dass sich diese so verhalten, wie es vonseiten der Organisation erwünscht ist“ (Nerdinger, 2014a, S. 72). Dies betrifft einerseits die Vermittlung von Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie Wertvorstellungen (Regeln, Denkart, Verhaltensweisen). Ziel der organisationalen Sozialisation ist, dass die Angestellten ihrer täglichen Arbeit nachgehen, wie sie im gewünschten Sinne der Organisation ausgeführt werden soll (Nerdinger, 2014a). Ein bekanntes Modell in der Literatur stammt von Van Maanen und Schein (1977), die die Sozialisation als Prozess darstellen. Innerhalb dieses Prozesses können Unternehmen verschiedene Aktivitäten vorgeben, um die Sozialisierung ihrer Arbeitskräfte zu fördern (Nerdinger, 2014a).

### 2.2.2 Begriffsdefinitionen

In der Literatur wird Onboarding mit unterschiedlichen Terminologien in Verbindung gebracht. Diese Begrifflichkeiten sind als sinnverwandt anzusehen, unterscheiden sich jedoch geringfügig

in ihrer Bedeutung (Moser et al., 2018). In weiterer Folge werden häufig vorkommende Begriffsdefinitionen genauer erläutert.

Der Begriff **Organisationale Sozialisation** beschreibt die stetige Weiterentwicklung der angestellten Personen im organisationalen Kontext (Moser et al., 2014). Das betrifft einerseits den Eintritt in ein neues Unternehmen, aber auch beispielsweise den Wechsel in andere Tätigkeitsfelder oder Tätigkeitsbereiche innerhalb derselben Organisation (Moser et al., 2018). Moser et al. (2018) beschreiben diesen Begriff als ständigen „... Prozess der Vermittlung von Wissen, Fertigkeiten und Kenntnissen, Regeln, Normen, Rollenerwartungen und Werten von Organisationen an Individuen“ und sehen ihn somit als Hyperonym zu Onboarding an (Moser et al., 2018, S. 1).

Die Begriffe **Onboarding** und **Einarbeitung** beschreiben den Prozess, wie neue Arbeitskräfte in einem Unternehmen aufgenommen und in die dort vorhandenen Strukturen (z. B. Projekt- und Teamorganisationen) eingeführt werden (Bauer & Erdogan, 2011). Dazu zählen die Einarbeitung in fachliche Themen und Aufgabengebiete, wie die Integration in bestehende organisationale Strukturen (Teams, Gruppen) des Betriebs, als auch das Kennenlernen und das Einfügen in die Unternehmenskultur (Brenner, 2020). Das Onboarding ist als eine Reihe von zusammenhängenden Maßnahmen anzusehen, die als Onboarding-Prozess oder als Onboarding-Programm implementiert werden können (Bilotti, 2011). Bei beiden Themengebieten werden Informationen und Richtlinien zu neuen Themen vermittelt (Moser et al., 2018). Die Maßnahmen, die speziell in den ersten Monaten in der neuen Position stattfinden, können nach Moser et al. (2018) als Einarbeitungsmaßnahmen bezeichnet werden. Als Abgrenzung dazu steht Onboarding für einen länger anhaltenden Prozess, der über den zeitlichen Rahmen der Einarbeitung hinausgeht. Aufgrund der neuen Arbeitssituation und noch vielen ungewohnten Erfahrungen, wird bei der neu eingestellten Person proaktiv und mit intrinsischer Motivation versucht, den Prozess und damit die Sozialisation bestmöglich voranzubringen (Moser et al., 2018).

Der Ausdruck **Integration** wird in den Werken von Brenner (2020) und Moser et al. (2018) als Synonym für Onboarding benutzt. Beide Begriffe bezeichnen organisationale Aktivitäten, die in einem zusammengefassten Prozess die Einarbeitung neuer Personen in Unternehmen sicherstellen soll (Brenner, 2020). Neben der Vermittlung von Wissen (fachliche Integration) werden im Prozess des Onboardings und der Integration Personen in soziale Systeme eingebunden (Moser et al., 2018). Die Eingliederung der neuen Person besteht dabei nicht nur aus dem formellen Akt, sondern auch aus der Aufgabe, die „... eigene Rolle zu finden und soziale Beziehungen aufzubauen“ (Moser et al., 2018, S. 5).

Das Onboarding bzw. die Einarbeitung kann dazu genutzt werden, Unternehmenskennzahlen, auch bezeichnet als Key Performance Indicators (KPIs), oder den Return on Investment (ROI) positiv zu beeinflussen (Bilotti, 2011; Snell, 2006). Eine weitere Kennziffer, die in der Literatur mit Onboarding in Zusammenhang gebracht wird, ist die Reduktion der Einarbeitungszeit neuer Arbeitskräfte, bis sie erste produktive Aufgaben im Arbeitsalltag übernehmen können (Byford et al., 2017). Darüber hinaus kann mit erfolgreichen Onboarding-Maßnahmen die Zufriedenheit neu eingestellter Personen gesteigert werden (Bauer & Erdogan, 2011). Somit wird ein erhöhtes Maß

an Einsatzbereitschaft und eine verstärkte Bindung zum Betrieb erreicht (Bauer & Erdogan, 2011; Schlotter & Hubert, 2020). Weitere Kennzahlen, die durch strukturiertes Onboarding beeinflusst werden können, sind die Fluktuationsrate sowie die Frühfluktuationsrate. Wodurch beide Indikatoren auf ein Minimum gesenkt werden können (Brenner, 2020).

Wissenschaftliche Arbeiten haben die positive Wirkung von implementierten sowie erfolgreich umgesetzten Onboarding-Maßnahmen bereits bestätigt (Schlotter & Hubert, 2020; Schroth, 2019). Indes weist die Literatur häufig auf Versäumnisse seitens der Unternehmen im Bereich des Onboardings hin (Byford et al., 2017; Kieser, 1990; Stein & Christiansen, 2011). Unternehmen verabsäumen es, neue Personen fachgerecht bei der Einarbeitung zu unterstützen (Byford et al., 2017; Kieser, 1990; Stein & Christiansen, 2011). Eine neu eingestellte Person bekommt nach dem Unterzeichnen des Dienstvertrages den Eindruck, dass laut Kieser (1990) „... Aufmerksamkeit und Interesse ... in dem Augenblick erlöschen, in dem er [die neue Arbeitskraft] seine Arbeit beginnt“ (S. 1). Dies kann zu einer vorzeitigen Wiederauflösung des Arbeitsverhältnisses noch während des Onboardings führen und somit zu einem, aus unternehmerischer Sicht, vermeidbaren Verlust bisher investierter Ressourcen des Recruitings und des Onboardings (Kieser, 1990).

### **2.2.3 Onboarding als Prozess**

Van Maanen und Schein (1977) haben erstmals den Begriff der Sozialisation in Verbindung mit einem Unternehmensvorgang gebracht, um neuen Personen Wissen, Fertigkeiten und Handlungsweisen zu vermitteln, die sie für die Arbeit benötigen. Damit wurde die Basis für das heute bekannte organisationale Onboarding gesetzt, das in weiterer Folge weiterentwickelt wurde und zunehmend an Bekanntheit erlangte (Dai & De Meuse, 2007). Als Onboarding-Prozess benennt man die Gesamtheit von organisatorischen Maßnahmen eines Unternehmens, die zur Einarbeitung und Integration neuer Arbeitskräfte dienen (Brenner, 2020). Schmidt-Pfister (2014) bezeichnet diesen Vorgang als Onboarding-Programm. Ziel ist es, neu angestellte Personen mit den Verhaltensweisen des Betriebes vertraut zu machen, damit sie schnellstmöglich mit der Arbeit beginnen können (Brenner, 2020).

Die Einarbeitung neuer Arbeitskräfte sollte aus mehreren umfassenden und aufeinander abgestimmten Maßnahmen und Aktivitäten zusammengesetzt werden (Moser et al., 2018). Dies dient dazu, Onboarding als umfassenden Prozess in der Firma zu etablieren und nicht wie von Moser et al. (2018) beschrieben als: „... Aneinanderreihung einzelner Events ...“ (S. 16). Eine allgemein gültige Mustervorlage für einen Onboarding-Prozess ist in der Praxis für Unternehmen nicht anwendbar (Moser et al., 2018; Schmidt-Pfister, 2014). Das Onboarding sollte je nach Organisation individuell an die vorherrschenden Gegebenheiten (Unternehmenskultur, Werte, Ressourcen) angepasst sowie auf die Erreichung der gewünschten Ziele abgestimmt werden (Moser et al., 2018). Weiters sind Maßnahmen im Prozess auf die Eigenschaften und Fähigkeiten der Person sowie auch auf dessen neue Rolle im Betrieb anzupassen. Damit sollten nach Brenner (2020) Faktoren wie das Alter oder die zuvor gesammelten Berufserfahrungen Einfluss auf die Dauer, die Intensität und die Auswahl der Maßnahmen im Onboarding-Prozess haben (Brenner, 2020).

Im Prozess sind neben der neuen Fachkraft weitere verschiedene andere Stakeholder des Unternehmens betroffen (Moser et al., 2018). Brenner (2020) bezeichnet den Onboarding-Prozess als gesamtgemeinschaftliche Angelegenheit innerhalb der Organisation zwischen der Human Resources (HR)-Abteilung und den anderen Unternehmensbereichen. Moser et al. (2018) detaillieren dies und bezeichnen vorrangig die Mitglieder des neuen Teams bzw. der neuen Fachabteilung sowie die jeweiligen Führungskräfte als zusätzliche Beteiligte im Prozess.

Die Dauer des Onboardings sowie der genaue Start- und Endzeitpunkt des Prozesses wird in der Literatur nicht einheitlich definiert. Der Zeitraum variiert vom ersten Arbeitstag bis hin zu einem Jahr, bis das Onboarding abgeschlossen werden kann (Brenner, 2020). Der Prozess beginnt nach Schmidt-Pfister (2014) bereits mit dem sogenannte Preboarding und startet nach der Unterzeichnung des Dienstvertrages. Laut Schmidt-Pfister (2014) sollte der Prozess so früh wie möglich beginnen. Je umfangreicher oder tiefgehender ein Prozess gestaltet wird, desto mehr Zeit muss jedoch für die Durchführung des Prozesses einberechnet werden (Schmidt-Pfister, 2014). Wichtig ist aber, dass die neue Person nicht durch eine Informationsüberflutung überfordert wird. Deshalb ist es sinnvoller, die zeitliche Dauer des Prozesses zu verlängern, wenn der Prozess um inhaltliche Themen erweitert werden soll (Moser et al., 2018). Der Abschluss des Onboardings der neu beschäftigten Person soll aktiv kommuniziert und dessen erbrachte Leistung entsprechend gewürdigt werden (Schlotter & Hubert, 2020).

## 2.2.4 Grundlagen der Gestaltung

Obgleich es keinen erfolversprechenden, standardisierten Prozess gibt, kann mithilfe von definierten Vorgehensweisen ein strukturiertes Onboarding aufgebaut werden (Schmidt-Pfister, 2014). Die Maßnahmen eines Onboarding-Prozesses sind in Ebenen oder nach bestimmten Phasen zu kategorisieren. Die Unterteilung in Ebenen gliedert den Prozess in thematische Schwerpunkte, während die Phasen eine zeitliche Segmentierung darstellen. Idealerweise enthält der Onboarding-Prozess Einarbeitungsmaßnahmen, die sowohl die inhaltlichen Ebenen abdecken, als auch über alle zeitlichen Phasen hinweg andauern (Brenner, 2020).

### Unterteilung in Phasen

Der Onboarding-Prozess wird laut Literatur in unterschiedliche zeitliche Etappen geteilt. Je nach Umsetzung oder nach Modell variieren hierbei die Anzahl der Phasen, aus denen der Prozess besteht. Weiters können die jeweiligen Start- bzw. Endzeitpunkte der einzelnen Abschnitte, als auch die Dauer der Phasen unterschiedlich lange andauern (Brenner, 2020; Stein & Christiansen, 2011). Brenner (2020) definiert in ihrem Modell drei Phasen: Orientierung, Integrations- und Lernphase sowie Stabilitäts- und Akzeptanzphase. Die erste Phase beginnt mit dem Antritt der neuen Anstellung und endet nach sechs Monaten. Stein und Christiansen (2011) gliedern den Onboarding-Prozess in ihrem Modell in vier Phasen: Vorbereitung, Orientierung, Integration und Durchdringung.

Die **Vorbereitungsphase** ist der Zeitraum zwischen Fixierung des Dienstverhältnisses und dem tatsächlichen Arbeitsbeginn (Schmidt-Pfister, 2014). In der Literatur wird diese Phase auch als **Preboarding** definiert (Lorber & Kummer, 2020, S. 209). Diese Zeit kann von Zweifel und

Unsicherheiten bei den neuen Personen geprägt sein, die durch die Entscheidung für die Anstellung geprägt sind (Lorber & Kummer, 2020). Unternehmen können diese Zeitspanne für behördliche bzw. verwaltungsmäßige Tätigkeiten nutzen, alle behördlichen Anmeldungen durchführen und den neuen Arbeitsplatz sowie wichtige Unterlagen, Equipment oder Ausrüstungsgegenstände für die neu angestellte Person beschaffen und bereitstellen (Schmidt-Pfister, 2014).

Nach der Vorbereitung folgt die **Orientierungsphase**, beginnend mit dem ersten Arbeitstag, der nach Brenner (2020) einen bedeutenden Meilenstein im Onboarding darstellt. Ein unvorbereiteter Start seitens des Unternehmens substantiiert einen nicht professionellen und unfachmännischen Eindruck der Organisation bei der neu angestellten Person. Im Laufe dieser Phase lernt die neue Fachkraft den Betrieb, die Organisationsstruktur, die Ablauforganisation und die Kollegschaft kennen (Brenner, 2020). Neben der Einarbeitung und dem Kennenlernen des neuen Arbeitsplatzes und Aufgabengebietes, „... wird der Fokus auf kulturelle Aspekte gelegt ...“ (Schmidt-Pfister, 2014, S. 26).

Die **Integrations- und Lernphase** (Brenner, 2020, S. 26) hat zum Ziel, einzelne Informationsstücke und angerissene Themengebiete in allgemeine Zusammenhänge zu fügen und damit ein Gesamtbild des Unternehmens erkennen zu lassen. Die neue Person beginnt die verschriftlichten Ziele, Visionen und Prozesse in den Unterlagen der Einarbeitung mit dem realen Geschehen im Betrieb zu vergleichen (Brenner, 2020). Die Aufnahme von Informationen aus vorherigen Prozessschritten allein ist nicht ausreichend, um sich einen vollständigen Überblick der Organisation mit dessen Stärken und Schwächen zu machen – das Verständnis des Gesamtbildes ist deshalb von Bedeutung (Byford et al., 2017). Zeitlich dauert diese Phase vom Abschluss der Orientierung bis zur Erreichung der ersten „... fünf bis sechs Monate ...“ (Brenner, 2020, S. 38) an.

Die **Durchdringungsphase** ist die letzte Phase des Onboardings (Stein & Christiansen, 2011). Nach Brenner (2020) wird sie auch die **Stabilitäts- und Akzeptanzphase** genannt. Die neu angestellte Person sollte nun ein Verständnis für die Organisation und dessen Umfeld aufgebaut haben und Tätigkeiten im Arbeitsfeld eigenverantwortlich bearbeiten können (Brenner, 2020). Das Ziel dieser Phase ist es, das zuvor im Onboarding gewonnene Wissen zu sichern und es in gewinnbringender Arbeit zu nutzen, um schließlich den ROI erreichen zu können (Stein & Christiansen, 2011). Zeitlich kann die Dauer dieser Phase unternehmensabhängig vom Abschluss der ersten sechs Monate bis hin zum ersten vollständigen Arbeitsjahr reichen (Brenner, 2020).

### **Unterteilung in Ebenen**

Die Ebene der **fachlichen Integration** bezieht sich auf das Aneignen von Wissen und einer Vertrautheit, die die Arbeitskraft zur Bewältigung ihrer neuen Aufgaben im Arbeitsalltag benötigt. Ebenso zählt hierbei der Aufbau von organisationalem Wissen, wie die Kenntnisse des Organigramms, der im Betrieb gelebten Prozesse und wer relevante Kontaktpersonen des Unternehmens sind (Brenner, 2020).

Die **soziale Integration** befasst sich mit der Eingliederung der neu angeworbenen Person in soziale Systeme (Teams, Arbeitsgruppen). Die neue Person beginnt im Zuge der Einarbeitung in Gruppen mit der Kollegschaft zusammenzuarbeiten (Brenner, 2020). Brenner (2020) beschreibt



die gelungene Beendigung der sozialen Integration, wenn die neue Person als Mitglied innerhalb sozialer Gebilde aufgenommen wird und sich bei der neuen Person ein „... Wir-Gefühl...“ (Brenner, 2020, S. 8) einstellt.

In der Ebene der **wertorientierten Integration** werden formelle und informelle Werte und Ziele des Unternehmens an die neu angestellte Person vermittelt. Ebenso zählen die gelebten Umgangsformen der Belegschaft zu dieser Ebene (Brenner, 2020). Nach Brenner (2020) entstehen Hindernisse und Konfliktsituationen im Onboarding-Prozess überwiegend auf der sozialen und wertorientierten Ebene. Fachliche Aspekte stellen in der Einarbeitung meist kein Problem im gesamten Onboarding-Prozess dar (Brenner, 2020). Allerdings zählen Unvereinbarkeiten der persönlichen Werte mit divergierenden Handlungsweisen des Unternehmens zu den meist genannten Motiven, die Arbeit gebende Instanz innerhalb der ersten Arbeitswochen wieder zu verlassen (Brenner, 2020).

### **2.2.5 Ziele, Relevanz und Herausforderungen**

Ein erfolgreiches Onboarding hat zum Ziel, eine neue Arbeitskraft im Unternehmen positiv zu empfangen und sie in verschiedenen Ebenen in die Organisation zu integrieren (Brenner, 2020). Laut Snell (2006) hat ein strukturierter Onboarding-Prozess positive Auswirkungen auf verschiedene Bereiche. „A well-designed and automated onboarding process reduces costs, hastens time to productivity and improves retention due to greater employee satisfaction“ (Snell, 2006, S. 35). Ein Onboarding-Prozess kann die Dauer bis zur Produktivität positiv beeinflussen und diese verkürzen. Ebenso kann eine falsche Implementierung des Onboardings ein gegenteiliges Verhalten fördern und erhöhte Kosten für die Firma bedeuten (Snell, 2006). Byford et al. (2017) schreiben beispielsweise, dass durch erfolgreiches Onboarding die Dauer, bis neue Personen produktive Tätigkeiten ausführen, um ein Drittel verringert werden kann (Byford et al., 2017).

Onboarding kann dabei verschiedene Bereiche eines Unternehmens beeinflussen oder Auswirkungen auf den ROI haben (Bilotti, 2011; Snell, 2006). Moser et al. (2018) definieren fünf Themenbereiche, die durch die Integration bzw. durch Onboarding beeinflusst werden können. Diese sind: „Sicherheit und Compliance, Kenntnisse und Fertigkeiten, Passung und Commitment, Rolle und Identität sowie Stressprävention und Stressbewältigung“ (Moser et al., 2018, S. 26).

Die Themengebiete decken sich dabei inhaltlich mit den erfahrungsbezogenen Erkenntnissen von Bilotti (2011). Durch die unternehmensspezifisch-individuelle Implementierung eines Onboarding-Prozesses kann so auf verschiedene der genannten Bereiche eingegangen und auf spezielle Fokusthemen im Prozess eingegangen werden (Snell, 2006).

Kieser (1990) beschreibt Mängel im Onboarding aufgrund von Über- oder Unterforderung der Personen während der Einarbeitung im Unternehmen. Entschließt sich eine neu angestellte Fachkraft den Betrieb innerhalb der ersten Woche wieder zu verlassen, beispielsweise aufgrund persönlicher Gründe oder einer falschen Erwartungshaltung, hat Onboarding keinen Einfluss auf diese Entscheidung. Beschließen neue Personen die Organisation aufgrund von Mängeln in der Einarbeitungsphase zu verlassen, stellt dies ein ressourcenintensives Problem des

Unternehmens dar (Kieser, 1990). Stein und Christiansen (2011) bestätigen diese Aussage 21 Jahre später und verweisen auf die Bedeutung eines Onboarding-Prozesses „Everyone is onboarded, but not all new hires are onboarded particularly well“ (S. 51). Auch in der heutigen Zeit haben Betriebe Probleme damit, neue Personen erfolgreich zu integrieren. Lange Wartezeiten bis zur Produktivität und der Verlust bisher investierter Ressourcen nach einer Kündigung seitens der angestellten Person oder der Arbeit gebenden Instanz sind die Folge (Byford et al., 2017). Die Relevanz des Themas spiegelt sich in der heutigen Zeit wider – Scott et al. (2022) schreiben in einem Artikel von nur zwölf Prozent an neu eingestellten Personen, die mit dem Onboarding-Prozess ihres Unternehmens zufrieden sind.

### **2.2.6 Virtuelles Onboarding**

Die internationale Corona-Pandemie aus dem Jahr 2019 hat die bereits in der Wirtschaft existierenden Herausforderungen im Onboarding-Bereich verstärkt. Sie hat die Art und Weise der Zusammenarbeit nachhaltig verändert (Scott et al., 2022). In Unternehmen, vor allem in der IT-Branche, betrifft dies auch das Onboarding. Die Einarbeitung musste ausgehend von den vorhandenen und persönlich stattfindenden Onboarding-Strukturen auf eine virtuelle Variante angepasst werden. Wobei den Betrieben wegen der Krisensituation nur wenig Zeit und Ressourcen für die Umstellung zur Verfügung standen (Rodeghero et al., 2020). Seit Beginn der Corona-Pandemie sind die Zahlen von Homeoffice und virtueller Zusammenarbeit drastisch gestiegen. Trotz der folgenden Abflachung dieser Zahlen nach der Pandemie, als die Angestellten wieder zurück an ihre Arbeitsplätze konnten, werden einige Aufgabefelder und Tätigkeitsbereiche, so auch das Onboarding, auch weiterhin teilweise oder komplett virtuell durchgeführt werden (Scott et al., 2022).

Rodeghero et al. (2020) stellten in einer Umfrage fest, dass viele der Personen, die sich während der Corona-Krise virtuell eingearbeitet hatten, nie ihre direkten Teammitglieder vor Ort treffen konnten. Sie erlebten ihre Anfangszeit in einem neuen Unternehmen, ohne am Firmengelände zu sein und ohne andere Arbeitskräfte persönliche begrüßen zu können (Scott et al., 2022). Dies erschwert den Aufbau von Vertrauen und einer Bindung zum Team sowie zur restlichen Belegschaft, was einen entscheidenden Erfolgsfaktor für funktionierende Teams darstellt (siehe Kapitel 3.2). Durch die ausschließlich digital stattfindende Kommunikation ist es für neue Personen schwierig, die herrschende Teamdynamik und die Arbeitsweisen kennenzulernen. Zugleich stellt dies eine der größten Herausforderungen für den virtuellen Onboarding-Prozess dar (Rodeghero et al., 2020).

Durch die virtuelle Komponente in der Einarbeitung ergeben sich für neue Angestellte weitere Herausforderungen wie beispielsweise das Finden von Informationen und Dokumentationen für den Arbeitsalltag oder technische Herausforderungen wie das Einrichten des Arbeitsplatzes im Homeoffice oder der Zugang zu technischen Systemen. Dennoch überwiegen bei allen aufgezählten Punkten die sozialen Herausforderungen, die sich im virtuellen Onboarding ergeben (Rodeghero et al., 2020).

Die Ergebnisse einer Befragung zum Thema Umstellung eines klassischen Onboarding-Prozesses zu einer virtuellen Variante von Prince (2022) zeigen, dass die formellen und

fachlichen Themen der Einarbeitung im Onboarding-Prozess verhältnismäßig schnell virtuell umgestellt werden können. Beispielsweise können Kurse bzw. Trainings mittels IT-Unterstützung rasch virtuell zur Verfügung gestellt werden. Die Umstellung der sozialen Komponenten wie beispielsweise das Treffen mit den Teammitgliedern oder das Herstellen eines Zugehörigkeitsgefühls im Team benötigt Zeit und Planung. Die interviewten Personen in der Befragung von Prince (2022) gibt an, dass sowohl klassische Onboarding-Aktivitäten auf die virtuelle Umgebung angepasst wie auch neue Aktivitäten eingeführt werden müssten (Prince, 2022).

Eine Datenbasis, wo notwendige Dokumentationen und Dokumente gespeichert sind und auf die digital zugegriffen wird, kann als stabile Grundlage für den Onboarding-Prozess dienen. Neu angestellte Personen haben so einen zentralen Ort, um an Informationen zu kommen. Weiters ist dies ebenso für Angestellte dienlich, die häufig auf Reisen sind oder nur selten die Gelegenheit haben, den Büroarbeitsplatz zu nutzen. Dennoch können abgelegte Informationen oder Softwarelösungen die persönliche Komponente des Onboarding-Prozesses nicht ausgleichen, sondern lediglich unterstützend wirken. In der virtuellen Einarbeitung müssen vermehrt Anstrengungen hinsichtlich der Kommunikation bzw. des Informationsaustausches zwischen neuen Angestellten und der Kollegschaft unternommen werden, um eine Bindung mit dem Team aufbauen zu können und ein Wir-Gefühl zu entwickeln (Brenner, 2020).

### **3 ERFOLGSFAKTOREN VON HOCHLEISTUNGSTEAMS**

Aufgrund von häufig nicht funktionierenden Teams und minderer Performance entfernen sich heutige Forschungsarbeiten davon, „nur“ den Erfolg eines Teams zu prognostizieren. Viel mehr liegt der Fokus darauf zu bestimmen, welche Faktoren Teams erfolgreich machen und zur Zufriedenheit der Teammitglieder beitragen (Mathieu et al., 2017).

Im Forschungsbereich der Teameffektivität von Gruppen werden einzelne Erfolgsfaktoren (siehe Kapitel 3) oder Modelle (z. B. das Input-Prozess-Output (IPO)-Modell darauf basierende Weiterentwicklungen) (siehe Kapitel 3.1.2) bezeichnet. Mithilfe dieser Forschungsarbeit werden verschiedenste Determinanten von Gruppen und deren Zusammenarbeit aufgeschlüsselt und miteinander verbunden, um die Performance von Teams zu steigern (Mathieu et al., 2017), sodass sich aus Gruppen Hochleistungsteams (High Performance Teams) entwickeln können (Katzenbach & Smith, 1993).

#### **3.1 High Performance Teams**

Der Begriff der Hochleistung lässt sich in den verschiedensten Bereichen finden. Beispiele dafür sind unter anderem der Profisport. Hier ist es das Ziel, einen Wettbewerb zu gewinnen. Im organisationalen Kontext versuchen Unternehmen, sich am Markt erfolgreich durchzusetzen. Dabei geht es darum, dass mehrere Personen gemeinschaftlich eine Leistung erbringen. Um welche Art von Leistung es sich dabei konkret handelt, ist nicht von zentraler Bedeutung. Primär geht es darum, wie viel Energie von der Gruppe aufgewendet werden muss, um die Leistung zu erbringen bzw. wie viel der aufgebrauchten Energie wirklich zur Erbringung der Leistung beiträgt (Pawlowsky & Mistele, 2008). Sie beschreiben Hochleistung dadurch: „... wenn der Wirkungsgrad zwischen aufgewandter Arbeitsenergie und der angestrebten Zielerreichung sehr hoch ist bzw. die Leistungsverluste sehr gering sind“ (Pawlowsky & Mistele, 2008, S. 4).

##### **3.1.1 Team-Leistungskurve**

Ein Hochleistungsteam ist eine Gruppe von Personen, die gemeinsam als Team arbeiten und an sie gerichtete Erwartungen übertreffen, während sie dabei eine bessere Performance als andere Teams liefern (Katzenbach & Smith, 1993). „Ob ein Team erfolgreich als Hochleistungsteam agiert, hängt also von vielen Faktoren ab“ (Mahlstedt, 2022, S. 2). Katzenbach und Smith (1993) haben in ihren Forschungsergebnissen ein Modell kreiert, das sie als „Team-Leistungskurve“ oder auch bekannt als „The Team Performance Curve“ (Katzenbach & Smith, 1993, S. 87–109) bezeichnen (siehe Abbildung 2). Mithilfe der beiden Faktoren Leistungskraft und Teameffektivität wird im Modell zwischen dem Begriff Arbeitsgruppe und dem Hochleistungsteam sowie zwischen verschiedenen Entwicklungsstufen (Pseudo-Team, Potentielles Team, Echtes Team), die ein Team annehmen kann, unterschieden (Schiersmann & Thiel, 2018).

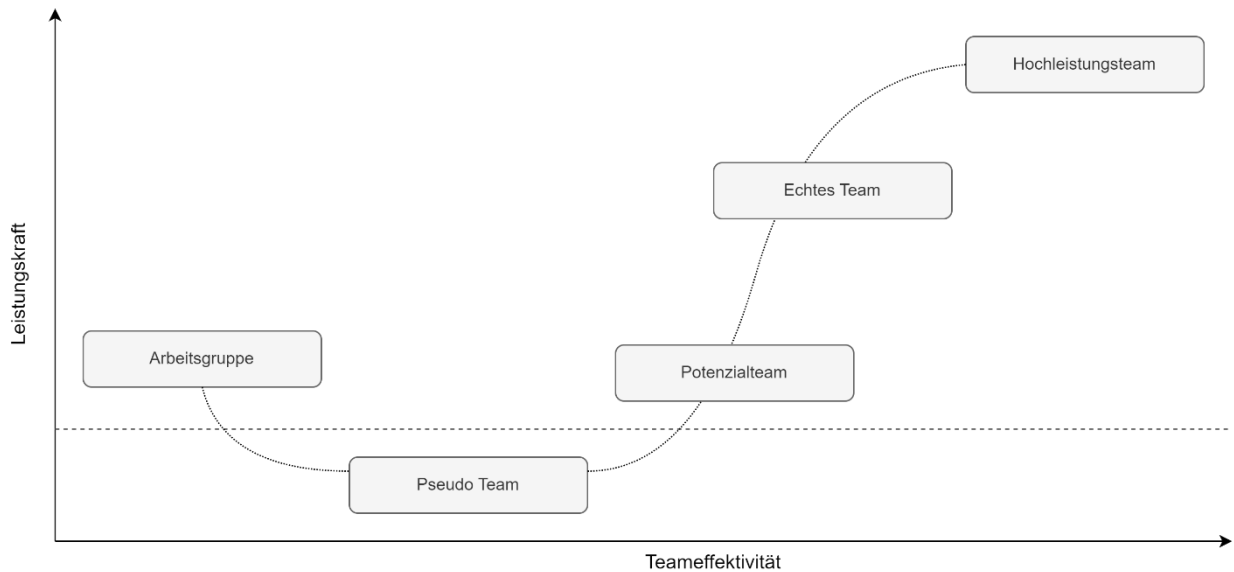


Abbildung 2: Team-Leistungskurve

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Katzenbach und Smith (1993)

Das erste Element im Modell nach Katzenbach und Smith (1993) ist die sogenannte Arbeitsgruppe. Dabei handelt es sich laut Definition noch um kein Team, sondern um eine Gruppe von Personen, die zusammenarbeiten, um eine Aufgabe zu erfüllen. Die Leistung entsteht dabei durch individuelle Leistungen der Gruppenmitglieder, allerdings nicht durch eine gemeinsame Anstrengung. Die Personen der Arbeitsgruppe nutzen die Kommunikation bzw. den Informationsaustausch mit den anderen Teammitgliedern, um Wissen zu erlangen, das sie in der Erfüllung der eigenen Aufgaben unterstützt (Katzenbach & Smith, 1993).

Teams, die sich auf dem Weg von Arbeitsgruppen zu Hochleistungsteams befinden, werden früher oder später auf Schwierigkeiten treffen, die sich ihnen in den Weg stellen. Gemeint sind aufgekommene Konflikte, persönliche Differenzen und andere Problemfelder, die sich bei der Zusammenarbeit ergeben. Bei Pseudo-Teams handelt es sich um eine Gruppe, bei dem die Zusammenarbeit der Mitglieder nicht richtig funktioniert und wo Hürden bzw. Schwierigkeiten nicht überwunden werden können. Im Modell ist das Pseudo-Team jenes, das die geringste Teameffektivität produziert (Katzenbach & Smith, 1993). Ähnlich zu Teams, die sich im Teamentwicklungsmodell nach Tuckman (1965) (siehe Abbildung 1) in der Storming-Phase befinden, überwiegen die Konflikte und Probleme der zwischenmenschlichen Ebene, sodass noch keine kollektiven Normen, Werte, Rollenverständnisse bzw. Arbeitsweisen erarbeitet werden konnten (Tuckman, 1965). Befindet sich ein Team in dieser Phase, ist es von den Teammitgliedern notwendig, weiterhin gemeinsam zusammenzuarbeiten und gemeinschaftliche Leistungen zu erzielen, bis sich eine Besserung der Situation ergibt (Katzenbach & Smith, 1993).

Ein Potenzialteam besteht aus Personen, die bereits gemeinsam Leistungen erbringen, mit der Besonderheit, die Gruppe als Einheit stärken zu wollen. Es gibt in dieser Stufe der Teamentwicklung noch Verbesserungsbedarf bezüglich des Verständnisses und der Klärung der gemeinsamen Arbeitsweisen. Laut Katzenbach und Smith (1993) sind Potenzialteams häufig in

der Arbeitswelt zu finden. Potenzialteams stellen eine vielversprechende Basis für die weitere Teamentwicklung dar. Es ist allerdings ein hohes zusätzliches Maß an Leistung bzw. Performance erforderlich, um den Sprung von einem Potenzialteam zu einem echten Team zu schaffen (Katzenbach & Smith, 1993).

Ein echtes Team besteht aus wenigen Menschen, die sich durch die individuellen Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder ergänzen. Sie verfolgen ein gemeinsames Ziel und richten sich bei der Leistungserbringung an zusammen erarbeitete Arbeitsweisen aus. Die Teammitglieder zeigen hohes Engagement in ihrer Arbeit, für die sie auch Verantwortung übernehmen. Die Zusammenarbeit ist stark durch die kollektiv definierten Arbeitsansätze und durch die Ausrichtung auf die gemeinsamen Teamziele geprägt. Weiters versuchen die Teammitglieder auch mit Engagement die persönliche Weiterbildung voranzutreiben und die eigene Leistung zu stärken (Katzenbach & Smith, 1993).

Hochleistungsteams stellen die letzte Stufe in der Entwicklung eines Teams dar und leisten das höchste Maß an Teameffektivität und Leistungserbringung. Sie erfüllen und übertreffen die Leistung ähnelnder Teams sowie die Erwartungen, die an das Team gestellt werden. Gleichmaßen übernehmen sie die Vorbildfunktion und dienen als Musterteams für andere Gruppen auf dem Weg der Entwicklung. Hochleistungsteams erfüllen die Eigenschaften von echten Teams. Zusätzlich setzen sich die Teammitglieder neben der persönlichen Weiterbildung auch für die Entwicklung der anderen innerhalb des Teams ein (Katzenbach & Smith, 1993).

### **3.1.2 IPO-Modell der Teameffektivität**

In der Literatur werden Modelle definiert, mit denen die Leistung bzw. Ergebnisse oder Erfolge eines Teams visuell dargestellt und erklärt werden können (Unger et al., 2022a). Ein angesehenes Modell ist das Input-Prozess-Output (IPO)-Modell nach Kauffeld und Schulte (2019) (siehe Abbildung 3). Als Basis dieses Modells dient das IPO-Modell von McGrath (1964), das unterdessen in verschiedene Richtungen, wie beispielsweise als mehrstufige Modelle oder als Modelle mit Rückkoppelungen weiterentwickelt wurde (Räcke, 2020).

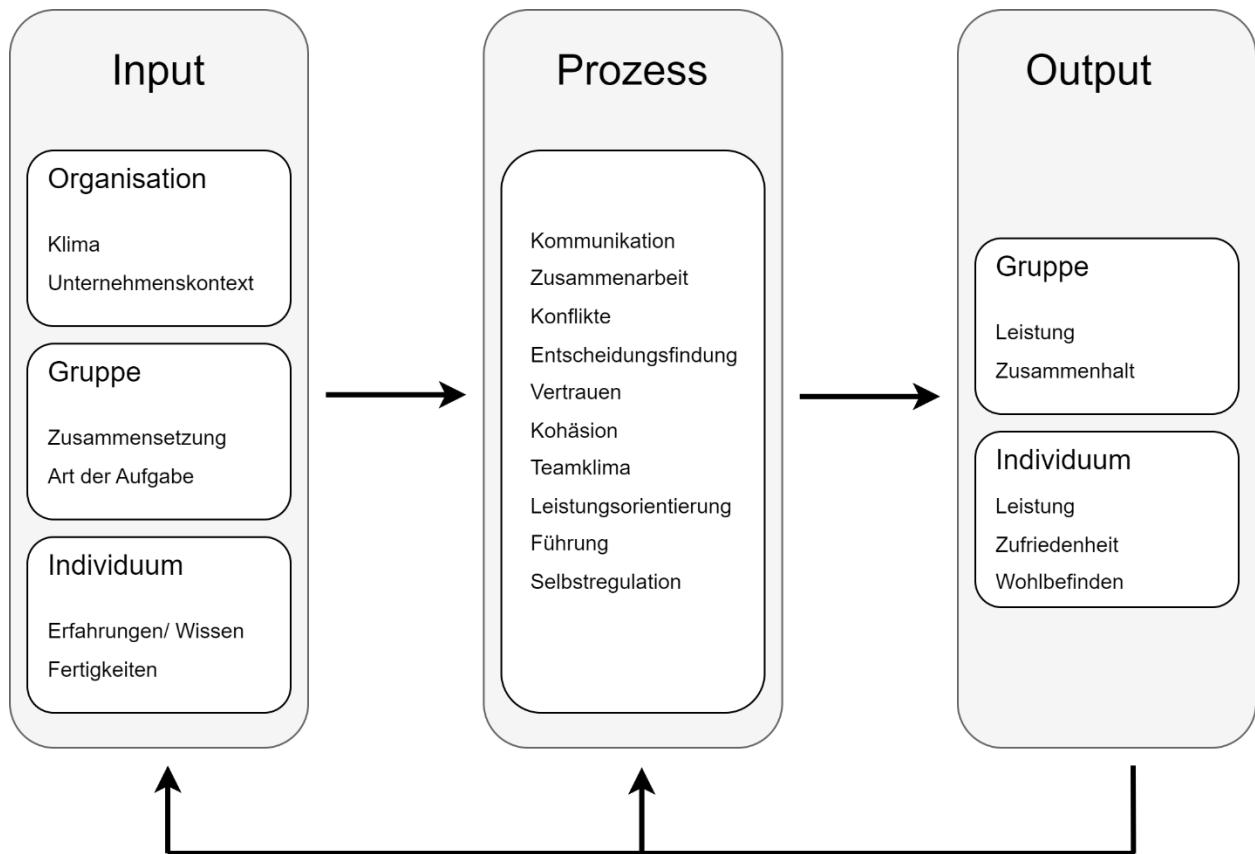


Abbildung 3: IPO-Modell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kauffeld und Schulte (2019)

Vereinfacht zusammengefasst besteht das Modell aus drei Bereichen: Input, Prozess und Output. Als Input werden Faktoren definiert, die das Team, die Gruppenmitglieder und die Organisation in die Zusammenarbeit mitbringen. Die Prozesse stehen dafür, wie das Team zusammenarbeitet und die Inputfaktoren nutzt, um schlussendlich den Output (Ergebnisse) zu liefern. Der Output besteht demgegenüber aus mehreren Faktoren, die die Ergebnisse der Zusammenarbeit des Teams darstellen. Die Ergebnisse können wiederum die Basis oder Quellen von Informationen für weitere Iterationen des Modells darstellen (Kauffeld & Schulte, 2019).

Im Bereich Input sind verschiedene Wirkungsfaktoren dargestellt, die in die Teamarbeit eingebracht werden. Gelebte Kultur und Werte im Betrieb, Informationssysteme, die Organisationsstruktur oder Prozesse zählen einerseits zu den Parametern, die im Kontext des Unternehmens herrschen. Andererseits spielen Faktoren der Gruppe (Team-Design) wie die Anzahl der Personen im Team, die Kohäsion und Diversität der Gruppenmitglieder oder auch welche Aufgaben sie bewältigen sollen, selbst eine Rolle. Weitere Wirkungsfaktoren sind personenbezogene Eigenschaften, die die einzelnen Mitglieder des Teams mitbringen. Hierzu zählen Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen (Kauffeld & Schulte, 2019). Weibler (2016) konzentriert die Wirkungsfaktoren des Inputs auf die drei Punkte: der organisationale Kontext, das Teamgefüge und die Eigenschaften der Personen.

Der Bereich der Prozesse steht für Arbeitsweisen und Methoden, wie das Team zusammenarbeitet und die Faktoren des Inputs nutzt, um die Aufgabe zu erfüllen. Die Prozesse in ihrer Gesamtheit stehen dafür, wie das Team gemeinsam agiert. Eine getrennte Erörterung einzelner Prozesse ist nicht immer sinnvoll, da diese meist weitreichend sind und auf andere Prozesse des Teams einwirken können (Kauffeld & Schulte, 2019). In der Literatur werden die Prozesse in drei bedeutende Kategorien aggregiert: Team-Design (Zusammengehörigkeitsgefühl und Klima), Teamentfaltung (Zusammenarbeit und Kommunikation) und Leitung des Teams (Blessin & Wick, 2017; Hornstein, 2020).

Der Output definiert sich aus verschiedenen Faktoren, die Ergebnisse bzw. Leistungen der Zusammenarbeit darstellen. Er wird in zwei Kategorien geteilt: erstens der Output der Gruppe und zweitens der Output der einzelnen Gruppenmitglieder. Vereinfacht zusammengefasst lässt sich gelungene Teamarbeit anhand der Literatur in die drei Teil-Ergebnisse überführen: Leistung (der Gruppe und der Gruppenmitglieder), Zusammenarbeit und Wohlbefinden. Gemeinsam bilden sie den Erfolg von nachhaltig und effektiver Teamarbeit. Der Faktor Leistung wird für die Gruppe (gesamt) und die einzelnen Gruppenmitglieder differenziert betrachtet, um die Erfüllung von Zielen besser beurteilen zu können (Kauffeld & Schulte, 2019; Schaper, 2019; Weibler, 2016).

## **3.2 Erfolgsfaktoren**

Der Erfolg oder Misserfolg eines Teams kann durch eine Reihe von Faktoren beeinflusst werden (Unger et al., 2022a). Die Erfolgsfaktoren unterscheiden sich bei digital vernetzten Gruppen und klassischen Teams nicht (Herrmann et al., 2006). Die Besonderheit bei virtuellen Teams und der Zusammenarbeit besteht allerdings darin, „... diese Einflussfaktoren auch über Distanz erfahrbar werden zu lassen“ (Herrmann et al., 2006, S. 104).

### **3.2.1 Psychologische Sicherheit**

Amy Edmondson, eine Professorin der Harvard Business School, definiert psychologische Sicherheit als „... a sense of confidence that the team will not embarrass, reject, or punish someone for speaking up. This confidence stems from mutual respect and trust among team members“ (Edmondson, 1999, S. 354). Sie beschreibt damit eine Atmosphäre in einem Team, in der alle Mitglieder offen über Themen sprechen können, ohne sich zu blamieren, zurückgewiesen zu werden oder sonstige negativen Konsequenzen zu erwarten. Diese Basis einer solchen Atmosphäre fußt dabei auf gegenseitigem Vertrauen und Respekt der Mitglieder des Teams (Edmondson, 1999).

In der Literatur wird der Begriff der psychologischen Sicherheit als positiv beeinflussender Faktor für Transformationsprozesse (Veränderungen) in Zusammenhang gebracht (Schein & Bennis, 1965). Dabei beschreiben Schein und Bennis (1965) die psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktor dafür, sich auf neue Dinge einzulassen bzw. Neues zu lernen. Weitere Forschungen von Kahn (1990) zeigen eine Korrelation zwischen der psychologischen Sicherheit und der



persönlichen Hingabe bei der Verrichtung einer Aufgabe. Er beschreibt, dass dadurch Personen ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten für ein gemeinschaftliches Ziel einsetzen können, ohne dass mit negativen Auswirkungen auf das Selbstbild (Demütigungen, Kränkungen, Ablehnung) zu rechnen ist (Kahn, 1990). Edmondson (1999) findet in weiteren Forschungsarbeiten heraus, dass Gruppen mit hoher psychologischer Sicherheit bessere Leistungen erbringen, da unter anderem Fehler offen kommuniziert und somit anschließend gelöst werden können (Goller & Laufer, 2018).

Das Unternehmen Google hat in einem internen Projekt namens „Aristoteles“ untersucht, welche Gesichtspunkte produktivere Teams von minder erfolgreichen Teams unterscheiden. Dabei wurden mehrere Aspekte aufgezeigt, wobei sich der Aspekt Teambindung (bzw. psychologische Sicherheit) als am einflussreichsten herauskristallisierte (Mahlstedt, 2022). Weitere wichtige Faktoren, die im Rahmen der Studie identifiziert wurden, sind klare Zielsetzungen sowie ein hohes Level an Verlässlichkeit bei den Teammitgliedern. Dennoch wurde die psychologische Sicherheit als erfolgskritischer Faktor bewertet (Duhigg, 2016). Für virtuell zusammenarbeitende Teams stellt Vertrauen einen besonders bedeutenden Faktor dar, da es aufgrund des virtuellen Kontexts zu tendenziell vermehrten irritierenden oder verunsichernden Umständen bzw. Gegebenheiten kommen kann. Der Faktor Vertrauen unterstützt positiv die Zusammenarbeit und kann Defiziten, die bei der digitalen Kommunikation und dem Wissensaustausch entstehen, entgegenwirken. Ein idealer Aufbau einer Vertrauensbasis kann bei einem gemeinsamen persönlichen Treffen erfolgen. Zum Erhalt und Weiterentwicklung des Vertrauens sind jedoch kontinuierliche Bemühungen im Berufsalltag nötig (Herrmann et al., 2006).

Nach Herrmann et al. (2006, S. 104) tragen die nachfolgenden Punkte zum Vertrauensaufbau bei:

- Ersichtliche Beiträge bzw. Anstrengungen zur Erreichung gemeinschaftlicher Ziele
- Wahrnehmbare Fähigkeiten und Fertigkeiten der Gruppenmitglieder
- Erfahrungswerte aus vergangener Zusammenarbeit.

Für virtuelle Teams ist besonders ein hohes Maß an Beständigkeit, Zuverlässigkeit, Offenheit und Transparenz für die Vertrauensbasis entscheidend (Büssing & Moranz, 2003).

### **Handlungsempfehlungen in der Literatur**

Um diesen Faktor positiv zu beeinflussen, können entsprechende Maßnahmen seitens des Teams selbst oder der Management-Ebene unternommen werden. Demnach kann eine Atmosphäre bzw. ein Umfeld aufgestellt werden, in dem es möglich ist, dass sich die Teammitglieder geborgen fühlen und eine Gruppenbindung sowie gegenseitiges Zutrauen entwickelt werden kann (Mahlstedt, 2022). Aufgrund der hohen Bedeutung dieser Punkte und dessen Auswirkungen auf die Teamleistung sollte der Aufbau von Vertrauen in der Verantwortung der Führungskraft liegen. Insbesondere bei der Entstehung und dem Beginn eines neuen (virtuellen) Teams ist ein baldiges Eingreifen durch die Teamleitung ratsam. Damit kann interveniert werden, bevor sich Unsicherheiten und negative Muster vermehrt ausbreiten (Herrmann et al., 2006). Zudem müssen solche Maßnahmen kontinuierlich im Berufsalltag wiederholt und innerhalb des Teams verankert werden, um nachhaltige Ergebnisse erzielen zu können (Goller & Laufer, 2018).

Eine Handlungsempfehlung zur Steigerung der psychologischen Sicherheit ist „... **kurzes, häufiges Feedback** ...“ (Goller & Laufer, 2018, S. 22). Hierbei soll sich die Gruppe am Ende einer Besprechung Zeit nehmen, um gemeinsam das Gesagte zu reflektieren. Einerseits ergibt sich damit die Möglichkeit, noch eventuell Unausgesprochenes einzubringen. Andererseits soll sich das Team die Frage stellen, ob und wie die Leistungen einzelner Gruppenmitglieder gefördert werden können (Goller & Laufer, 2018). Das Ziel dieser Übung ist es, „ ... sich des gemeinsamen und unterstützenden Umfelds bewusst zu werden“ (Goller & Laufer, 2018, S. 22)

**Offene Fragen** können genutzt werden, um den Wunsch nach neuem Wissen und der Informationsweitergabe positiv zu beeinflussen. Hierzu empfehlen sich spezielle Fragetechniken wie z. B. der Fragetrichter, um bei Themen gezielt in die Tiefe gehen zu können. Im ersten Schritt sollen Basisinformationen zur Problemstellung erhoben werden. Weitere Fragen dienen dazu, die Thematik besser zu verstehen und einen tieferen Einblick zu erhalten. Im letzten Schritt sollen durch gezielte Fragestellungen entweder konkrete Handlungsentscheidungen oder generell nützliches Wissen für zukünftige Maßnahmen definiert werden (Goller & Laufer, 2018).

Eine passende **Fehlerkultur** fördert psychologische Sicherheit im Team und sorgt dafür, dass Gruppenmitglieder Ideen einbringen, Neues ausprobieren und auch aus Misserfolgen lernen zu können (Goller & Laufer, 2018). „Der entscheidende Punkt dabei ist es, möglichst intelligente Fehler zu machen“ (Goller & Laufer, 2018, S. 23). Dies soll für das Team den bestmöglichen Lernerfolg bieten und die Wiederholung von selben Fehlern unterbinden. Die Methode Appreciative Inquiry nach Cooperrider und Srivastva (1987) kann in der organisationalen Zusammenarbeit eingesetzt werden, um mithilfe der richtigen Grundhaltung des Teams und passenden Fragestellungen die Fehlerkultur zu fördern (Adams, 2017). Dies geschieht, indem man sich beim Umgang mit Misserfolgen auf vielversprechende Faktoren und Stärken ausrichtet, statt auf ergebnislose Aspekte. Das Ziel dieser Betrachtungsweise liegt einerseits darin, eine negative Stimmungslage zu verhindern. Andererseits sollen aus begangenen Fehlern wertvolle Erkenntnisse gezogen werden, um sich damit zukünftig besser ausrichten zu können (Goller & Laufer, 2018).

Eine weitere Handlungsempfehlung behandelt den Umgang mit **konstruktiven Konflikten** innerhalb eines Teams. Uneinigkeiten und Streitereien werden in der Gesellschaft vorrangig mit negativen Emotionen verbunden. Dies kann dahingehend als problematisch gesehen werden, wenn Gruppenmitglieder falsche Entscheidungen befürworten, um Einigkeit innerhalb des Teams zu bewahren und um Auseinandersetzungen zu vermeiden (Goller & Laufer, 2018). Idealerweise sollte das Ergebnis eines Konfliktes in einer Win-Win-Situation für beide Parteien enden (Delizonna, 2017). „Gute Ideen brauchen Fürsprecher“ (Goller & Laufer, 2018, S. 28). Wenn ein Teammitglied an einer Idee arbeitet und sie dem Team präsentiert, sollte sie zu einem gewissen Grad ausgearbeitet und aufbereitet sein. Dabei geht es darum, notwendige Informationen, Vor- und Nachteile sowie eventuelle Auswirkungen etc. zu recherchieren und dem Team bereitstellen zu können (Goller & Laufer, 2018). Dabei ist es hilfreich, sich in das Gegenüber hineinzuversetzen, um sich damit auf wahrscheinliche Reaktionen oder Gegenargumente einstellen zu können (Delizonna, 2017). Aufkommende Kritikpunkte dürfen dabei nicht als persönliche Angriffe gewertet werden, sondern helfen darin, zusätzliche Sichtweisen zu erhalten

und mögliche Unsicherheiten aufzuzeigen. Anhand von definierten Gesichtspunkten wird die Entscheidung anschließend gemeinsam getroffen (Goller & Laufer, 2018).

Fischer und Huettermann (2022) definieren die **Impact Orientation** als: „... Schlüssel für die Förderung von psychologischer Sicherheit und Verantwortungsübernahme für Hochleistung“ (S. 1). Dabei geht es um die Steigerung der Verantwortungsübernahme der Aufgaben, die es für das Team zu erledigen gilt. Für die Gruppe sollen dadurch im Arbeitsalltag die Fragen nach dem „Warum“ und dem „für wen“ geklärt werden. Das Wissen darüber kann für ein Team einen bedeutenden Unterschied ausmachen. Wenn dem Team transparent kommuniziert wird, welche konkreten positiven Auswirkungen sie durch die Erfüllung ihrer Aufgaben auslösen und außerdem darüber, wer von diesen Effekten betroffen sein wird, kann dies die Fortentwicklung der psychologischen Sicherheit wie auch die Verantwortungsübernahme positiv beeinflussen (Fischer & Huettermann, 2022). Dies deckt sich mit den Erkenntnissen von Edmondson (2019). Sie definiert eine wichtige Führungsaufgabe zum Aufbau psychologischer Sicherheit als: „Identify what’s at stake, why it matters, and for whom“ (Edmondson, 2019, S. 159).

### 3.2.2 Kommunikation

Der Faktor Kommunikation wird in der Literatur als besonders bedeutsam für eine hohe Teamperformance dargestellt (Marlow et al., 2018). Dies zeigt sich ebenso in der Betrachtung des IPO-Modells (siehe Kapitel 3.1.2), in dem die Kommunikation als bedeutende Eigenschaft zur Steuerung der Teamleistung eingestuft wird (Kauffeld & Schulte, 2019). Nerdinger (2014b) beschreibt die Kommunikation als eine Sonderform sozialer Interaktion und definiert sie als die gegenseitige Einflussnahme von Personen, die sie aufeinander ausüben. Kommunikation setzt sich aus einem verbalen (in Sprache und Schrift) und einem non-verbalen Teil (Mimik und Gestik) zusammen (Nerdinger, 2014b).

In der Arbeit von Marlow et al. (2018) zeigt sich, wie sich die Gestaltung der Kommunikation auf verschiedene Aspekte der Leistungserbringung auswirken kann. Die Qualität der Kommunikation beeinflusst die Leistungsfähigkeit stärker als die absolute Häufigkeit der Informationsaustausche. Weiters wird die Teamleistung vor allem durch das gemeinsame Erarbeiten von Informationen in der Gruppe vorangetrieben. Die Kommunikation hat hingegen zum Zweck der Informationsweitergabe, nur wenig Einfluss auf das Leistungsvermögen. Weitere Forschungsergebnisse derselben Arbeit zeigen, dass aufgrund der digitalen Kommunikation der Zusammenhalt eines virtuellen Teams signifikant geringer ausfällt als bei einem persönlich zusammenarbeitenden Team (Marlow et al., 2018). Diese Erkenntnisse decken sich damit, dass das Fehlen des persönlichen Kontaktes und die digitale Kommunikation die größten Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit darstellen (Rodeghero et al., 2020).

Herrmann et al. (2006) bezeichnen den Austausch und die Verständigung innerhalb virtueller Teams als „... Brücke medienvermittelter Kommunikation und Wahrnehmung ...“ (S. 28). Die Schwierigkeit liegt dabei in der verminderten Wahrnehmbarkeit des Gegenübers, die für die Vermittlung und die Deutung von Botschaften nötig ist. Kommunikation wird über die Sinnesorgane des Menschen weitergegeben und wiederum wahrgenommen. Sie besteht aus einem verbalen und einem non-verbalen Anteil. Über medienvermittelte Kommunikation gehen

wichtige Teile der Botschaften verloren bzw. können nicht komplett vermittelt werden, da im Vergleich zum persönlichen Austausch weniger Informationen übertragen werden können. Die medienvermittelte Kommunikation wirkt somit wie ein Filter, der verhindert, dass die Information vollständig von den Sinnen wahrgenommen werden kann. Finden beispielsweise Verständigungen ohne Bildübertragung statt, kann ein Großteil der Botschaften nicht wahrgenommen werden (Herrmann et al., 2006).

Weitere Thematiken, die Einfluss auf die Kommunikation haben, sind hier kulturelle und soziale Unterschiede bei den Teammitgliedern, die aufgrund der räumlich getrennten Distanz zusätzlich an Bedeutung gewinnen. Der Umgang solcher Themen stellt bei virtuell zusammenarbeitenden Gruppen eine größere Herausforderung dar, als vergleichsweise bei klassisch vor Ort zusammenarbeitenden Teams (Herrmann et al., 2006). Daraus kann eine mindere Vertrauensbasis entstehen, was dazu führen kann, dass sich einzelne Teammitglieder aus der Gruppe zurückziehen, was in einer schlechteren Leistungserbringung resultieren kann (Lindner, 2020).

### **Handlungsempfehlungen in der Literatur**

Die **Kommunikation** bei virtuell zusammenarbeitenden Personen ist im Vergleich zu klassischen, vor Ort kommunizierenden Teams **anzupassen und effektiver zu gestalten** (Handke & Kauffeld, 2019). Boos et al. (2017) empfehlen zu Beginn einer neuen digitalen Zusammenarbeit oder sobald sich neue Teammitglieder der Gruppe anschließen, vermehrt Möglichkeiten zum Austausch untereinander, in den Arbeitsalltag zu integrieren. Damit soll gegen das verringerte Ausmaß an sozialer Kommunikation, die aufgrund der virtuellen Umgebung herrscht, entgegengesteuert werden. Weiters eignen sich eigens definierte Kick-off-Meetings, um den formalen Start der Zusammenarbeit oder neuer Projekte einzuleiten (Boos et al., 2017). Können solche Meetings nicht vor Ort stattfinden, ist es möglich, dieses digital abzuhalten, beispielsweise als Videokonferenz. Hierbei sollte allerdings mehr Zeit für sozialen und beziehungsorientierten Austausch der Gruppenmitglieder vor der Besprechung der beruflichen Inhalte festgelegt werden (Handke & Kauffeld, 2019).

Unter der sog. **informellen Kommunikation** versteht man den Austausch mit anderen Teammitgliedern und der Belegschaft ohne organisierten Rahmen. Es handelt sich dabei um Geplauder und Konversationen in der Arbeitsstätte an Orten, wo sich die Belegschaft zusammenfindet, beispielsweise vor der Kaffeemaschine oder im Vorbeigehen in den Fluren (Arora, 2011). Diese Art der Kommunikation ist besonders für den sozialen Zusammenhang und den Aufbau von Beziehungen untereinander von Bedeutung. Einerseits werden hier private Themen, aber auch arbeitsrelevante Thematiken besprochen (Handke & Kauffeld, 2019). Simon et al. (2017) haben in einem Projekt sog. Video-Tunnels (audiovisuelle Videokonferenzen) genutzt, um zwei Orte fortlaufend miteinander zu verbinden. Diese Konfiguration bietet den Vorteil, „virtuelle Kaffeerunden“ erschaffen zu können, die spontan abgehalten werden können, um somit die informelle Kommunikation in Gruppen zu fördern (Simon et al., 2017).

Ferrazzi (2014) definiert das Festlegen von **Grundregeln der Verständigung** als Weg, wie virtuelle Teams trotz örtlicher Distanz menschliche Bindungen pflegen können. Der einfachste Weg dazu liegt in der Gestaltung der Kommunikation. Das Abhalten von Small-Talk-Sessions zu

Beginn von Meetings kann dabei helfen, persönlichen Kontakt mit anderen aufzubauen bzw. zu erhalten. Ferrazzi (2014) bezieht sich auf mehrere Studien, die besagen, dass Charaktere virtueller Teams oft abgelenkt sind oder währenddessen andere Tätigkeiten ausüben. Dies sollte von Führungskräften unterbunden werden, sodass sich die anwesenden Personen bei Besprechungen tatsächlich darauf konzentrieren und zusammenarbeiten. Weiters ist es sinnvoll, einzuführen, dass eine Stummschaltung während Meetings untersagt wird, um damit die Chance auf humorvolle Einwände oder spontane Einwürfe nicht einzuschränken (Ferrazzi, 2014). Zusätzlich sollten sich Teams definieren, welche Kommunikationsmittel für welchen Zweck zum Einsatz kommen sollen. Meist werden in Unternehmen verschiedenste digitale Medien zur Kommunikation verwendet. Dabei ist zu beachten, dass einige davon besser für bestimmte Aufgaben geeignet sind als andere. Es ist von Bedeutung zu überlegen, welches Ziel mit der Kommunikation erreicht werden soll und wie dies mit welchem Werkzeug funktionieren kann (Hill & Bartol, 2018).

In der virtuellen Verständigung spielt der **Grad an Vernetztheit** innerhalb des Teams eine bedeutsame Rolle. Aufgrund der fehlenden persönlichen Kommunikation kann es leichter passieren, dass Teammitglieder den Anschluss zu wichtigen Informationen verlieren. Grund dafür ist einerseits, dass nicht verfolgt werden kann, wann Nachrichten gelesen werden. Andererseits können aufgrund von Fehlern einzelne Gruppenmitglieder in der gemeinsamen Kommunikation vergessen werden bzw. kann es zu einer abweichenden Informationsweitergabe kommen. Um solche Thematiken zu minimieren, ist es sinnvoll, regelmäßige Abstimmungen zu den Gruppenmitgliedern zu pflegen und Informationen auszutauschen. Der Grad an Vernetztheit hat auch Auswirkung auf das Vertrauen innerhalb der Gruppe. Vertrauen kann in einem virtuellen Team primär durch die gemeinsame Arbeit im Arbeitsalltag gestärkt werden. Deshalb ist es wichtig, auf Nachfragen von Teammitgliedern in einem angemessenen Zeitraum zu antworten und zu versuchen, wertvolle Rückmeldung zu geben sowie seine Unterstützung zum Teammitglied hin zu signalisieren (Hill & Bartol, 2018).

## 4 FORSCHUNGSMETHODIK

In der theoretischen Aufarbeitung (siehe Kapitel 2) wurden die Basisthemen dieser Forschung aufgearbeitet. Zusammen mit den aus der Theorie abgeleiteten Aspekten, die für eine erfolgreiche Teamarbeit wichtig sind (siehe Kapitel 3), ist im folgenden Kapitel nun die Vorgehensweise der praktischen Forschungsarbeit erläutert. Da es das Ziel dieser Forschungsarbeit ist, Aufschluss über die aktuellen Herausforderungen der betrieblichen Einarbeitung neuer Arbeitskräfte in virtuelle Teams zu erhalten und daraus Handlungsempfehlungen zur Förderung der psychologischen Sicherheit und der Kommunikation abzuleiten, wurde ein qualitativer Forschungsansatz am geeignetsten befunden. Im Zuge der Forschung wurden elf anonyme Experten-Interviews mit Fachkräften aus den Gebieten des Onboardings und der Gestaltung von virtueller Zusammenarbeit befragt. Vor den Interviews wurden die konkreten Fragen aus der Theorie abgeleitet, in einem Interviewleitaden zusammengefasst und nach Analysedimensionen kategorisiert. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Auswertung der transkribierten Texte erfolgte mittels der strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring (2010).

Die qualitative Methodik zeichnet sich durch offene Forschungsfragen aus, die im Vergleich zu einem quantitativen Ansatz nur an wenige Personen gerichtet werden. Dieses Vorgehen ist besonders geeignet, um detaillierte Untersuchungen mit einer hohen Anzahl an Aspekten an ausgewählten Fällen zu analysieren (Döring & Bortz, 2016b). Das Onboarding ist als sehr individuelle Thematik zu betrachten, da der Prozess bedeutend von den betroffenen Akteuren sowie dem betrieblichen Kontext und weiteren äußeren Gegebenheiten abhängt (Brenner, 2020). Die qualitative Forschung eignet sich demnach auch für dieses Forschungsthema, da sie laut Creswell (2009) häufig genutzt wird, um das Verhalten von Personen oder Gruppen in einem sozialen Gefüge zu beschreiben. Dazu ist es nötig, in der Forschungsarbeit ein Verständnis für die Situation und für die Umgebung der einzelnen Untersuchungseinheiten zu erarbeiten (Creswell, 2009). Ziel der qualitativen Forschung ist es, einen tiefgehenden Einblick in konkrete Situationen und Sachverhalte zu erlangen. Dabei können sich die getroffenen Annahmen der forschenden Personen bestätigen oder auch unvorhergesehene Erkenntnisse erlangt werden (Döring & Bortz, 2016b).

Die konkrete Vorgehensweise zur Erarbeitung der Forschungsarbeit richtet sich nach dem allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell nach Mayring (2010, S. 62). Dieses umfasst zehn Schritte, die in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet sind (siehe Tabelle 1). Jeder Schritt ist dabei im folgenden Kapitel näher erläutert und beschreibt die durchgeführten Arbeitsvorgänge.

Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell nach Mayring (2010, S. 62)	Zugehöriges Kapitel der Arbeit
1.) Festlegung des Materials	Siehe Kapitel 4.1.1
2.) Analyse der Entstehungssituation	Siehe Kapitel 4.1.1 Siehe Kapitel 4.1.2 Siehe Kapitel 4.1.3
3.) Formale Charakteristika des Materials	Siehe Kapitel 4.1.4
4.) Richtung der Analyse	Siehe Kapitel 4.3.1
5.) Theoretische Differenzierung der Fragestellung	Siehe Kapitel 4.3.1
6.) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bestimmung der dazu passenden Analysetechnik</li> <li>▪ Festlegung des konkreten Ablaufmodells</li> <li>▪ Festlegung und Definition der Kategorien/ des Kategoriensystems</li> </ul>	Siehe Kapitel 4.3.2 Siehe Kapitel 4.3.3
7.) Definition der Analyseeinheiten	Siehe Kapitel 4.3.2
8.) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyseschritte gemäß Ablaufmodells mittels Kategoriensystem</li> <li>▪ Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material</li> <li>▪ bei Veränderung erneuter Materialdurchlauf</li> </ul>	Siehe Kapitel 4.3.3
9.) Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretation in Richtung der Fragestellung	Siehe Kapitel 5 Siehe Kapitel 6
10.) Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien	Siehe Kapitel 4.4.1 Siehe Kapitel 4.4.2

Tabelle 1: Methodische Vorgehensweise

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2010)

## 4.1 Datenerhebung

Für die Erhebung des zu analysierenden Datenmaterials wurden Interviews gewählt. Döring und Bortz (2016a) bezeichnen ein wissenschaftliches Interview als Form der Befragung, die im

Bereich der empirischen Sozialwissenschaften als eine der häufigsten verwendeten Methoden zur Erhebung von qualitativen Daten anzusehen ist.

Die Literatur unterscheidet hierbei verschiedene Arten der qualitativen Befragung wie beispielsweise:

- Narrative Interviews
- Ethnografische Interviews
- Expertisen-Interviews.

Die Interviews unterscheiden sich einerseits in der Art der Informationen, die erhoben werden sollen. Andererseits auch in der Vorgehensweise der Interviewführung und welche Rolle die zu befragende Person im Gespräch einnimmt. Somit ist je nach wissenschaftlicher Fachrichtung und dem jeweiligen Anwendungsbereich die passende Interviewart zu wählen (Kaiser, 2014).

#### **4.1.1 Semi-strukturierte Expertisen-Interviews**

Im konkreten Fall wurden elf Expertisen-Interviews (Interviews mit Fachkräften) durchgeführt. Die Begrifflichkeit ist in der Literatur nicht einheitlich definiert, doch wird darunter vorrangig ein strukturiertes, leitfadengestütztes Interview mit Fachleuten aus dem zugehörigen Forschungsfeld verstanden (Flick, 2007; Liebold & Trinczek, 2009). Die zu interviewende Fachkraft wird von Kaiser (2014) hierbei als: „... Lieferant von Informationen ...“ (S. 2) bezeichnet.

Kaiser (2014) betrachtet die Verwendung eines Leitfadens als weiteres Spezifikum eines Expertisen-Interviews. Dieser unterstützt die forschende Person dabei, das Gespräch strukturiert zu führen und in gewisse Richtungen zu lenken. Weiters unterstützt der Leitfaden dabei, die befragte Person gezielt zu den geplanten Themen zu leiten, die für die Erreichung der Forschungsziele wichtig sind. Ansonsten besteht das Risiko, dass die Gespräche in eine nicht gewünschte Richtung abschweifen, wo zwar Informationen und Erkenntnisse von der Fachperson generiert werden, diese jedoch nicht zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen (Kaiser, 2014).

Die Anzahl der durchgeführten Expertisen-Interviews wurde auf Basis des theoretischen Samplings nach Glaser und Strauss (1967) bestimmt. Bei der Datenerhebung im Bereich der Grounded Theory hat sie hierbei die „theoretische Sättigung“ als Abbruchkriterium definiert. Diese tritt ein, wenn nach der Analyse der Daten keine weiteren zur Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Informationen generiert werden können. Dennoch müssen als Grundlage zur Auswertung Informationen in ausreichendem Ausmaß vorhanden sein, was bedeutet, dass eine Mindestanzahl an Interviews durchgeführt werden muss (Glaser & Strauss, 1967).

#### **4.1.2 Informationsblatt und Einwilligungserklärung**

Für den ersten Kontakt mit geeigneten Fachkräften, die für das Expertisen-Interview zur Wahl stehen, empfiehlt es sich, den Personen einen Überblick über das bevorstehende Gespräch zu verschaffen. Dazu kann ein strukturiertes Informationsblatt mit allen wichtigen Informationen



bereitgestellt werden. Darauf enthalten sollten die Kontaktdaten der interviewenden Person sowie Informationen über das Forschungsvorhaben, das Thema und die Ziele der Forschung, als auch konkrete Angaben zu Ort und Zeit für das geplante Gespräch enthalten sein. Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Informationsblattes sind Informationen zum Datenschutz, d.h. welche Daten im Gespräch erhoben werden und wie damit im Laufe der Forschungsarbeit weiter verfahren wird. Es ergibt sich in weiterer Folge ein wesentlicher Vorteil, da zu Beginn der Interviews weniger Zeit für Formalitäten und zur Klärung von Fragen aufgewendet werden muss (Mey & Mruck, 2007). Auf Basis dieser Vorgehensweise wurde im Zuge der Vorbereitungsphase der Interviews ein Informationsblatt erarbeitet (siehe ANHANG A - Informationsblatt). Das Informationsblatt enthält die wichtigsten Eckdaten zum Forschungsvorhaben sowie zur Erhebung der Daten und wurde zusammen mit einer Einwilligungserklärung und Informationen zum Datenschutz spätestens eine Woche vor dem Stattfinden der Interviews an die teilnehmenden Fachkräfte per E-Mail versendet.

### 4.1.3 Interviewleitfaden

Im Vergleich zu anderen qualitativen Befragungen differenziert sich das Experten-Interview auch in der Art von Informationen, die damit gewonnen werden sollen. Dafür empfiehlt es sich, einen Leitfaden mit Fragestellungen für die bevorstehenden Interviews zu erstellen, um nachfolgend ein strukturierteres Vorgehen zu ermöglichen und das Erlangen der gewünschten Informationen zu fördern (Kaiser, 2014). Vor der Durchführung der Interviews wurde im Vorfeld ein solcher Leitfaden (siehe ANHANG B - Interviewleitfaden) basierend auf den Aussagen einerseits von Gläser und Laudel (2009) sowie andererseits von Kaiser (2014) erstellt. Der Ansatz, nach dem bei der Erstellung des Leitfadens vorgegangen wurde, besteht nach Kaiser (2014) aus zwei Teilen – der **konzeptionellen** und der **instrumentellen Operationalisierung** (siehe Abbildung 4).

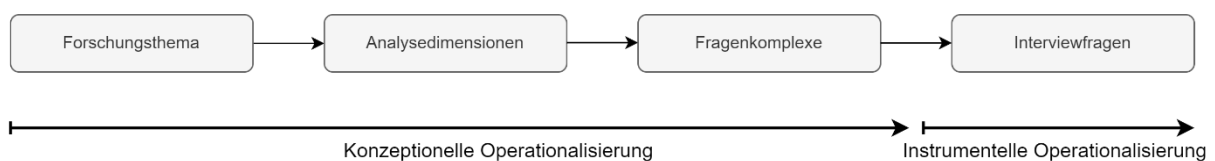


Abbildung 4: Vorgehensweise der Operationalisierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaiser (2014)

Im **konzeptionellen Teil** wird das festgelegte Forschungsthema auf mehrere Themenbereiche (Analysedimensionen) heruntergebrochen. Anschließend erfolgt eine weitere Unterteilung in Fragenkomplexe. Je nach Bereich sollen ausgewählte Fragestellungen definiert werden, um damit gezielte Antworten von den befragten Fachkräften zu erhalten. Weiters dient dies dazu, gewonnene Erkenntnisse nachfolgend wieder strukturiert der Theorie und den Forschungszielen zuordnen zu können. Die **instrumentelle Operationalisierung** bezieht sich auf die Ausformulierung des Leitfadens. Hierzu muss zuerst das Thema der Forschung in eine alltägliche

Sprache für die zu befragenden Personen „übersetzt“ werden, damit diese die Fragestellung der Forschung mit ihrem Arbeitskontext in Verbindung bringen können. In weiterer Folge werden die Interviewfragen innerhalb der Fragenkomplexe definiert. Die Formulierung der einzelnen Interviewfragen ist so zu wählen, dass damit gezielte Antworten zu den Themenblöcken erhalten werden können (Kaiser, 2014).

Gläser und Laudel (2009) definieren als Anhaltspunkt, dass in einem einstündigen Interview rund acht bis 15 offene Fragen beantwortet werden können. Dabei empfehlen sie, die Fragen vollständig zu formulieren, wobei dies der forschenden Person frei steht (Gläser & Laudel, 2009). Weiters soll der Leitfaden Stichwörter und andere Hilfstexte enthalten, die der interviewenden Person als Anker dienen soll, um sich während der Gespräche zwischen den Themenkomplexen orientieren zu können (Helfferich, 2014). Bei der Verwendung des Leitfadens im Experten-Interview empfehlen Mey und Mruck (2007) die aufgestellten Fragen nicht strikt vorzutragen. Sie raten an, den Leitfaden als Hilfsmittel zu nutzen, um den natürlichen Verlauf eines Gesprächs zu lenken und damit am Ende des Interviews zu kontrollieren, ob tatsächlich alle Themengebiete während des Gesprächs behandelt wurden (Mey & Mruck, 2007).

Im Interviewleitfaden wurden die folgenden Analysedimensionen und Fragenkomplexe definiert (siehe Tabelle 2 bis Tabelle 5). Diese sind aus dem zuvor ausgearbeiteten theoretischen Teil der Arbeit abgeleitet und so gewählt, dass sie zum Verständnis der Forschung sowie zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Weiters sind nachfolgend für jede Analysedimension die Bedeutung sowie die Anzahl der Hauptfragen und die geplante Gesprächsdauer zur Behandlung der Dimension während der Interviews aufgelistet. Insgesamt wurden im Leitfaden 43 Fragen definiert, wobei sich diese in 24 Hauptfragen und 19 zusätzliche Unterfragen gliedern. Die Dauer eines Interviews wurde mit einer geplanten Länge von ca. 60 Minuten festgelegt. Es ist hier anzumerken, dass nicht in allen Interviews alle Hauptfragen gestellt wurden. Dies war beispielsweise der Fall, wenn Fragen bereits im Verlauf des Gesprächs beantwortet wurden. Dennoch wurde versucht, die Fragen und Unterfragen so zu wählen, dass die Fragenkomplexe inhaltlich abgedeckt wurden. Während der Interviews wurde die Anzahl und die Wahl der Unterfragen abhängig von zuvor gehörten Antworten getroffen.

<b>Analysedimension</b>	<b>Fragenkomplexe</b>
Relevanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufbau und Organisation</li> <li>▪ Relevanz in Unternehmen</li> </ul>
<b>Geplante Gesprächsdauer</b>	<b>Anzahl Hauptfragen</b>
10 Minuten	3 Fragen
<b>Beschreibung</b>	
<p>Diese Dimension dient als generelle Einführung in die Forschungsthematik und beschäftigt sich damit, wie bedeutsam virtuell zusammenarbeitende Teams in österreichischen Unternehmen sind und wie diese im Vergleich zur Theorie in der Praxis organisiert werden. In dieser Analysedimension soll der Status Quo zum Thema der virtuellen Zusammenarbeit definiert werden, wie auch die Relevanz dieser im Arbeitsalltag in der Wirtschaft.</p>	

Tabelle 2: Analysedimension "Relevanz"

Quelle: Eigene Darstellung

<b>Analysedimension</b>	<b>Fragenkomplexe</b>
Operative Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Herausforderungen in virtuellen Teams</li> <li>▪ Herausforderungen im virtuellen Onboarding</li> </ul>
<b>Geplante Gesprächsdauer</b>	<b>Anzahl Hauptfragen</b>
15 Minuten	5 Fragen
<b>Beschreibung</b>	
<p>In dieser Dimension wird vertieft auf die operativen Herausforderungen eingegangen, die sich für Unternehmen aufgrund der virtuellen Komponente in Teams in der Praxis ergeben. Es wird darauf abgezielt zu erheben, welche Punkte klassisch vor Ort zusammenarbeitende Teams und virtuell zusammenarbeitenden Gruppen unterscheiden und welche Herausforderungen sich dadurch ergeben. Weiters werden hier Schwierigkeiten diskutiert, die sich speziell für die Einarbeitungsphase neuer Arbeitskräfte in virtuelle Teams ergeben.</p>	

Tabelle 3: Analysedimension "Operative Herausforderungen"

Quelle: Eigene Darstellung

<b>Analysedimension</b>	<b>Fragenkomplexe</b>
Methoden zur Förderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Virtuelle Zusammenarbeit</li> <li>▪ Virtuelles Onboarding</li> <li>▪ Erfolgsfaktor: Psychologische Sicherheit</li> <li>▪ Erfolgsfaktor: Kommunikation</li> </ul>
<b>Geplante Gesprächsdauer</b>	<b>Anzahl Hauptfragen</b>
25 Minuten	13 Fragen
<b>Beschreibung</b>	
<p>Ziel dieser Dimension ist es, Informationen über die Umsetzung von Aktionen bzw. Handlungsempfehlungen zu erfahren, die sich in der Praxis als geeignet herausgestellt haben, um die virtuelle Teamarbeit zu fördern. Dabei wird hier speziell auf die beiden Faktoren „psychologische Sicherheit“ und „Kommunikation“ eingegangen, die Thema dieser Forschungsarbeit sind. Darüber hinaus wird auf Handlungsempfehlungen eingegangen, wie diese direkt im Onboarding einer neuen Arbeitskraft unterstützt werden können.</p>	

Tabelle 4: Analysedimension "Methoden zur Förderung"

Quelle: Eigene Darstellung

<b>Analysedimension</b>	<b>Fragenkomplexe</b>
Rückblick und Ausblick	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retrospektive der letzten Jahre</li> <li>▪ Zukünftige Entwicklungen</li> </ul>
<b>Geplante Gesprächsdauer</b>	<b>Anzahl Hauptfragen</b>
10 Minuten	4 Fragen
<b>Beschreibung</b>	
<p>Diese Dimension bildet den Abschluss des Interviews. Der Fokus dieser Dimension liegt in der Einschätzung der befragten Fachkräfte, wie sich die virtuelle Teamarbeit speziell in den letzten Jahren verändert hat, bzw. in welche Richtung sich weitere Entwicklungen bewegen könnten.</p>	

Tabelle 5: Analysedimension "Rückblick und Ausblick"

Quelle: Eigene Darstellung

#### **4.1.4 Datenaufbereitung**

Die durchgeführten Interviews hatten eine Gesprächsdauer zwischen 31 bis 64 Minuten, mit einer durchschnittlichen Gesprächsdauer von 45 Minuten. Die Interviews wurden von der forschenden Person persönlich einerseits vor Ort durchgeführt wie auch remote mittels des Videokonferenz-Tools Microsoft (MS) Teams. Bei einer virtuell stattgefundenen Videokonferenz wurde darauf geachtet, diese mit beidseitiger Bildübertragung abzuhalten, um eine möglichst natürliche Gesprächssituation zu ermöglichen und die Qualität der Interviews nicht zu mindern. Die befragten Fachkräfte wurden zu Beginn jedes Gesprächs nochmals über die Anonymisierung aller erhobenen Daten informiert. Alle Befragten haben sich dabei freiwillig für die Verarbeitung ihrer Daten sowie zur Tonaufnahme der Gespräche bereit erklärt.

Die Gespräche wurden mithilfe eines Diktiergerätes aufgezeichnet und anschließend computergestützt verschriftlicht und nachfolgend anonymisiert. Bei der Transkription wurde bedacht, die Interviews vollständig zu transkribieren, ohne gesprochene Inhalte zu kürzen oder zusammenzufassen, um den vorhandenen Informationsgehalt nicht zu reduzieren. Nach Gläser und Laudel (2009) gibt es keine standardisierten Regelungen, was die Transkription von Interviewtexten anbelangt. Die gewählten Regelungen der Transkription sind so zu wählen, dass sie zur Erreichung des Forschungsziels beitragen (Gläser & Laudel, 2009). Zur besseren Lesbarkeit wurden daher einige nicht inhaltlich relevante Änderungen vorgenommen. Beispielsweise wurden Textpassagen in Dialekt in Hochdeutsch übersetzt, oder doppelt gesprochene Wörter entfernt. Weiters wurden nicht verbale Äußerungen (z.B. Husten, etc...) entfernt, sofern diese inhaltlich nicht von Bedeutung waren. Das Resultat eines transkribierten Interviews war ein Textdokument von zirka zehn bis 15 A4-Seiten. Insgesamt ergaben sich aus den elf Interviews 147 A4-Seiten an Datenmaterial.

## **4.2 Auswahl der befragten Fachkräfte**

Bei Liebold und Trinczek (2009) werden Personen mit Expertise im Allgemeinen als: „... Sachverständige, Kenner oder Fachleute bezeichnet, also Personen, die über besondere Wissensbestände verfügen“ (S. 33). Bei der Durchführung von Expertisen-Interviews eignen sich demnach Personen mit speziellem Fachwissen im konkreten Bereich des Forschungsgebietes (Liebold & Trinczek, 2009). Nach Gläser und Laudel (2009) sind solche Fachkräfte: „... Angehörige einer Funktionselite, die über besonderes Wissen verfügen“ (S. 1). Das erforderliche Wissen kann dadurch aufgrund der Position bzw. der Rolle, oder auch aufgrund von gesammelten Erfahrungswerten erlangt werden (Gläser & Laudel, 2009).

Für diese Forschungsarbeit wurden als Personen mit Expertise angestellte Personen österreichischer Unternehmen angesehen, die praktische Erfahrungen im Gebiet der Einarbeitung neuer Arbeitskräfte (Bereich HR) oder auch in der Gestaltung virtueller Zusammenarbeit hatten. Ein Auszug aus möglichen, passenden Unternehmensrollen für Personen, die für diese Arbeit als Fachkräfte geeignet erschienen, waren demnach beispielsweise: Management-Rollen von Teams oder Abteilungen, HR Pre-/Onboarding

Koordination oder auch Personen aus dem Bereich des Trainings oder Coachings. Aufgrund des bewusst breit gewählten Begriffs der Expertise für diese Forschungsarbeit, wurde keine arbeitsspezifische Rolle bzw. Position definiert, die eine befragte Person zu der Zeit der Interviews innehaben musste. Folgend ist eine Übersicht der für diese Forschungsarbeit interviewten Personen mit zusätzlichen Informationen, die einerseits im Zuge der Interviews oder auch über die Websites der Unternehmen recherchiert wurden, ersichtlich (siehe Tabelle 6). Da alle Interviews anonym erhoben wurden, sind hier weder Namen der befragten Personen noch jene der Unternehmen gelistet.

<b>Übersicht aller befragten Fachkräfte</b>				
<i>(Stand: März, 2023)</i>				
Person			Unternehmen	
Identifikation	Aktuelle Rolle im Unternehmen	Relevante Berufserfahrung	Sparte	Anzahl der Beschäftigten
P1	Head of department	5 Jahre	Handel (Energie)	~ 3.500
P2	Product Owner	8 Jahre	Information und Consulting	~ 400
P3	Human Resources Manager	7 Jahre	Industrie/ Information und Consulting	~ 300
P4	Senior Talent Acquisition Specialist	7,5 Jahre	Information und Consulting	~ 500
P5	Head of department	3,5 Jahre	Handel (Energie)	~ 3.500
P6	Human Resources – Talent Acquisition	22 Jahre	Information und Consulting	~ 400
P7	Agile Coach	6 Jahre	Information und Consulting	~ 400
P8	Product Owner	7,5 Jahre	Information und Consulting	~ 400
P9	IT-Project Manager	22 Jahre	Industrie	~ 1300
P10	Head of department	4 Jahre	Information und Consulting	~ 1550
P11	Teamlead	0,5 Jahre	Industrie	~ 500

Tabelle 6: Übersicht befragter Personen

Quelle: Eigene Darstellung

## **4.3 Datenauswertung**

Da bei Interviews keine der erhobenen qualitativen Daten statistisch ausgewertet werden können, erfolgt die Auswertung über interpretative Methoden (Kaiser, 2014). „Für die Auswertung von Experten-Interviews gibt es (noch) kein kanonisiertes Verfahren“ (Bogner et al., 2014, S. 71). Demzufolge gibt es unterschiedliche, qualitative Verfahren, die zur Datenauswertung zur Verfügung stehen (Bogner et al., 2014). Sie definieren Experten-Interviews als Werkzeug für unterschiedliche Forschungsintentionen. Steht bei einem Forschungsvorhaben der Gewinn von Informationen zu bestimmten Situationen oder Sachverhalten im Vordergrund, sollte auf die qualitative Inhaltsanalyse zurückgegriffen werden (Bogner et al., 2014). Hierfür eignen sich laut Schreier (2014) besonders die Inhaltsanalysen nach Kuckartz (2018) und nach Mayring (2010). Sie beschreibt in ihrer Arbeit zusammenfassend die beiden Modelle. Aufgrund dieser Gesichtspunkte fiel die Wahl der Auswertungsmethode auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010), da sich dieses Modell mehr auf eine theoretische Basis aufbaut, die bereits im theoretischen Teil der Forschungsarbeit aufgearbeitet wurde.

### **4.3.1 Fragestellung der Analyse**

Mayring (2010) beschreibt die Analyse der Fragestellung (Forschungsfrage) als essenziell dafür, um die Richtung zu bestimmen, welche Informationen aus dem Datenmaterial extrahiert werden sollen. Ziel dieser Forschungsarbeit ist die Gewinnung von Erkenntnissen, um den Forschungsstand zu den Themen der virtuellen Zusammenarbeit und der Einarbeitung neuer Arbeitskräfte in virtuelle Teams zu erweitern. Dabei soll konkret ausgewertet werden, wie österreichische Unternehmen die virtuelle Zusammenarbeit nutzen bzw. gestalten und mit Herausforderungen umgehen. Weiters soll erhoben werden, wie direkt in der Einarbeitungsphase von neuen Fachkräften die Faktoren psychologische Sicherheit und Kommunikation, die bedeutsam für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind, gefördert werden können. Die konkrete Forschungsfrage und -ziele wurden bereits im Einleitungskapitel der Arbeit definiert (siehe Kapitel 1.1).

Mit der „Theoriegeleiteten Differenzierung der Fragestellung“ bezeichnet Mayring (2010), dass die Fragestellung theoriebasiert hergeleitet werden soll, sodass neue Erkenntnisse zur Weiterentwicklung vorheriger Forschungen beitragen können. Die Forschungsfrage dieser Arbeit basiert auf vorhandener Literatur. Die theoretischen Grundlagen und der aktuelle Forschungsstand wurden in den theoretischen Kapiteln dieser Arbeit beschrieben (siehe Kapitel 2 und Kapitel 3).

### **4.3.2 Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse**

Wie zuvor beschrieben, fiel die Wahl der Auswertungsmethode auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Mit dem Festlegen des Ablaufmodells bezeichnet Mayring (2010) die konkrete Vorgehensweise, nach der bei der Analyse des Datenmaterials vorgegangen wird. Hier wird bestimmt, wie die Kategorisierung (Kategoriensystem) definiert wird, nach der einzelne

Textbestandteile des Datenmaterials im Zuge der Analyse zugeordnet werden. Die Trennung der Analyse in einzelne Teilschritte macht die Methodik für Dritte nachvollziehbar, transparent und überprüfbar, wodurch sich diese Methodik als wissenschaftliche Vorgehensweise auszeichnet, die auch für andere Forschungsgegenstände und Fragestellungen genutzt werden kann (Mayring, 2010).

Vor der eigentlichen Bestimmung des Ablaufmodells sollen nach Mayring (2014) Analyseeinheiten definiert werden. Diese bestehen aus Auswertungseinheit, Kontexteinheit und Kodiereinheit. Als Kodiereinheit wird der kleinste Textbestandteil bezeichnet, der einer Kategorie des Kategoriensystems zugeordnet werden kann. Gegensätzlich dazu bezeichnet man die größte Texteinheit als Kontexteinheit. Die einzelnen Texte bzw. Bestandteile des Datenmaterials werden als Auswertungseinheiten bezeichnet (Mayring, 2010). Da das zu analysierende Material dieser Arbeit aus Interview-Transkripten besteht, wird ein transkribiertes Interview als Auswertungseinheit definiert. Als Kontexteinheit wird eine Aussage innerhalb eines Interviews bezeichnet. Diese kann sich auch über mehrere Sätze bzw. Zeilen erstrecken. Als Kodiereinheit werden zusammenhängende Wörter innerhalb einer Aussage definiert. Dies aufgrund der Tatsache, dass Fragen während der Interviews nicht immer mit vollständigen Sätzen beantwortet wurden oder eventuell nur Teile einer Antwort als relevant galten.

Für die Analyse des Datenmaterials unterscheidet Mayring (2010) zwischen drei Grundformen (Techniken) der Inhaltsanalyse: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Die zusammenfassende Grundform verfolgt das Ziel über mehrere Iterationen hinweg, das Datenmaterial zu verdichten, zu reduzieren und damit die wesentlichsten Aussagen zusammenzufassen. Das Resultat dieser Vorgehensweise soll eine kompakte Darstellung der Kernaussagen der ursprünglichen Daten darstellen. Erfolgt die Reduzierung der Daten nach bestimmten Kriterien, die sich aus der Analyse des Materials ergeben, bezeichnet man dies weiter als induktive Kategorienbildung. Das Ziel der Explikation ist es, ungewisse Teile des Datenmaterials zu extrahieren und dazu ergänzende bzw. erklärende Inhalte zu finden, um den Sachverhalt weiter erklären zu können. Die strukturierende Grundform verfolgt das Ziel, das Datenmaterial nach bestimmten definierten Kategorien zu analysieren und infolgedessen einen Querschnitt über alle Daten hinweg zu diesen definierten Aspekten zu erhalten. Im Gegensatz zu den anderen Grundformen erfolgt die Definition dieser Kategorisierung vor der eigentlichen Analyse des Datenmaterials (deduktive Kategorienbildung). Die Vorgehensweise kann in weitere vier Unterformen nach Mayring (2010) geteilt werden, abhängig davon, wie die Kategorien definiert werden, nach denen die Strukturierung des Materials erfolgen soll:

- Formal (Strukturierung erfolgt anhand der Struktur und dem Aufbau des Materials)
- Inhaltlich (Strukturierung erfolgt anhand inhaltlicher Gesichtspunkte)
- Typisierend (Strukturierung erfolgt anhand verschiedener Merkmalsausprägungen)
- Skalierend (Strukturierung erfolgt anhand von Kategorien in Skalenform).



## **Begründung der Auswahl**

Da diese Forschungsarbeit darauf abzielt, einzelne Vorgehensweisen und Methodiken zu identifizieren, die in österreichischen Unternehmen genutzt werden, fiel die Wahl bei der Auswertungsform auf die inhaltliche Strukturierung. Diese Vorgehensweise soll ermöglichen, die Forschungsfrage bestmöglich zu beantworten, indem das Datenmaterial hinsichtlich einzelner Aspekte (Kategorien) untersucht und ausgewertet werden kann. Von einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird abgesehen, da es nicht zur Beantwortung der Forschungsfrage dient, die Aussagen aller befragten Fachkräfte zusammenzufassen.

### **4.3.3 Kategorienbildung**

Unabhängig von der getroffenen Grundform (Technik) der Analyse, steht die Entwicklung eines Kategoriensystems im Vordergrund, anhand dessen die einzelnen Textbestandteile des Datenmaterials eingeordnet werden. Bei der Strukturierung ist eine deduktive Kategorienbildung anzuwenden. Das bedeutet, dass die Kategorien vor der eigentlichen Analyse des Materials anhand vorhandener Literatur gebildet werden (Mayring, 2010). Zu den Thematiken der Forschungsarbeit - der (virtuellen) Zusammenarbeit und des (virtuellen) Onboardings ist bereits ausreichend Literatur vorhanden, um eine deduktive Kategorienbildung vorzunehmen. Die Vorgehensweise zur Entwicklung der Kategorienbildung folgt im ersten Schritt durch die Definition von Kategorien. Bereits vor Durchführung der Interviews wurde ein Interviewleitaden mit Analysedimensionen und Themenkomplexe gestaltet, die von der aufgearbeiteten Literatur abgeleitet wurden. Diese werden direkt als Kategorien mit Unterkategorien übernommen.

Mayring (2010) sieht in seinem Modell auch iterative Korrekturen am Kategoriensystems vor, die sich bei der Durchführung der Kategorisierung des Datenmaterials ergeben. Beispielsweise kann aus der Analyse ersichtlich werden, dass weitere Kategorien angelegt oder ähnliche Kategorien zusammengefasst werden können (Mayring, 2010). Das Kategoriensystem wurde beispielhaft an den ersten drei Interviews durchgeführt. Dabei konnten nicht alle Textstellen einer Kategorie zugeordnet werden bzw. war die Verteilung der zugewiesenen teilweise sehr unausgeglich. Damit ist ein Bedarf an zusätzlichen Unterkategorien aufgekommen, um die Aussagen der befragten Personen genauer unterteilen zu können. Die Oberkategorien wurden als passend befunden und wurden somit nicht verändert. Weiters wurden keine vorhandenen Kategorien zusammengelegt, da bei allen Kategorien für sich relevante Textstellen zugeordnet werden konnten. Nach der Erkenntnis, dass das Kategoriensystem anschließend nicht noch weiter angepasst werden musste, wurden alle Interviews analysiert und ausgewertet. Die nachfolgende Auflistung zeigt die finale Form des Kategoriensystem nach den durchgeführten Korrekturen (siehe Tabelle 7).

Kategoriensystem	
Kategorie	Unterkategorie
Organisation und Relevanz	Virtuelle Zusammenarbeit Onboarding und virtuelles Onboarding Erfolgsfaktor: Psychologische Sicherheit Erfolgsfaktor: Kommunikation
Operative Herausforderungen	Herausforderungen in virtuellen Teams Herausforderungen im virtuellen Onboarding
Methoden zur Förderung	Virtuelle Zusammenarbeit Virtuelles Onboarding Erfolgsfaktor: Psychologische Sicherheit Erfolgsfaktor: Kommunikation
Rückblick und Ausblick	Virtuelle Zusammenarbeit Virtuelles Onboarding

Tabelle 7: Finales Kategoriensystem

Quelle: Eigene Darstellung

Für jede Kategorie wurden Regeln aufgestellt, die festlegen sollen, welche Textstellen welcher Kategorie zuzuordnen sind. Zusätzlich wurden Ankerbeispiele zu jeder Kategorie definiert, die beispielhafte Textstellen aufzeigen. Dieses Regelwerk wurde in einem Kodierleitfaden zusammengefasst und ist im Anhang der Arbeit zu finden (siehe ANHANG C - Kodierleitfaden).

#### 4.4 Gütekriterien

In quantitativen Forschungsmethoden gibt es vereinheitliche und standardisierte Verfahren, die so bei qualitativen Experten-Interviews nicht vorkommen (Kaiser, 2014). Dennoch gibt es „... zumindest eine Reihe von Gütekriterien, auf deren Beachtung bestanden werden muss“ (Kaiser, 2014, S. VI). Er bezieht sich damit auf die Merkmale, die generell im Bereich in der qualitativen Sozialforschung gelten (Kaiser, 2014).

#### 4.4.1 Gütekriterien qualitativer Sozialforschung

Unter der **intersubjektiven Nachvollziehbarkeit** bezeichnet man die Klarheit und Plausibilität der Vorgehensweise und Wahl der Methoden, nach denen die forschende Person in der Erstellung der Arbeit vorgegangen ist. Da das Erhebungsinstrument Expertisen-Interview aufgrund der nicht standardisierten Vorgehensweise nicht denselben Grad an Strukturierung aufweist wie konträr dazu quantitative Methoden, kann eine intersubjektive Nachprüfbarkeit nicht gewährleistet werden. Beispielsweise wird eine zweite unbeteiligte forschende Person nicht in der Lage sein, identische Daten bei einer gleichen Vorgehensweise zu erheben. Dennoch übernimmt die forschende Person die Verantwortung darin, die gewählte Methodik, genutzte Vorgehensweisen und Begründungen klar und transparent darzustellen. Dies soll es Dritten ermöglichen, den Verlauf des Forschungsvorhabens nachzuvollziehen und dieses beurteilen zu können (Steinke, 1999).

Unter der **theoriegeleiteten Vorgehensweise** versteht man das Aufgreifen und das Anknüpfen der Forschungsarbeit an bereits bestehendes Wissen. Theoretische Erkenntnisse sollen vor der Durchführung der Forschungsarbeit aufgearbeitet werden und als Wissensgrundlage dienen. Die neu gewonnenen Informationen sollen an diese Basis anknüpfen und damit der Wissensstand erweitert werden. Ohne vorige theoretische Aufarbeitung des Forschungsthemas kann das Fachwissen der interviewten Personen nicht spezifisch abgerufen werden, was wiederum die Generierung neuer Erkenntnisse einschränkt (Kaiser, 2014).

Ein weiteres Gütekriterium ist die **Neutralität und Offenheit der forschenden Person**. Diese Punkte beziehen sich darauf, dass die forschende Person neuen oder auch unerwarteten Erkenntnissen, die im Laufe der Forschungsarbeit entdeckt werden, offen gegenübersteht. Insbesondere auch dann, wenn diese Informationen nicht mit bereits zuvor erhobenen Daten übereinstimmen oder sich diese konträr zur Forschungsrichtung der forschenden Person richten (Flick, 1995). Hinsichtlich der Expertisen-Interviews zeigt sich diese darin, dass die interviewte Person die Gelegenheit bekommt, ihr Wissen und ihre Standpunkte offen auszudrücken, ohne Interventionen seitens der forschenden Person zu erwarten. Weiters darf die forschende Person das Interview nicht dazu nützen, um die eigenen Forschungsannahmen bestätigen zu lassen oder durch gezielte Fragestellungen das Gespräch wertorientiert zu beeinflussen (Kaiser, 2014).

#### 4.4.2 Validität und Reliabilitätsprüfung

Durch das Vorgehen nach dem allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell nach Mayring (2010, S. 62) wird die durchgeführte Vorgehensweise, die zu den Resultaten dieser Arbeit führt, für Dritte nachvollziehbar. Weiters wird dadurch das Gütekriterium der theoriegeleiteten Vorgehensweise abgedeckt.

Als weiteres bestimmendes Merkmal der Qualität einer Forschungsarbeit nennt Mayring (2010) die Reliabilität. Besonders bei einer qualitativen Vorgehensweise nennt er die Intercoderreliabilität als bedeutsam. Diese wird dadurch bestimmt, dass die Analyseergebnisse mehrerer Personen verglichen werden. Wichtig bei diesen Analysen ist dabei, dass alle Personen unabhängig voneinander dasselbe Material mit derselben Vorgehensweise bearbeiten. Damit soll

die Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit der verwendeten Methoden eingeschätzt werden (Mayring, 2010). Laut theoretischer Vorgehensweise müssen somit mehrere Personen selbstständig die auszuwertenden Inhalte des Datenmaterials dem aufgestellten Kategoriensystem zuordnen. Eindeutige Kennzahlen der Reliabilität lassen sich durch Cohens Kappa oder Krippendorfs Alpha bestimmen (Mayring, 2014). Cohens Kappa kann einen Wert zwischen 0 bis 1 annehmen. Ab einem Wert zwischen 0.61 und 0.8 kann dieser als substantiell betrachtet werden. Ein Wert ab 0.81 gilt als fast perfekt (Landis & Koch, 1977). Demnach sollte die Reliabilität, ausgedrückt als Cohens Kappa, einen Wert von mindestens 0.61 aufweisen.

Die Bestimmung der Reliabilität der verwendeten Vorgehensweise zur Erarbeitung dieser Forschungsarbeit wurde an das Vorgehen nach Mayring (2010) angelehnt, allerdings eine verkürzte Version davon durchgeführt. Während Mayring bestimmt, das Datenmaterial von mehreren Personen analysieren zu lassen und die Ergebnisse zu vergleichen, wurden hier 101 willkürliche Aussagen bzw. Textstellen dem Datenmaterial entnommen und neben der forschenden Person von einer zweiten Person dem Kategoriensystem zugeordnet. Anschließend wurde das Cohens Kappa mit einem Wert von 0,630 bestimmt. Nach der Einschätzung von Landis und Koch (1977) ist dieser Wert als „Substantial agreement“ zu interpretieren und bestimmt damit die Reliabilität der verwendeten Vorgehensweise als wesentliche Einigung. Dennoch wird hier angemerkt, dass der errechnete Wert nur für die ausgewertete Stichprobe gilt, was als Indiz für die Reliabilität der Vorgehensweise angenommen werden kann, jedoch nicht für das gesamte Datenmaterial erhoben wurde.

## **5 ERGEBNISSE**

Die Datenbasis für die Auswertung der Ergebnisse wird im Methodik-Teil der Arbeit beschrieben (siehe Kapitel 4) und basiert auf den Erfahrungswerten und Aussagen von Fachkräften österreichischer Unternehmen im Bereich des Onboardings und der Gestaltung virtueller Zusammenarbeit, die in Form von persönlichen Interviews befragt wurden. Die Aussagen wurden nachfolgend verschriftlicht und mittels der strukturierten, qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet.

### **5.1 Organisation und Relevanz**

In dieser Kategorie sind Aussagen zur derzeitigen Sachlage in den Unternehmen hinsichtlich der virtuellen Zusammenarbeit und des virtuellen Onboardings beschrieben. Dies soll dazu dienen, einen Einblick zu geben, wie eine virtuell gestaltete Zusammenarbeit derzeit in Österreich genutzt wird, wie diese Arbeitsweise im Alltag integriert ist und welche Relevanz diese dadurch von den Unternehmen zugeschrieben wird.

Die Ergebnisse zeigten, dass die virtuelle Welt in den österreichischen Unternehmen bereits angekommen ist. Dies spiegelt sich in der Nutzung der täglichen Arbeit wider sowie auch bei der Einarbeitung neuer Personen in den Unternehmen. Unterschiede taten sich zwischen IT- und Nicht-IT-Unternehmen in der Umsetzung der virtuellen Aktivitäten auf. Während die virtuellen Arbeitsweisen bei IT-Unternehmen zum Alltag gehören, gibt es bei Nicht-IT-Unternehmen angestellte Personen bzw. spezielle Themen, wo eine virtuelle Arbeitsweise nicht gerne angenommen wird. Zum Thema Einarbeitung kann gesagt werden, dass auch hier der virtuelle Faktor von allen Unternehmen genutzt wird. Teile des Onboarding-Prozesses werden virtuell abgehandelt. Es sprachen sich jedoch alle befragten Personen dafür aus, als Unternehmen zumindest eine hybride Einarbeitung anzubieten, bei der Teile virtuell, aber auch vor Ort stattfinden, um auch einen sozialen Aspekt abdecken zu können.

#### **5.1.1 Virtuelle Zusammenarbeit**

Aus den Interview-Transkripten ist zu entnehmen, dass die virtuelle Zusammenarbeit als sehr relevant zur Erfüllung der täglichen Arbeit zu betrachtet wird, unabhängig von der Größe und der Branche, in der das jeweilige Unternehmen tätig ist. Die Interviews zeigten, dass es jedoch Unterschiede in der Art und der Intensität bei der Nutzung der virtuellen Zusammenarbeit gibt. Während zwei Unternehmen erst im Laufe der letzten Jahre erste Berührungspunkte im Bereich der virtuellen Zusammenarbeit hatten, ist diese bei anderen Betrieben bereits fest in die Unternehmenskultur verankert und Teil der täglichen Routine. Dies spiegelt sich auch in den Arbeitsorganisationen der Unternehmen wider, wo die virtuelle Form der Kommunikation in Verbindung mit Homeoffice, Desksharing, standortübergreifender Arbeit und auch internationaler Arbeit einen festen Bestandteil darstellt. Die Bedeutsamkeit der virtuellen Zusammenarbeit schätzten die befragten Personen aus den Management-Ebenen in den IT-Unternehmen

durchgängig als hoch ein. Dies bestätigte sich auch im Bereich der Arbeitskräfte, die die virtuelle Zusammenarbeit annehmen und die daraus resultierende Flexibilität schätzen. Währenddessen ergaben sich bei Betrieben der Nicht-IT-Branchen, dass noch Zurückhaltung gegenüber der virtuellen Welt seitens des Managements, als auch der Arbeitskräfte herrscht. Anzumerken ist hierbei, dass der Begriff der virtuellen Zusammenarbeit in den Unternehmen unterschiedlich definiert bzw. verschiedene Aspekte oder Auslegungen beinhalten kann.

Nach Meinung zweier befragter Personen, hielten sie eine klare Abgrenzung der verwendeten Begrifflichkeiten wie dem Team-Begriff oder die Definition von virtueller Arbeit für notwendig. Dies ist darauf zurückzuführen, da die Begrifflichkeiten oftmals für unterschiedliche Themen in den Unternehmen verwendet werden. Darüber hinaus hat eine klare Abgrenzung Auswirkungen auf die Antworten zu den Fragestellungen sowie auf die generelle Orientierung im Gespräch (P10, Persönliche Mitteilung, Februar 2023). „Das können Personen sein, die halt zufällig alle zwei Wochen ein gemeinsames Meeting haben. Andererseits können es Personen sein, die tatsächlich ein gemeinsames Ziel haben und darauf hinarbeiten, wirklich diese Vision haben“ (P7, Persönliche Mitteilung, Jänner 2023, S. 14). Weiters merkte P7 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) an, dass auch die bisherigen Erfahrungen des Teams eine Rolle spielen würden und wie lange das Team schon zusammenarbeite.

### **Internationale Arbeit und Arbeitsmodelle**

Die Befragung der Fachkräfte ergab, dass die virtuelle Zusammenarbeit auch in Kombination mit Homeofficemodellen genutzt wird. Gemeinsam mit Homeoffice, Desksharing, standortbergreifender sowie internationaler Arbeit zeigte sich, dass die virtuelle Zusammenarbeit ein fester Bestandteil dieser Themen ist.

Den Interviews zufolge haben alle Unternehmen mehrere Standorte in Österreich und verwenden die virtuelle Zusammenarbeit für die standortübergreifende Kommunikation. Weiters gaben einige der befragten Personen an, die virtuelle Zusammenarbeit auch länderübergreifend zu nutzen. Dies bezieht sich einerseits auf die Zusammenarbeit mit der Kundschaft, aber andererseits auch darauf, wenn die Standorte des Unternehmens über mehrere Länder verteilt sind. „Da das Unternehmen generell auch auf sieben Standorte, sechs oder sieben Standorte verteilt ist, nutzen wir virtuelle Teamarbeit sehr stark“ (P8, Persönliche Mitteilung, Jänner 2023, S. 1). P4 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) merkte an: „Allein schon, wenn man schon nicht einmal in der selben Zeitzone arbeitet, dass man halt viel virtuell macht“ (S. 2).

Wie bereits oben beschrieben, besteht in allen befragten Unternehmen die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten (Homeoffice). Hierbei muss angemerkt werden, dass dies nur für Unternehmensbereiche gilt, wo dies auch möglich ist. Beispielsweise merkte P1 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) an, dass die Möglichkeit von Homeoffice und virtueller Zusammenarbeit nur dort genutzt werden kann: „... wo es geht, natürlich, wo wir in der Montage unterwegs sind, wo die Leute [die Belegschaft] vor Ort bei der Kundschaft sind, ist es nicht möglich“ (S. 3). Abhängig vom jeweiligen Unternehmen variierte die Art der Nutzung und die Anzahl der möglichen Homeoffice-Tage. Ein Unternehmen bietet beispielsweise die Möglichkeit bis zu 80 Prozent der Arbeitszeit im Homeoffice zu verbringen. Wobei hingegen in einem anderen Unternehmen die Möglichkeit besteht, vollständig remote zu arbeiten.

Ein zusätzlicher Grund, warum drei der befragten Unternehmen die virtuelle Zusammenarbeit nutzen, ist das Prinzip des Desksharing. Bei dieser Form der Zusammenarbeit haben nicht alle angestellten Personen fest zugewiesene Arbeitsplätze. Diese können von den Arbeitskräften über ein Onlinesystem am Vortag gebucht werden, sofern sie im Büro arbeiten möchten. P9 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) merkte zu dieser Thematik an: „Wir arbeiten eben virtuell zusammen, auch schon aus dem Grund ..., dass wir so einen Platzmangel haben, dass nicht alle vor Ort im Büro sitzen können“ (S. 1). Im Unternehmen von P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) kam auf Wunsch der Belegschaft dazu, auch von anderen Ländern aus im Homeoffice arbeiten zu dürfen. P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) meinte dazu: „Und das haben wir dann auch ermöglicht. Da war dann die Nachfrage sehr, sehr groß“ (S. 2).

## **Management**

Die Relevanz sowie die Nachfrage der virtuellen Zusammenarbeit wird verdeutlicht, wenn Unternehmen international agieren. Ein ähnliches Bild zeigt sich seitens des Managements, wo die virtuelle Zusammenarbeit von allen befragten Personen als äußerst relevant eingestuft wurde. Primär ist dies aber branchenabhängig, erst an zweiter Stelle ist dies auf die Organisationsstruktur der Unternehmen, das jeweilige Management und Führungskräfte zurückzuführen.

Einen Grund hierfür sah P6 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) in der Organisation des Unternehmens und der Teams: „... weil wir natürlich von unseren Teamstrukturen darauf angewiesen sind, dass die Teams virtuell arbeiten... aber auch durch die verschiedenen Standorte“ (S. 2). Weitere Gründe ergeben sich aus den Bereichen Homeoffice und internationaler Arbeit, aufgrund dessen Unternehmen auf virtuelle Arbeitsweisen angewiesen sind.

Neben der Organisation des Unternehmens sowie die des Teams wurde der Faktor Vertrauen als bedeutender Aspekt identifiziert. Hier stellte sich vorrangig bei den befragten Unternehmen der IT-Branche heraus, dass das Management den Arbeitskräften vertraut, dass auch im virtuellen Kontext die Arbeitsleistung erbracht wird. Bei Unternehmen der Nicht-IT-Branche wurde festgestellt, dass dies in der Regel nicht so ist. P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) bestätigte diese Aussage: „... ich war davor in einem Immobilienkonzern, da war das überhaupt kein Thema. Da wurde es dann irgendwann so unter Ach und Krach auf Druck der Belegschaft umgesetzt...“ (S. 2). Eine befragte Person aus einem IT-Unternehmen fügte hinzu, dass dies nicht nur abhängig von der Branche, sondern auch vom jeweiligen Management sei: „Es hängt ganz stark, teilweise auch schon von der Führungskraft ab, was alles ermöglicht wird und was nicht. Und ich finde einfach, man sollte sich [als Unternehmen] mittlerweile zeitgerecht aufstellen, damit man diese Dinge auch ermöglichen kann“ (P10, Persönliche Mitteilung, Februar 2023, S. 4). So passte sich das Management im Unternehmen von P4 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) durch die Corona-Pandemie an. „... der CTO ... dem war es damals sehr, sehr wichtig, auch viel on-site zu machen. Aber natürlich mit der Zeit auch durch die Pandemie bedingt, ist halt sehr viel auf Video geschwitcht“ (P4, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 4).

## **Angestellte Personen**

Die Relevanz der virtuellen Zusammenarbeit zeigte sich nicht nur bei internationalen Unternehmen und im Bereich des Managements, sondern auch bei den angestellten Arbeitskräften der Unternehmen selbst. Die Interviews ergaben, dass diese Art der Zusammenarbeit generell sehr gut angenommen und praktiziert wird. Jedoch ist auch hier anzumerken, dass es Unterschiede zwischen der IT- und Nicht-IT-Branche gibt. Darüber hinaus können diese Unterschiede auch zwischen Unternehmen, die in derselben Branche tätig sind, auftreten. Obwohl die virtuelle Zusammenarbeit im Bereich der Nicht-IT-Unternehmen auch genutzt wird und Teams standortübergreifend an Themen arbeiten, gibt es Personen, die eine klassische, also Zusammenarbeit am selben Ort präferieren. „Es gibt noch Teams, die lokal ihren Fokus haben, die sozusagen ihre Scheuklappen anhaben. Aber es gibt viele Teams, die auch unternehmensübergreifend oder standortübergreifend arbeiten“ (P1, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 3).

Folglich zeigte sich, dass die virtuelle Zusammenarbeit im Bereich der IT-Unternehmen in die tägliche Routine sowie Arbeitsalltag integriert wird. „... das virtuelle Zusammenarbeiten ... ist Usus. Das heißt, die Teammitglieder können damit umgehen, da wir eben kaum ein Team haben oder wenige Teams, die wirklich nur vor Ort oder die wirklich dann an einem Standort fix sitzen“ (P6, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 1).

Weiters können die Arbeitskräfte laut der befragten Personen die virtuelle Zusammenarbeit in Verbindung mit den Themen wie Homeoffice und Co. gut annehmen. „Ich glaube, diese Homeoffice-Situation, gerade bei unserem Team, schätzt die Kollegschaft sehr. Also, die Flexibilität die es mitbringt“ (P2, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 2). Dies lässt sich weiters durch die Aussage von P8 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) bekräftigen, dass im Unternehmen auch virtuelle Meetings abgehalten werden, wenn Personen am gleichen Standort in unterschiedlichen Stockwerken sitzen. P7 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) merkte an, dass diese Einschätzung von der Persönlichkeit und der präferierten Arbeitsweise der jeweiligen Arbeitskraft abhängig sei. Weiters fügte P7 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) hinzu: „Ich glaube, wenn es eine Kombination gibt mit Vorort-Treffen, ist es sowieso kein Thema“ (S. 2).

## **Aktivitäten**

Durch die positive Annahme der virtuellen Zusammenarbeit seitens der Belegschaft werden in den Unternehmen Aktionen wie virtuell stattfindende Telefonate bzw. Besprechungen genutzt. Dies dient dazu, mehr Flexibilität in den Arbeitsalltag zu integrieren und um die soziale Komponente der Zusammenarbeit zu steigern. Jedoch ergaben sich hier ebenso anhand der befragten Personen Unterschiede in der Art und Weise der Nutzung. Es zeigte sich, dass IT-Unternehmen mehr in die Richtung tendieren, virtuelle Meetings mit Video-Übertragung zu nutzen und die Arbeitskräfte dazu zu motivieren, sich aktiv einzubringen. Dies geht teilweise aus den Leitfäden hervor oder ist in den Unternehmenskulturen verankert. „Das gehört definitiv in einer Teamkultur festgeschrieben, wenn nicht sogar unternehmensweit in einer Richtlinie festgeschrieben“ (P8, Persönliche Mitteilung, Jänner 2023, S. 12). Im Fall der Nicht-IT-Unternehmen konnten hierzu keine Aussagen über Richtlinien oder Vorgaben erhoben werden bzw. gab es dazu im Unternehmen von P9 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) die Anmerkung:



„Also, das wollen wir auch nicht, dass wir das vorschreiben, oder auch einen Leitfaden herausgeben...“ (S. 6).

In Unternehmen, wo eine virtuelle Zusammenarbeit zum Arbeitsalltag gehört, spiegelt sich dieses Bild auch in den Aktivitäten wider. Beispielsweise werden dort Meetings bzw. Besprechungen digital abgehalten. P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) gab im Interview bekannt, dass: „... es bei uns eben so, dass jedes Meeting hybrid stattfindet oder voll remote...“ (S. 2). Dies betrifft sowohl team-interne Besprechungen oder Projektbesprechungen als auch firmeninterne Informationsveranstaltungen. „Und darum ist es immer so, dass bewusst alle Meeting-Serien rund um das tägliche Arbeiten so hybrid gestaltet werden, dass auch vor Ort Arbeiten im Büro und im Homeoffice virtuell möglich ist“ (P10, Persönliche Mitteilung, Februar 2023, S. 1). P8 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) schilderte dazu: „Das fängt schon an bei Staffmeetings, also sprich Betriebsversammlungen oder bei anderen Versammlungen. Die werden rein virtuell abgehalten, weil eben auch die Kollegschaft aus den unterschiedlichen Standorten dann zugeschaltet wird. Auch Abteilungsmeetings“ (S. 1). Wie weit die virtuelle Welt in den Unternehmen bzw. Teams angekommen ist, hat sich auch dahingehend bestätigt, dass vereinzelt, vor allem auch während der Corona-Pandemie, auch private Meetings virtuell mit den direkten Teammitgliedern stattgefunden haben. „... vor allem während Corona - virtuelle Bierabende oder einfach so Come-Togethers, wo man über allgemeine Themen gequatscht hat“ (P8, Persönliche Mitteilung, Jänner 2023, S. 2).

Konträr dazu meinten zwei der befragten Personen, dass im Unternehmen zwar kurze virtuelle Meetings durchgeführt werden würden, allerdings bei Workshops oder wo mehr Kreativität gefordert ist, die physische Präsenz forciert werde. „Also, für so kleine, schnelle Sessions sind die virtuellen Aktionen ganz gut, funktionieren auch ganz gut. Möchte man aber ein bisschen tiefer in die Materie reingehen oder ein bisschen mehr erarbeiten, dann wird schon auch gewünscht, dass man physisch diese Workshops organisiert“ (P5, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 2). Dies wird durch die Aussage von P1 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) gestützt: „Aber wenn es Kernprozesse im Unternehmen sind, dann versuchen wir, die immer vor Ort abzuhalten, damit man einfach kreativer ist. Kreativität wird sehr stark gehemmt im virtuellen Raum“ (S. 6).

Es wurde ebenso ersichtlich, dass die Thematik der virtuellen Einarbeitung in den österreichischen Unternehmen angekommen ist. Je nach Unternehmen variiert die Gestaltung der Einarbeitung sowie die Anzahl der Aktivitäten in den Onboarding-Programmen, die auch teilweise virtuell umgesetzt werden. Es hat sich gezeigt, dass die Unternehmen an den ursprünglichen Einarbeitungsmaßnahmen festhalten, aber Teile davon virtuell umsetzen. Dennoch kann gesagt werden, dass sich alle befragten Personen für eine hybride Variante der Einarbeitung ausgesprochen haben, wo sowohl Elemente virtuell als auch physisch vor Ort stattfinden. Ziel dabei ist es, den sozialen Faktor, der besonders für die Einarbeitung in ein neues Unternehmen und in neue Strukturen bedeutsam ist, zu stärken bzw. diesen auch virtuell abdecken zu können.

## Onboarding-Aktivitäten

Aus den Interviews ging hervor, dass in allen befragten Unternehmen Onboarding-Strukturen für neue Arbeitskräfte vorhanden sind. Diese beinhalten teilweise, abhängig vom Unternehmen, auch virtuelle Aktivitäten. In ihrer Gesamtheit betrachtet sind die einzelnen Onboarding-Prozesse so aufgebaut, dass diese aus einzelnen Aktivitäten bestehen, die vom ersten Arbeitstag weg über einen längeren Zeitraum durchgeführt werden. Der erste Teil des Onboarding-Prozesses wird in den Unternehmen vorrangig von den HR-Abteilungen übernommen und beginnt mit einer Begrüßung und einem allgemeinen Ankommen im Unternehmen. Folgend werden die ersten administrativen Themen wie allgemeine Einschulungen oder Sicherheitsunterweisungen nähergebracht. Ebenso erfolgt auch ein näheres Kennenlernen des Unternehmens, der Produkte, der Arbeitsweisen oder spezifischer Anwendungen und Systeme. Die weitere Einarbeitung erfolgt dann im jeweiligen Team selbst, wo sich die direkten Teammitglieder begegnen und die spezifische, fachliche Einarbeitung beginnt. Diese unterscheidet sich je nach Rolle und des individuellen Erfahrungslevel der neuen Person. P4 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) brachte dazu ein: „Und für Entwickler gibt es dann noch einmal etwas on top, was jetzt zum Beispiel eine Person aus dem Office-Management nicht macht. Am Reifegrad basierend eben“ (S. 5).

Eine zusammenfassende Übersicht aller genannten Onboarding-Aktivitäten, die aktuell in den Unternehmen der befragten Fachkräfte umgesetzt werden, zeigt die nachfolgende Auflistung (siehe Tabelle 8). Hierbei gibt es eine Gruppierung der Aktivitäten, ob diese im Verantwortungsbereich der HR-Abteilungen oder bei den jeweiligen Teams liegen.

Onboarding	Aktivitäten/ Maßnahmen
HR-Aktivitäten	Einführungsveranstaltungen (z.B. 1x im Monat) Vorstellungsrunden Kennen-Lernen des Unternehmens und den Abteilungen Schulungsunterlagen (Dokumente, Videos) Checklisten Willkommenspakete und Goodies (T-Shirts, Tassen) Feedback-Gespräche
Team-Aktivitäten	Trainingsprogramme Mentoring Buddy-Systeme Feedback-Gespräche

Tabelle 8: Übersicht derzeit verwendeter Onboarding-Aktivitäten

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.1.2 Virtuelles Onboarding

Das virtuelle Onboarding wird generell von den Unternehmen so gestaltet, dass sie die ursprünglichen Inhalte, Aktivitäten und Abläufe der klassischen vor Ort stattfindenden Onboarding-Prozesse beibehalten, Teile jedoch virtuell ausgeführt werden. Bis auf zwei der befragten Unternehmen, die den Arbeitskräften die Möglichkeit bieten, vollständig remote zu arbeiten, sieht es bei der Mehrheit der Unternehmen so aus, dass der Onboarding-Prozess hybrid gestaltet wird. Somit können einerseits Bereiche des Prozesses von der neu angestellten Person selbstständig virtuell durchgeführt werden, wie beispielsweise Sicherheitsunterweisungen, Schulungen oder Trainings. Andererseits finden auch soziale Aktivitäten der Einarbeitung vor Ort statt, wie unter anderem ein Mentoring oder ein Buddy-System. Es wurde angemerkt, dass es auch bei solchen Themen möglich ist, diese über einen Austausch via Chats und Videokonferenzen virtuell stattfinden zu lassen.

Zu beachten ist hierbei, dass die Aussagen der Fachkräfte zur Thematik des virtuellen Onboardings nicht mit den Branchen der Unternehmen zusammenhängen, im Gegensatz zur virtuellen Zusammenarbeit. So wird auch in Nicht-IT-Unternehmen teilweise virtuelles Onboarding betrieben. „... es gibt schon Arbeitskräfte, die ab dem zweiten Tag oder dritten Tag dann schon im Homeoffice sitzen. Ja, natürlich. Das ist nichts mehr Außergewöhnliches...“ (P9, Persönliche Mitteilung, Jänner 2023, S. 7). Das Onboarding wird von jedem Unternehmen individuell gestaltet. Damit einher geht auch die Entscheidung darüber, welche Aktionen in der Einarbeitungsphase stattfinden sollen, welche Ziele das Onboarding verfolgt und welche Inhalte für das Unternehmen wichtig erscheinen. Dementsprechend hat auch jeweils das Unternehmen die Entscheidung zu treffen, welche Onboarding-Aktivitäten in einer virtuellen Art angeboten werden sollen und welche nicht.

Weitere Unterschiede in Bezug auf virtuelles Onboarding ließen sich während der Corona-Pandemie im Jahr 2019 erkennen. Hierbei zeigte sich, dass die Herausforderung für IT-Unternehmen tendenziell geringer war als für Nicht-IT-Unternehmen. Dies bestätigte P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) aus der Sicht eines IT-Betriebes: „Ja, das war während der [Corona] Lockdowns natürlich, dass es dann virtuelle Onboardings gegeben hat. Die waren eigentlich alle virtuell. Und da ist es dann so, dass ja das Ganze-, also es ist dasselbe Programm, aber es findet dann halt online statt“ (S. 6). Gegenteilig dazu gab es auch Unternehmen, die das Onboarding in dieser Zeitspanne zurückgefahren haben. P5 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) äußerte dazu: „Und in der Zeit, wo es gar nicht möglich war, haben wir eigentlich nur in Notfällen Personen aufgenommen. Also, das haben wir halt so lange verschoben, bis wieder Personen in die Büroräumlichkeiten haben gehen können“ (S. 4).

Jedoch bekräftigten alle befragten Fachkräfte, dass trotz der virtuellen Vorteile, sie sich für ein hybrides Onboarding aussprechen. Dies soll dazu dienen, die Inhalte sowohl virtuell als auch vor Ort anbieten zu können, um die Vorteile beider Varianten bestmöglich zu nutzen. Das bestätigte auch P4 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022), wo im Unternehmen auch komplette virtuelle Arbeit ermöglicht wird: „Bei uns ist es so, wenn jemand virtuell, komplett virtuell startet, hat er mindestens seinen ersten Arbeitstag und im besten Fall seine erste Arbeitswoche on-site bei uns“ (S. 4). P10 (Persönliche Mitteilung, Februar 2023) fügte an: „Ganz, ganz wichtig ist, dass man-

und es hat sich auch vermehrt gezeigt, dass man speziell am Anfang vielleicht auch mal ein paar Intensivphasen im Büro einlegt, wo auch die Personen und unmittelbaren Teammitglieder da sind“ (S. 5). Damit soll erreicht werden, das Unternehmen und die Kultur direkt zu erfahren und eine Verbindungen zu den anderen Teammitgliedern aufzubauen (P4, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022).

### **Vorteile und Nachteile von virtuellem Onboarding**

Die Ergebnisse in puncto Vorteile zeigten aufgrund der Aussagen der Fachkräfte, dass ein virtuelles Onboarding Chancen mit sich bringen kann. Einerseits können geeignete Arbeitskräfte in anderen Ländern gesucht werden, andererseits können Unternehmen standortunabhängig arbeiten. Für die Arbeitskräfte zeigte sich, dass sich die Vorteile nicht nur auf das standortübergreifende Arbeiten beschränken, sondern sich auch für das Onboarding ergeben. Wie durch die Befragung bereits hervorgeht, ist ein komplett virtuelles Onboarding nicht zweckmäßig. Die Schwierigkeiten, die sich daraus ergeben, reichen von einer Desorientierung im Unternehmen bis hin zu Eingliederungsschwierigkeiten in soziale Gefüge und Gruppen.

Wie bereits erwähnt, besteht durch das virtuelle Onboarding die Möglichkeit, neue Arbeitskräfte am Markt anzusprechen und unabhängig von den Unternehmensstandorten anzustellen. P4 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) merkte hierzu an, dass sich dadurch im Unternehmen Chancen aufgetan hätten, neue Personen anzuwerben und zu integrieren. Bei den Unternehmen, die Standorte in mehreren Ländern betreiben, zeigte sich, dass auch international nach Personal gesucht wird. „... dann kann ich in Wahrheit auf der ganzen Welt suchen. Natürlich, die Zeitverschiebung muss man immer bedenken, ob das dann Sinn macht. Aber der Markt ist einfach ein ganz anderer“ (P3, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 5). Weiters gaben die befragten Personen aus dem Onboarding-Bereich an, dass mit dem virtuellen Onboarding generell im fachlichen Aspekt der Einarbeitung ein strukturierteres Vorgehen erzielt werden kann, da mittels Online-Unterlagen und Schulungsvideos eine getaktete und effiziente Arbeitsweise ermöglicht wird.

Weitere Vorteile ergaben sich für die Arbeitskräfte in der Einarbeitungsphase. Dies bezieht sich vorrangig auf die eigene Ortsunabhängigkeit sowie die Flexibilität Unterlagen, die online zur Verfügung gestellt werden, zeitlich frei einteilbar durchzuarbeiten. P2 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) vertrat die Meinung, dass ein rein physisches Onboarding aufgrund der virtuell organisierten Teams auch gar nicht mehr möglich wäre.

Im Gegensatz dazu sprechen sich die befragten Personen aus dem HR-Bereich gegen ein rein virtuell gestaltetes Onboarding aus. Als Gründe wurden dafür genannt, dass der persönliche Faktor, der vor allem zu Beginn der Einarbeitungsphase bedeutend ist, physisch leichter umgesetzt werden kann. Zudem ist es einfacher, neuen Personen die Kultur und Arbeitsweisen des Unternehmens zu vermitteln und die Belegschaft kennenzulernen. „Ich finde einfach Face-to-face-Onboarding so viel besser, vor allem am ersten Tag...“ (P3, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 5).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass trotz der Vorteile, die ein virtuelle Einarbeitung mit sich bringt, auch Nachteile bestehen, die nicht vernachlässigt werden dürfen. In erster Linie geht es hierbei um den sozialen Faktor des Onboardings, der in der virtuellen Welt nur schwer erreicht

werden kann. Eine hybride Einarbeitungsphase kann einen guten Kompromiss zwischen der klassischen und virtuellen Variante darstellen. Damit lassen sich die Vorteile beider Welten kombinieren, während auch der bedeutende soziale Faktor der Einarbeitung abgedeckt werden kann.

## **5.2 Operative Herausforderungen**

In diesem Kapitel werden die Aussagen der befragten Personen zum Thema Herausforderungen, die sich in der täglichen Zusammenarbeit aufgrund des virtuellen Kontexts ergeben, beschrieben. Dafür werden die Aspekte der virtuellen Zusammenarbeit und des Onboardings separat betrachtet und bewertet.

Die Expertise der befragten Fachkräfte zeigte, dass neben den Vorteilen virtueller Zusammenarbeit auch Herausforderungen zu Tage treten. In der täglichen Arbeit zeigt sich die vor allem im Bereich der Kommunikation. Besonders betroffen waren hier die Aspekte der Wahrnehmung des Gegenübers. Die Themen und Probleme von Teammitgliedern können virtuell nicht wahrgenommen werden, sofern diese nicht aktiv ausgesprochen werden. Eine weitere Schwierigkeit zeigte sich im Rückgang des Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb der Teams, das auch im virtuellen Onboarding ein zentrales Problemfeld darstellt. Hierbei zeigte sich, dass die Herausforderung sich in erster Linie darauf bezieht, die neue Person sozial abzuholen und ihr das Gefühl zu vermitteln, ein Teil des Teams bzw. des Unternehmens zu sein.

### **5.2.1 Herausforderungen in der virtuellen Zusammenarbeit**

Durch die Expertisen-Interviews wurde ersichtlich, dass der virtuelle Kontext sowohl Herausforderungen als auch Problematiken in mehreren Bereichen der Zusammenarbeit mit sich bringt. Dies wurde einerseits bei der direkten Zusammenarbeit und Gestaltung der Kommunikation ersichtlich. Andererseits minimiert der virtuelle Faktor das soziale Zusammengehörigkeitsgefühl der Teams. Darüber hinaus senkt es das Vertrauen zwischen den Führungskräften und den angestellten Personen und verändert somit die Arbeitssituation.

#### **Kommunikation**

Die Bewertung der Fachkräfte ergab, dass die Kommunikation durch den virtuellen Faktor negativ beeinflusst wird. In erster Linie ist dies darauf zurückzuführen, dass die Mimik wie auch Gestiken des Gegenübers nur schwer oder kaum gedeutet werden können, sollte kein physischer Kontakt stattfinden. „Die Herausforderung ist auf jeden Fall so diese nonverbale Komponente“ (P8, Persönliche Mitteilung, Jänner 2023, S. 3). P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) war der Meinung, dass beispielsweise sensible Themen oder Konflikte tendenziell leichter direkt gegenüber geklärt werden können, da auch im direkten Gespräch vor Ort die Emotionen des anderen besser gedeutet werden können. Finden Meetings und Videokonferenzen gänzlich ohne jegliche Bildübertragung statt, geht ein wesentlicher Teil der Kommunikation verloren (P3, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022). P8 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) war der Ansicht: „Vor allem, wenn es Personen gibt, die das Video selten eingeschalten haben, du kannst

das auch über [MS] Teams nicht so wahrnehmen, als wenn du persönlich gegenüber sitzt, wie der andere das Ganze gerade sieht“ (S. 3).

P7 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) führte andererseits an, dass manche Personen eventuell Schwierigkeiten haben bzw. gehemmt seien, sich in virtuellen Meetings zu Wort zu melden. Wobei dies aber auch aufgrund der einzelnen Persönlichkeit bzw. eventuell auch mit der Generation in Zusammenhang stehen könnte. Diese Aussage wurde teilweise von den befragten Personen sowie auch von P5 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022), bestätigt: „Es gibt aber auch Leute, die sagen, diese Distanz haben sie gebraucht, damit sie sich äußern können. Das war interessant. Also hat es diese zwei ganz wirklichen Oppositionen gegeben“ (S. 5).

### **Zusammenarbeit**

Ebenso zeigten sich Schwierigkeiten in der direkten Zusammenarbeit mit anderen Teammitgliedern durch den virtuellen Kontext. Hierzu ergaben die Befragungen, dass die Möglichkeit für schnelle Zwischenfragen, die über den Tisch oder beispielsweise bei gemeinsamen Kaffee-Pausen, in der virtuellen Welt nicht mehr bestehen. Dies bedeutet sowohl Einschränkungen hinsichtlich einer schnellen Kommunikation sowie auch für das soziale Gefüge eines Teams. „Eben, dass das schnelle irgendwo Hingehen und dich mit Personen aus dem Team dann beim Kaffeetisch zusammenstellen, wo man dann unter Führungszeichen tratscht, aber 95 Prozent der Inhalte ist Arbeit, das gibt es nicht in der virtuellen Welt“ (P9, Persönliche Mitteilung, Jänner 2023, S. 5). P6 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) beobachtete dazu folgende Auswirkungen: „Dass die Teams vielleicht sich nicht mehr so als Team sehen oder nicht mehr so zusammengeschweißt sind ... dass einfach dieses Zwischenmenschliche ... fehlt. Und ich glaube, das spielt in das Sozialgefüge eines Teams mit rein“ (S. 2). Ebenso vertrat P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) diese Meinung, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team abnehme, wenn die einzelnen Teammitglieder nicht wissen, welche Thematiken es rund um das Team gibt oder Themen, die andere Personen bearbeiten, bzw. dass dies vor Ort leichter ersichtlich sei. Eine konträre Meinung vertrat P11 (Persönliche Mitteilung, Februar 2023) und merkte hierzu an, dass sie nicht den verminderten Kontakt zu direkten Teammitgliedern wahrnehmen würde, sondern vielmehr den schwindenden Kontakt zu den Personen, die man in einer physischen Zusammenarbeit zwischendurch im Unternehmen begegnen würde. Gemeint waren hier beispielsweise Personen anderer Teams, mit denen ansonsten keine regelmäßigen, beruflichen Abstimmungen stattfinden.

Als ein zusätzlich herausfordernder Aspekt in der Zusammenarbeit wurde das Erfassen von Feedback von Teammitgliedern benannt, die nicht physisch vor Ort zusammenarbeiten. Da über die virtuelle Kommunikation die Situation des Gegenübers und dessen Emotionen nur bedingt bis gar nicht eingeschätzt werden können. Themen müssen proaktiv angesprochen werden, damit diese für die anderen Teammitglieder oder Führungskräfte sichtbar werden. P7 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) fügt hinzu, dass solche Themen vor allem bei Führungskräften relevant seien und meint, dass „... das Feedback, wie es den einzelnen Personen im Team geht, schwieriger zu erfassen ist“ (S. 1). Diese Meinung wird auch von den anderen Fachkräften bestätigt. P8 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) bekräftigte diese Aussage: „Also, man merkt, es sind viele Themen, die einfach unausgesprochen bleiben. Man muss viel proaktiver

hineingehen und diese Themen einfordern“ (S. 8). Weiters führte P8 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) aus, dass man in der Zusammenarbeit vor Ort merke, wenn Arbeitskräfte demotiviert sind oder vor Herausforderungen stehen. In der virtuellen Zusammenarbeit gehen solche Dinge unter, wenn sie nicht in Meetings offen angesprochen werden.

In Nicht-IT-Unternehmen besteht zusätzlich zu den davor genannten Herausforderungen, die Schwierigkeit mit dem richtigen Umgang von digitalen Medien. Die Befragung ergab, dass die Arbeitskräfte der IT-Betriebe die virtuelle Zusammenarbeit gut annehmen und in der täglichen Arbeit nutzen. Am Beispiel eines Nicht-IT-Betriebes wurde die Aussage getroffen, dass das digitale Verständnis eine Herausforderung für einzelne Personen darstellt. „Nichtsdestotrotz gibt es einfach ein paar Damen und Herren, die sind da auf dem Kriegsfuß mit den digitalen Geräten“ (P5, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 3). Dies zeigte sich auch in der virtuellen Kommunikation. Hier meinte beispielsweise P9 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023): „Es ist bei uns in der Firma ein sehr, sehr hoher Anteil [an Arbeitskräften], die wollen die Kamera nicht einschalten“ (S. 5).

### **Geänderte Arbeitssituationen**

Es zeigte sich, dass die virtuelle Komponente nicht nur negative Auswirkungen auf die Kommunikation hat, sondern auch für die jeweilige Arbeitssituation. P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) vertrat hierzu die Meinung, dass sich eine Herausforderung für die Belegschaft dadurch ergebe, trotz Homeoffice und dem Arbeiten im privaten Umfeld, produktiv und professionell zu arbeiten. Hierfür wird vermehrt die Selbstdisziplin der Arbeitskräfte gefordert. Dies war ebenso eine Herausforderung im Unternehmen von P10 (Persönliche Mitteilung, Februar 2023): „Wir haben Arbeitskräfte gehabt, bei denen war der Esstisch im Wohnzimmer. Und man hat tendenziell dann ganz schnell auch gemerkt, irgendwann hat man sich schwertun angefangen. Es schwimmt Privatleben immer mehr mit beruflicher Situation“ (S. 3). Weiters merkte P8 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) an, dass noch mehr virtuelle Meetings stattfinden als zuvor und diese getaktet organisiert würden, ohne Pause zwischen Meetings zu machen.

### **Vertrauen**

Die größte Herausforderung der virtuellen Zusammenarbeit ergab sich in puncto Vertrauen der Führungskräfte gegenüber den angestellten Personen, wenn diese standortübergreifend oder im Homeoffice arbeiten. Die Ergebnisse brachten hervor, dass diese Thematik nicht zwingend mit der Branche des Unternehmens zu tun hat, sondern vielmehr mit der jeweiligen Führungskraft bzw. mit der Unternehmenskultur. P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) vertrat dazu folgende Ansicht, dass im Laufe der letzten drei bis vier Jahre ein Umdenken in den Führungsebenen stattgefunden habe und sich das Bewusstsein dahingehend entwickelt habe, den angestellte Personen zu vertrauen, dass die Arbeitsleistung im Homeoffice und in der standortübergreifenden Arbeit nicht abnimmt. P10 (Persönliche Mitteilung, Februar 2023) bekräftigte diese Aussage: „Ich persönlich bin sogar ganz fest der Meinung, wenn man dem Management-Gedanken noch festhält - die Arbeitskräfte daheim tun nichts - dann ist es mehr als nur falsch. Diese Denkweise ist leider immer noch gang und gäbe“ (S. 3).

## 5.2.2 Herausforderungen im virtuellen Onboarding

Die Schwierigkeiten in einer virtuellen Einarbeitung neuer Personen im Unternehmen ergaben sich teilweise aus den allgemeinen Problematiken, die auch bei einer virtuellen Zusammenarbeit bestehen. Eine Herausforderung zeigt sich in der Vermittlung der Unternehmenswerte und der Kultur, also dem wertorientierten Teil des Onboardings. Im Vordergrund steht jedoch die Problematik der sozialen Integration sowie die Integration neuer Personen in bestehende Teamstrukturen. Die fachliche Einarbeitung wird über den virtuellen Weg gesamtheitlich als nicht besonders herausfordernd betrachtet, da die Nutzung von digitalen Schulungsunterlagen wie Videos oder Dokumenten als einfach befunden wurde.

### Soziales Gefüge

Für neu eingestellte Personen sind die größten Herausforderungen der virtuellen Einarbeitung, die übrige Kollegschaft des Unternehmens kennenzulernen sowie sich in das Team und in die sozialen Strukturen zu integrieren. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es schwieriger ist ein Vertrauen aufzubauen, da private Gespräche und Smalltalk kaum virtuell stattfinden. Darüber hinaus fallen gemeinsamen Aktivitäten wie Kaffeepausen oder gemeinsame Mittagessen weg. „Das ist natürlich viel, viel schwerer, wenn man irgendwie zu Hause ist und dann auch vielleicht so versucht ein bisschen das Team kennenzulernen, seinen Platz im Team finden, ja sich einfach ins Unternehmen integrieren“ (P3, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 4).

P6 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) befand es als besonders schwierig, der neuen Person das Gefühl zu vermitteln, ein Teil des Teams zu sein: „Die Herausforderung ist, glaube ich, wenn nur einer virtuell dazugehört und der Rest sitzt zusammen, den auch wirklich immer abzuholen und mit reinzuholen, damit der nicht irgendwo außen vor bleibt“ (S. 5). Obwohl der soziale Faktor auch im klassischen Onboarding eine zentrale Rolle spielt, sind in der virtuellen Variante mehr Anstrengungen dahingehend durchzuführen. P2 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) merkte an: „Weil wenn man gemeinsam im Office ist, dann geht es automatisch mit, dann geht man gemeinsam essen und solche Dinge“ (S. 4). Daraus resultiert nach Meinung der Fachkräfte, dass das gesamte Onboarding neuer Personen einen längeren Zeitraum benötigt. „Es ist einfach das- die tun sich einfach wesentlich schwerer, die Kultur zu inhalieren, die Teammitglieder kennenzulernen, zu netzwerken. Also, sich das überhaupt aufzubauen, das dauert sicher länger“ (P6, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 3).

### Herausforderungen des Managements

Weiters ergab die Datenerhebung, dass die Vermittlung von kulturellen Themen, wie auch das Wissen um die Unternehmenswerte virtuell nicht so einfach gestaltet werden kann. Dies leitet sich davon ab, dass neue Personen diese Werte nicht vorgelebt bekommen. Laut P4 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) handelt es sich hierbei um Fragestellungen wie: „... in welchem Fall nutze ich welches Kommunikationsmedium? Was ist der Hausbrauch?“ (S. 10). P5 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) hat dies so beschrieben: „Wie kann man da ja die Strukturen, die Einstellungen, die Werte wirklich mitgeben? Man kann das natürlich zeigen, präsentieren, aber es ist vieles sehr gelebte Kultur. Gelebt heißt, man spürt es oder sieht es vor Ort...“ (S. 4).



## Technik

Ein wesentliches Problemfeld im virtuellen Onboarding liegt bei der Bereitstellung von IT-Equipment und der Zugang zu IT-Systemen (Laptop, Smartphone, etc..). Dabei ist anzumerken, dass dies auch bei einer Einarbeitung vor Ort als mögliche Problematik betrachtet werden kann. In der virtuellen Variante kommt zusätzlich hinzu, dass nur bedingt Support geleistet werden kann bzw. die virtuelle Kommunikation die Bearbeitungszeit verzögern kann. Themen, die hier von den befragten Fachpersonen genannt wurden, sind beispielsweise die rechtzeitige Auslieferung von IT-Equipment zur Person nach Hause, wenn diese keine Möglichkeit hat zum Unternehmen zu kommen. Weiters betrifft dies auch nicht funktionierende Zugänge oder Probleme bei der Nutzung von IT-Systemen. Hierbei konnten auch keine Unterschiede zwischen IT- und Nicht-IT-Unternehmen festgestellt werden. P8 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) merkte aus Sicht einer IT-Führungsperson an: „Die größte Herausforderung für eine neue Arbeitskraft meiner Meinung nach ist, die ganzen Systeme zum Laufen zu bekommen. ... Man kann sich nicht nebeneinander hinstellen und gemeinsam einfach auf den Bildschirm schauen“ (S. 4). Auch aus Sicht eines Nicht-IT-Unternehmens ergibt sich anhand der Aussage von P1 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) dasselbe Problem: „... wenn die Arbeitskraft anfängt und den Arbeitsplatz einrichtet und nicht alles funktioniert. Das erleben wir immer hie und da einmal. ... Aber natürlich, das kann zur Hemmschwelle und ein Blocker sein, wenn du anfangs und in der ersten Woche auf Programme keinen Zugriff hast und vielleicht in der zweiten, dritten Woche fehlen dir auch noch Informationen“ (S. 4).

## 5.3 Methoden zur Förderung

In diesem Kapitel sind Handlungsempfehlungen zur Förderung der psychologischen Sicherheit und der Kommunikation für virtuelle Teams beschrieben. Diese stützen sich auf die Erfahrungswerte der befragten Fachkräfte und werden schon in den Unternehmen der interviewten Personen gelebt. Es ist anzumerken, dass die Methoden spezifisch für die Einarbeitungsphase neuer Personen erhoben wurden, dennoch können diese ebenso im Allgemeinen in virtuellen Teams eingesetzt werden.

Bestimmte Voraussetzungen müssen gegeben sein, um eine erfolgreiche virtuelle Teamarbeit zu gewährleisten. Dies betrifft einerseits die richtige Ausstattung, wie andererseits auch die Bereitschaft aller Beteiligten, gemeinsam virtuell arbeiten zu wollen. Zudem gibt es eine Vielzahl von Methoden und Möglichkeiten, um die psychologische Sicherheit und die Kommunikation in einem virtuellen Team zu fördern. Dabei handelt es sich aber um keine Einmal-Aktivitäten, sondern um Maßnahmen, die in die täglichen Routinen eingebaut werden sollten, um Teil der Teamkultur zu werden. Es wurden Methoden gefunden, die einerseits geeignet sind, um beide Faktoren zu fördern, wie auch solche, durch die sich die Faktoren separat fördern lassen. Darüber hinaus werden Gegensteuerungsmaßnahmen für die Situation in einem Team definiert, sollte die Basis für eine erfolgreiche psychologische Sicherheit und Kommunikation nicht vorhanden sein.

### 5.3.1 Voraussetzungen

Zu Beginn ist festzuhalten, dass eine virtuelle Zusammenarbeit ausschließlich in den Unternehmensbereichen umgesetzt werden kann, wo dies auch möglich ist. Im Zuge der Interviews ergaben sich auch Voraussetzungen, die nach Angaben der befragten Personen für eine virtuelle Zusammenarbeit gelten müssen. Es wird angemerkt, dass eine virtuelle Zusammenarbeit dennoch möglich ist, wenn die folgenden Punkte nicht gegeben sind. Sie können jedoch Schwierigkeiten in der Gestaltung einer virtuellen Zusammenarbeit mit sich bringen. Weiters wird der Erfolg einer virtuellen Zusammenarbeit vom Team selbst beeinflusst, wie auch dadurch, wie gut und lange das Team bereits zusammengearbeitet hat.

Es hat sich gezeigt, dass eine Voraussetzung die notwendige Ausstattung (Hardware und Software) betrifft, um virtuell mit anderen Personen kommunizieren zu können. Alle befragten Fachkräfte waren sich einig, dass eine Grundausstattung vorhanden sein muss, um eine virtuelle Kommunikation zu ermöglichen. Dies betrifft sowohl Hardware (Kamera, Lautsprecher, Mikrofon), eine stabile Verbindung zum Internet, als auch Software (Tools für die Kommunikation, bzw. für Videokonferenzen inkl. Bildschirmübertragung). „Die technischen Grundvoraussetzungen müssen gegeben sein, also eine ordentliche Internetverbindung und die entsprechenden Tools sind eine Notwendigkeit“ (P2, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 5).

Neben der Grundausstattung ist ein wichtiger Faktor für eine virtuelle Zusammenarbeit das Team selbst. Dies bezieht sich einerseits auf die Dauer und den Reifegrad, wie lange das Team schon zusammengearbeitet. Andererseits hängt dies auch von der Führungskraft und den einzelnen Teammitgliedern ab. P2 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) fügte an, dass die Persönlichkeit einzelner Personen einen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben kann: „Aber wie gesagt, mindestens genauso wichtig sind die handelnden Akteure im Team“ (S. 9). Im Unternehmen von P4 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) hängt die Entscheidung darüber, ob eine Person rein virtuell arbeiten darf, vom Erfahrungsgrad der jeweiligen Person ab sowie auch vom Reifegrad des Teams und den darin arbeitenden Personen. P10 (Persönliche Mitteilung, Februar 2023) vertrat vehement die Meinung, dass unabhängig vom Persönlichkeitstyp jede Person Teil eines virtuellen Team sein kann: „Und jeder ist individuell, hat unterschiedliche Persönlichkeiten. Aber da jetzt jemanden deswegen vielleicht auch aufgrund von zurückhaltender Kommunikation oder Ähnlichem vielleicht auszuschließen, das wäre fahrlässig und ein Fehler“ (S. 7).

Innerhalb des Teams sollte eine generelle Bereitschaft bestehen virtuell zusammenzuarbeiten, da dies nur durch den Einsatz aller Teammitglieder möglich ist: „... es muss jeder die Bereitwilligkeit mitbringen, mitzuarbeiten. Du kannst, wenn du virtuell zusammenarbeitest, sehr einfach den Kopf unten halten und einfach mitschwimmen“ (P8, Persönliche Mitteilung, Jänner 2023, S. 5). Dies bekräftigte auch P6 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022): „... dass einmal, überhaupt die Bereitschaft da ist, von dem gesamten Team in diese virtuelle Welt einzutauchen und zu wissen, da gibt es einen [ein anderes Teammitglied], der kann jetzt nicht immer persönlich da sein“ (S. 4).

Die Bereitschaft zur virtuellen Zusammenarbeit spiegelt sich auch in der Bereitschaft zur Einhaltung einer Gesprächskultur während virtueller Meetings wider. Diese kann sich dadurch auszeichnen, dass sich Teammitglieder stumm schalten, wenn sie gerade nicht sprechen oder beispielsweise die Hand heben, wenn sie sich in einer größeren Gruppe zu Wort melden möchten. P9 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) befürwortete solche Strukturen, damit die Meinung jeder Person gehört werden können und virtuelle Gespräche nicht unkontrolliert stattfinden: „Es ist eine viel größere Gesprächskultur und Gesprächsdisziplin notwendig als im Realen. Und das muss man aber dann auch einfordern in diesen virtuellen Gesprächen“ (S. 7).

### **5.3.2 Methoden zur Förderung der psychologischen Sicherheit und Kommunikation**

Hinsichtlich der Förderung der psychologischen Sicherheit und der Kommunikation in virtuellen Teams in der Einarbeitungsphase neuer Arbeitskräfte zeigte sich, dass beide Faktoren teilweise mit denselben Aspekten gefördert werden können. Hier ließen sich zwei Aspekte unterscheiden. Einerseits ist dies das Halten eines konstanten Austausches mit der neuen Arbeitskraft. Andererseits die Definition eines gemeinsamen Verhaltenskodex (Code of Conduct) innerhalb des Teams, wie dieses bestmöglich zusammenarbeiten möchte. Beide Aspekte können nicht durch einmalige Aktivitäten gefördert werden, sondern vielmehr durch kleinere Aktionen und angepasste Verhaltensweisen, die in der täglichen Routine aktiv von der Führungskraft und den Teammitgliedern vorgelebt werden. Es hat sich gezeigt, dass mithilfe der Aktivitäten, im Austausch bleiben und die Integration von fördernden Maßnahmen in die Teamkultur mithilfe eines Verhaltenskodex, beide Faktoren gestärkt werden können. Weiters nannten die befragten Personen Methoden, mit denen sich die beiden Bereiche psychologische Sicherheit und die Kommunikation separat fördern lassen. Diese werden folgend in den Kapiteln 5.3.3 und 5.3.4 dargestellt.

#### **Förderung der psychologischen Sicherheit und Kommunikation**

##### **Im Austausch bleiben**

Die befragten Fachpersonen sprachen sich dafür aus, die Kommunikation in virtuellen Teams bewusster zu gestalten und vermehrte Wertschätzung für den Austausch zu schaffen. Unbewusst stattfindende Gespräche, wie beispielsweise zwischenzeitlicher Smalltalk beim Aufenthalt im Unternehmen, kann ansonsten im virtuellen Kontext nicht stattfinden. „Ich glaube, man muss sich bewusster Zeit nehmen für Kommunikation, jetzt im virtuellen Team“ (P3, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 11). Hierbei zeigte sich, dass gerade, wenn neue Personen in einem virtuellen Team zu arbeiten beginnen, zusätzliche Bemühungen in diese Richtung benötigt werden. Demnach müssen virtuelle Teams darauf achten, die gemeinsame Kommunikation nicht abreißen zu lassen. Eine Möglichkeit für Gespräche können beispielsweise gemeinsame Kaffeepausen sein, die bewusst virtuell durchgeführt werden.

### **Integration in die Teamkultur mithilfe eines Verhaltenskodex**

Die Auswertung der Interviews hat ergeben, dass keine einmaligen Aktionen nutzbar sind, um die beiden Faktoren zu fördern. Um dies zu ermöglichen, wurden von den befragten Personen kleinere Verhaltensweisen bzw. Aktivitäten genannt, die in den Arbeitsalltag eines virtuellen Teams integriert werden können. Daraus folgt, dass eine langfristige Förderung durch die Integration der genannten Verhaltensweisen in die Kultur eines Unternehmens bzw. in die eines Teams ermöglicht wird. P6 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) bezeichnete die Sammlung an Aktionen, um mehr Wertschätzung in den Onboarding-Prozess zu bringen und dabei die beiden Faktoren zu fördern als: „... es ist ein Sammelsurium“ (S. 10). Die nachfolgenden Aktivitäten beziehen sich auf die Einarbeitungsphase neuer Arbeitskräfte in virtuellen Teams, können aber generell zur Förderung der psychologischen Sicherheit und der Kommunikation eines Teams genutzt werden. Hervorzuheben ist nochmalig, dass diese Verhaltensweisen in die täglichen Routinen des Teams eingearbeitet werden sollten, damit diese in die Teamkultur übergehen und der virtuelle Faktor als Normalität betrachtet werden kann. „Ich glaube, man muss die Routine lernen oder jemandem beibringen, virtuell zu kommunizieren. Dass man einfach einen [MS] Teams-Call, wie ein normales Gespräch sieht“ (P8, Persönliche Mitteilung, Jänner 2023, S 12).

Eine Möglichkeit, die genannten Aktivitäten mit der Teamkultur zu vereinen ist es einen Verhaltenskodex (engl. Code of conduct) im Team aufzustellen. Dieser bezeichnet eine Reihe von Verhaltensweisen, wo die Teammitglieder festlegen und gemeinsam definieren, wie die (virtuelle) Zusammenarbeit gestaltet bzw. organisiert sein soll. In einigen der befragten Unternehmen wurden bereits unternehmensweite Richtlinien hinsichtlich dieser Thematik definiert. Dennoch wurde in den Interviews angemerkt, dass sich Teams auch einen eigenen Verhaltenskodex definieren können. P4 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) bemerkte: „Wenn das Team zusätzliche Sachen braucht, was vom Unternehmen nicht vorgegeben wird, einfach weil die Voraussetzungen so sind, dann finde ich es absolut wichtig“ (S. 11). Dies bestätigte auch P1 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022): „... jedes Team arbeitet ja für sich komplett unterschiedlich und kann auch nur zu einem gewissen Grad getrennt von einer Organisation arbeiten. Aber es braucht trotzdem eigene Spielregeln, die entweder vom Unternehmen vorgegeben werden oder womöglich das Team selbst definiert“ (S. 10).

Es wurde jedoch angeführt, dass es sich bei einem Verhaltenskodex nicht um einen strengen Regelsatz oder Guidelines handeln sollte, weswegen Personen geahndet werden, wenn sie davon abweichen. „... das klingt dann immer alles so steif und so strikt gleich wie Regeln, an die man sich hält – aber vielleicht einfach so ein bisschen einen Rahmen, in dem man dann gut zusammenarbeiten kann...“ (P3, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 10). P8 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) bestätigte diese Aussage und fügte hinzu, dass ein solcher Rahmen für Verhaltensweisen teilweise vom Unternehmen und von der Kultur des Unternehmens abgeleitet werden sollte. Jedes Team sollte davon abgesehen selbst definieren, wie die Zusammenarbeit aussehen sollte. P1 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) gab an, dass gerade organisatorische Änderungen im Team ein passender Auslöser seien, innerhalb des Teams Verhaltensweisen zu etablieren bzw. diese gegebenenfalls zu überarbeiten. „... wenn das Team sich neu zusammenordnet, dann einen Workshop machen, wo Kommunikationsregeln,

Präsenzregeln, Austauschregeln aufgestellt werden. Damit es vom Team erarbeitet ist und nicht nur von der Führungskraft vorgegeben“ (S. 10).

Eine weitere Verhaltensweise kann die Nutzung der Bildübertragung bei virtuellen Meetings betreffen. Die Befragung ergab, dass sich alle der befragten Personen für die Nutzung einer Bildübertragung aussprachen. Das hat die Auswirkung, dass die Kommunikation deutlich verbessert wird. Dies zeigte sich sowohl in den Aussagen von den Fachkräften aus IT-Unternehmen als auch von Nicht-IT-Unternehmen. P5 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) stellte fest, dass man sich im Unternehmen dafür ausspricht, dass: „auch die Kamera angeschaltet wird, dass man sich visuell sieht und nicht nur akustisch hört“ (S. 3).

Ein weiterer Aspekt, um die psychologische Sicherheit und die Kommunikation in einem virtuellen Team zu fördern besteht darin, der neuen Arbeitskraft besondere Aufmerksamkeit in der Einarbeitungsphase zukommen zu lassen. Dies sollte generell im Onboarding einer neuen Person innerhalb eines Teams als Verhaltensweise etabliert werden. „Einfach, weil neue Arbeitskräfte im Onboarding nun mal extra Aufmerksamkeit brauchen als jene, die vielleicht schon länger da sind und den Hausbrauch auch kennen“ (P4, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 9). Die befragten Fachkräfte empfahlen, die neue Personen dahingehend zu bestärken, den Kontakt zu den anderen Teammitgliedern zu suchen und aktiv an Meetings und Besprechungen teilzunehmen. „... einfach denjenigen ermutigen, dass er was sagt. Und bewusst ansprechen, um die Meinung bitten und dann auch ernst nehmen“ (P2, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 12). Demnach sollte die Führungskraft und auch die Teammitglieder besonders darauf achten, die neue Person zu Meetings einzuladen und auch persönliche Gespräche zu suchen. „... am Anfang suche immer ich [als Führungskraft] den Kontakt. Immer. Bis sich das eingependelt hat und die neuen Personen selbst zu mir mit Problemen [kommen]“ (P11, Persönliche Mitteilung, Februar 2023, S. 10). Weiters zeugen Fragen nach dem Befinden der neuen Arbeitskraft von Wertschätzung und helfen ein Zugehörigkeitsgefühl zu entwickeln, trotz der virtuellen Distanz. Die befragten Personen aus dem HR-Bereich gaben an, dass sie gerade in virtuellen Teams die verantwortlichen Führungskräfte zusätzlich darauf sensibilisieren, sich öfters bei den neuen Personen zu melden. Nach Angabe von P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) ist dieser Punkt besonders relevant: „Ich glaube, da muss man dann noch einmal mehr draufschauen und noch einmal mehr Augenmerk darauf legen“ (S. 9). P2 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) verfolgt den Ansatz, dass es bereits zu Beginn der Einarbeitung wichtig ist, sich um die neue Person zu kümmern: „Wenn einer einmal einen schlechten Eindruck hat... Ich glaube, das dann im Nachhinein aufzuholen ist herausfordernd“ (S. 10).

Bezüglich des Kodex wurde angemerkt, dass es sich bei der Definition der Verhaltensweisen um einen fortlaufenden Prozess handelt. Demnach sollten diese regelmäßig im Team überprüft werden. Ein möglicher Auslöser für einen Review-Prozess kann beispielsweise eine organisatorische Änderung im Team (neue Person im Team oder Wegfall von Personen) sein. Ebenso können sich Änderungen durch den Lernprozess in der Zusammenarbeit selbst ergeben, wenn die Verhaltensweisen praktisch im Alltag gelebt werden. P2 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) schilderte die eigenen Erfahrungen im Team, nachdem sich eine Projektsituation geändert hatte: „Das war ein Prozess sozusagen, dass man da gelernt hat, wie

das gut und effizient für uns funktioniert“ (S. 11). Es wurde weiters hervorgebracht, dass mehrere Iterationen benötigt wurden, bis das Team einen Modus gefunden hatte, sodass das Ziel erreicht wurde: „Das funktioniert für uns. Das ist genug Information, aber auch nicht zu viel“ (P2, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 11). Bestimmte Thematiken entwickeln sich während der Zusammenarbeit sowie wenn das Team gemeinsam Erfahrungen macht und dadurch einen bestimmten Reifegrad erreicht. So meinte P7 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023): „Psychologische Sicherheit kriege ich oft erst durch Erfahrung auch“ (S. 9).

Die Umsetzung bzw. die Beachtung des Verhaltenskodex obliegt in der Verantwortung aller Teammitglieder, besonders aber in die der Führungskraft. Anzumerken ist, dass es sich, wie bereits beschrieben, bei einem Verhaltenskodex um ein Regelwerk handelt, nach dem sich ein Team entschließt zusammenzuarbeiten. Demnach ist es von Bedeutung, ein Vergehen des Regelwerks nicht als Verstoß zu beachten, sondern diejenige Person darauf lediglich hinzuweisen. Laut P8 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) könnte eine zu strenge Durchsetzung des Kodex im Negativfall Unsicherheiten schaffen. P7 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) bekräftigte hierzu nochmals die Notwendigkeit einer Person, die die Zusammenarbeit überprüft: „Und ansonsten ist es oft so, dass es dann tatsächlich nicht funktioniert und sich das [die Zusammenarbeit] nicht verbessert, wenn keiner drauf schaut und sich ein bisschen kümmert darum“ (S.°12). P1 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) sah die Verantwortung der Umsetzung der Verhaltensweisen eindeutig in der Hand der Führungskraft, die diese nicht nur kontrollieren, sondern selbst im Alltag mittragen sollte: „Also, jede Führungskraft muss den Teammitgliedern vorleben, wie das Ganze funktioniert, das auch schon ins Onboarding mitnehmen, damit es gelebte Praxis wird“ (S. 9). Auch P11 (Persönliche Mitteilung, Februar 2023) verifizierte, dass die Führungskraft die treibende Kraft im Teamgefüge sein sollte und steuern sollte, wie der Umgang im Team gelebt wird.

### **5.3.3 Psychologische Sicherheit**

In einem virtuellen Team muss ein gewisses Level an psychologischer Sicherheit gegeben sein, damit eine erfolgreiche Zusammenarbeit möglich ist. Es hat sich herausgestellt, dass zur Förderung dieses Faktors, dieselben Maßnahmen wie im Kapitel 5.3.2 beschrieben, nötig sind. Diese Aktivitäten sollten in die Teamkultur integriert werden, um ein gewisses Mindset im Team zu entwickeln. Zur speziellen Förderung der psychologischen Sicherheit eignen sich Aktivitäten, die den sozialen Kontakt fördern und das Vertrauen zwischen Führungskraft und den Teammitgliedern aufbauen. Das Vorleben einer offenen Feedbackkultur, aber auch das Aktivieren der Bildübertragung sowie der Austausch von Höflichkeitsfloskeln in Gruppen-Chats können zur Stärkung der sozialen Verbundenheit beitragen.

#### **Relevanz**

Die psychologische Sicherheit wurde von allen befragten Personen als hochgradig relevant für eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit genannt. Dabei wurde öfters angemerkt, dass diese nicht nur für virtuelle Teams gilt, sondern auch für physisch vor Ort zusammenarbeitende Personen. „Das hat einfach mit dem Umgang zueinander zu tun und ist völlig unabhängig zu sehen, ob das virtuell ist das Team oder nicht“ (P10, Persönliche Mitteilung, Februar 2023, S. 9).

Die Relevanz der psychologischen Sicherheit wurde aus dem Grund heraus hoch eingeschätzt, da diese das Fundament für eine erfolgreiche Zusammenarbeit darstellt. Dies bedeutet einen Raum zu haben, wo Personen offen Probleme ansprechen können und eine offene Fehlerkultur gelebt werden kann. „... weil die psychologische Sicherheit natürlich auch die Basis für alles andere ist. Wenn es einem nicht gut geht oder wenn man das nicht kundtun kann, was einen bedrückt, dann wird der Arbeitstag auch nicht gut gelingen und man fühlt sich nicht gut“ (P4, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 7). P2 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) deutete aus der eigenen Erfahrung an, dass trotz der hohen Relevanz die Erreichung von psychologischer Sicherheit innerhalb eines Teams als Kür angesehen werden kann: „... sobald da eine Team-Veränderung da ist, neue Personen mit reinkommen, wegkommen etc., verändert sich das immer wieder ein Stück weit. ...da wirklich auf eine vertrauensvolle Ebene zu kommen – das ist echt super, super schwierig und das kann man absolut nicht erzwingen“ (S. 8).

### **Individuelle Förderung der psychologischen Sicherheit**

#### **Im Austausch bleiben**

Um die psychologische Sicherheit spezifisch zu erhöhen, empfiehlt es sich, vermehrten Kontakt innerhalb des Teams zu suchen. Dies dient einerseits dem Austausch fachlicher Themen, unterstützt aber auch den sozialen Faktor der Zusammenarbeit. P10 (Persönliche Mitteilung, Februar 2023) berichtete, dass es für Führungskräfte virtueller Teams überaus wichtig sei, Präsenz zu zeigen und mit den Arbeitskräften in Kontakt zu stehen. Dies kann beispielsweise durch direkte Kommunikation über die im Unternehmen verwendeten Tools zur Kommunikation erreicht werden (P10, Persönliche Mitteilung, Februar 2023). Wie bereits beschrieben, sollten neue Personen noch häufiger im Austausch mit der Führungskraft und den anderen Teammitgliedern sein. Die Führungskraft sollte gerade zu Beginn der Einarbeitung proaktiv auf die neue Person zugehen, auch virtuell und diese nach dem Wohlbefinden fragen und Wertschätzung zeigen. „... was einem nicht passieren darf, ist, dass man den Einzelnen verliert, indem man zu wenig Aufmerksamkeit gibt und das kann passieren...“ (P10, Persönliche Mitteilung, Februar 2023, S. 9).

Die Befragung hat ergeben, dass die Teams in den Unternehmen verschiedenste Aktivitäten nutzen, um untereinander im Austausch zu bleiben. Beispielsweise organisieren einige Teams Meetings wie virtuelle Kaffeepausen oder gemeinsame Mittagessen, um den sozialen Kontakt und das Teamgefüge zu stärken. Solche Meetings müssen in der virtuellen Zusammenarbeit geplant und organisiert werden, da diese nicht wie bei der klassischen Zusammenarbeit vor Ort automatisch stattfinden. Teilweise werden von den Teams auch private, virtuelle Meetings außerhalb der Dienstzeit organisiert, wie Spieleabende oder After-Work-Treffen, wo es rein um den sozialen Austausch gehen soll.

Zusätzlich dazu nutzen Teams Gruppen-Chats, indem sie sich täglich am Morgen begrüßen, sich einen guten Appetit wünschen und sich am Ende des Tages verabschieden. P10 (Persönliche Mitteilung, Februar 2023) merkte an, dass dies aus Gewohnheit bei den Teams stattgefunden habe und mittlerweile in der virtuellen Zusammenarbeit übernommen wurde. Weiters

symbolisieren solche Gesten die Präsenz innerhalb des Teams. „... ich bin jetzt da, auch vielleicht wenn virtuell, aber ich bin da“ (P10, Persönliche Mitteilung, Februar 2023, S. 9). Weiters fügte P10 (Persönliche Mitteilung, Februar 2023) hinzu, dass für eine erfolgreiche Teamarbeit der Faktor Spaß wesentlich sei im Umgang miteinander. Von diesem Aspekt aus sind Gruppen-Chats ein geeignetes Werkzeug, um eine gute Mischung aus privater und arbeitsbezogener Kommunikation zu ermöglichen.

### **Teamkultur – Verhaltenskodex**

In der psychologischen Sicherheit spielen die beiden Aspekte der Feedbackkultur und Vertrauen eine wichtige Rolle. In einem erfolgreich zusammenarbeitenden Team sollte gegeben sein, unvoreingenommen über Probleme zu diskutieren, ohne negative Auswirkungen erwarten zu müssen. Weiters sollte es keine Hemmungen geben, offen nach ehrlichem Feedback zu fragen und dies auch zu erhalten. Einerseits muss das Vertrauen zwischen Führungskraft und dem Team gegeben sein. Andererseits zählt auch das Vertrauen der Teammitglieder untereinander. Der wichtigste Aspekt zur Förderung des Vertrauens und einer offenen Feedbackkultur benannte P5 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) als das Vorleben dieser im Alltag und diese wiederum in die Teamkultur zu integrieren: „Ich glaube, man muss es eben eher vorleben und vor allem die Vertrauenskultur im Allgemeinen fördern“ (S. 6).

„Das Vertrauen gegenüber dem Team und dem Management ist superwichtig und es sollte auch Raum dafür gegeben werden, Feedback aktiv sich entweder einzuholen oder zu geben“ (P4, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 7). In einem der befragten Unternehmen werden einmal im Monat anonyme Umfragen ausgesendet, wo jede Arbeitskraft die Möglichkeit hat, seine Meinung zu verschiedenen Themen kundzutun. Diese werden dann unternehmensweit analysiert, um sich einen Gesamtüberblick über die Stimmungslage bestimmter Themen zu verschaffen. Weiter verbreitet in den befragten Unternehmen sind Einzelgespräche zwischen den Teammitgliedern und der jeweiligen Führungskraft. Diese wurden von vier der befragten Personen genannt. Ziel dieser Zusammenkünfte ist es, ein offenes Gespräch zu führen und Feedback auszutauschen. „Das heißt, bei uns wird auch da Raum für Feedback gegeben und wir sind dazu angehalten, das zu tun“ (P4, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 8). Besonders wichtig ist dies, wie im Kapitel der operativen Herausforderungen bereits beschrieben wurde, weil es für eine Führungskraft eines virtuellen Teams nicht leicht erkennbar ist, wenn sich im Team oder bei Teammitgliedern Probleme und Konflikte auftun.

Um auch innerhalb des Teams unausgesprochene Themen offenlegen zu können, meinten einige der befragten Personen Meetings zu organisieren, wo gezielt Verbesserungsvorschläge oder Probleme ausdiskutiert werden. Das Ziel eines solchen Meetings ist es, als Team gemeinsam offen über Themen sprechen zu können, diese zu diskutieren und zu lösen. „Und da musst du dir wirklich bewusst Termine dazu setzen, also so Retrospektiven etc., dass du da solche Themen herauskitzelst, weil sonst kommen diese gar nicht hoch“ (P8, Persönliche Mitteilung, Jänner 2023, S. 8). Obwohl Retrospektiven zu den agilen Methoden im Bereich der Softwareentwicklung zählen, sprach sich P7 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) dahingehend aus, solche Formate auch in anderen Bereichen zu nutzen, um gemeinsam die Zusammenarbeit zu reflektieren und zu verbessern: „Ich glaube, es macht immer Sinn, so eine Retrospektive zu machen“ (S. 6).



Hinsichtlich der Zusammenarbeit sprachen sich die befragten Personen dafür aus, gemeinsame Team-Treffen vor Ort zu haben, falls die Möglichkeit besteht. Als Gründe dafür wurde genannt, dass ein persönliches Kennenlernen bzw. Treffen doch nachhaltige Auswirkungen auf die weitere Zusammenarbeit hat. Durch den persönlichen Kontakt ist es möglich, die andere Person oder die anderen Teammitglieder aus einem anderen Blickwinkel kennenzulernen und diese besser einzuschätzen. „... , dass man sich ab und zu persönlich trifft, hat trotzdem immense Auswirkungen. ... Zum Beispiel, auch wenn man mal nur nebeneinandersitzt, trägt das extrem dazu bei, dass ich die Person besser einschätzen kann und dadurch das Vertrauen aufbauen kann oder eben auch nicht“ (P4, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 8). In den Unternehmen ergaben sich Unterschiede, wie oft sich die virtuellen Teams physisch an einem Ort treffen. Dies war auch abhängig von den Standorten der einzelnen Teammitglieder und wie weit diese voneinander entfernt sind. In einem der Unternehmen findet ein Treffen alle zwei Wochen statt, um dann dadurch die soziale Bindung zu stärken. In den anderen Unternehmen wurde versucht, dies quartalsweise zu organisieren oder auch mit bestimmten Meetings wie beispielsweise einen Jahresrückblick, der länger dauert, zu kombinieren. Im Unternehmen von P11 (Persönliche Mitteilung, Februar 2023) wird versucht, zumindest einmal im Jahr ein gemeinsames Meeting zu organisieren.

Insbesondere bei der Einarbeitung neuer Personen haben sich die Fachkräfte dafür ausgesprochen, wenn die Möglichkeit besteht, diese zumindest am ersten Tag oder in der ersten Zeit physisch im Unternehmen willkommen zu heißen. P6 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) meinte hierzu, dass es auch förderlich wäre, die Situation umzudrehen, sodass nicht die neue Person zum Team fährt, sondern das Team die neue Arbeitskraft am nächstgelegenen Standort besucht und dort mit ihm zusammen arbeitet, um ihm die Wertschätzung entgegenzubringen und zu symbolisieren: „... wir respektieren dich und wir kommen für dich dorthin und wir setzen uns dorthin und arbeiten mit dir“ (S. 8).

In Kombination mit Treffen vor Ort wurden gemeinsame Team-Events genannt, um die psychologische Sicherheit zu fördern und zu festigen. Ziel dieser Aktivitäten ist es, die Teammitglieder in einem anderen Umfeld zusammenzubringen und dort eine gemeinsame Bindung zu festigen. Als Maßnahmen wurden beispielsweise Teambuildings, Weiterbildungen oder gemeinsame Workshops und Ähnliches genannt. Im Unternehmen von P10 (Persönliche Mitteilung, Februar 2023) sprach man sich auch für gemeinsame Team-Aktivitäten aus, jedoch wird dabei bewusst auf individuelle Aktionen gesetzt. Beispielsweise zählen hierzu Eishockey, Golf oder Grillkurse. „... man kommt aus dem Standard-Gefüge raus und bewusst, was nicht im Büro, sondern einfach vielleicht draußen in einem komplett anderen Umfeld, in einem komplett anderen Metier zu machen. Und es geht nicht darum, dass jemand da drin absolut gut ist, sondern es geht einfach darum, einfach irgendwas anderes zu tun“ (P10, Persönliche Mitteilung, Februar 2023, S. 10).

Zwei der befragten Fachkräfte gaben an, ein Mentoring bzw. Buddy-System in der Einarbeitungsphase neuer Personen zu nutzen. Ziel davon ist es, den neuen Teammitgliedern bewusst Personen zur Verfügung zu stellen, mit denen sie sich austauschen können bzw. an die sie sich wenden können, wenn es Fragen gibt. Dies trägt weitestgehend dazu bei, die psychologische Sicherheit der neuen Personen innerhalb des Teams zu fördern. Speziell im

Buddy-System, wo ein direktes Teammitglied als Ansprechperson zur Verfügung steht, soll dies dazu beitragen, der neuen Person Orientierung im Team zu verschaffen und ins Team integriert zu werden.

### **5.3.4 Kommunikation**

Für virtuelle Teams wurde die Kommunikation von den Befragten als sehr relevant für eine erfolgreiche Zusammenarbeit eingeschätzt. Es hat sich gezeigt, dass im Vergleich zu Teams, die vor Ort zusammenarbeiten, die Kommunikation in Form von Meetings und Gesprächen bewusst organisiert werden muss. Zur Förderung der Kommunikation eignen sich vor allem Verhaltensweisen, die in die Teamkultur integriert werden sollten (siehe Kapitel 5.3.2). Zusätzlich eignen sich private, virtuell gestaltete Meetings, um neben der fachlichen Kommunikation auch die informelle Kommunikation zu fördern. Es empfiehlt sich, eine Kommunikationsrichtlinie innerhalb des Teams zu erarbeiten und diese als Verhaltensweise zu etablieren. Als Bestandteil dieser könnte definiert werden, zu Beginn oder am Ende von geschäftlichen Meetings ein paar Minuten der Gespräche für private Unterhaltungen heranzuziehen.

#### **Relevanz**

Die Ergebnisse zeigten, dass die Kommunikation maßgeblich ausschlaggebend für eine erfolgreiche Teamarbeit ist, insbesondere in virtuellen Teams. Hier wird die Verständigung durch den virtuellen Faktor erschwert. Einerseits betrifft das die Problematik, dass über den digitalen Austausch Faktoren der Körpersprache wie Mimik und Gestik erschwert vom Gegenüber wahrgenommen werden konnten. Weiters schätzten die befragten Personen ein, dass generell weniger Gespräche stattfinden, die sich sonst in der Zusammenarbeit am gleichen Ort unbewusst ergeben hätten. So bestätigte P6 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) aus Sicht der HR-Perspektive, dass die Kommunikation anders stattfindet, demnach nicht über die gewohnte Weise vor Ort. Dennoch sollten auch virtuell Möglichkeiten für einen derartigen Austausch geschaffen werden und der inoffiziellen Kommunikation mehr Bedeutung beigemessen werden (P6, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022).

Insbesondere die Einarbeitungsphase neuer Arbeitskräfte kann vor allem zu Beginn von Unsicherheiten geprägt sein, weil auch noch kein Wissen zu gelebten Arbeitsweisen und Praktiken besteht. Dort ist es wesentlich, die neue Person schnell mit diesen vertraut zu machen und auch darüber zu informieren, wie die Kommunikation gelebt wird. P5 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) sprach sich dafür aus, neue Personen darüber aufzuklären, wie im Unternehmen kommuniziert wird: „Daher muss man sich relativ rasch ausmachen, wie kommuniziert man. Was kommuniziert man. Was benötigt man zur Kommunikation“ (S. 8). Auch für P4 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) zeigte sich, dass solche Fragestellungen bereits in der Einarbeitungsphase geklärt werden sollten: „... in welchem Fall nutze ich welches Kommunikationsmedium? Was ist der Hausbrauch? Bei der Meeting-Struktur zum Beispiel“ (S. 10).

Weiters sprachen sich die Fachkräfte aus dem HR-Bereich dafür aus, den Faktor Kommunikation in der Einarbeitungsphase dahingehend zu nutzen, um die neue Person auf der sozialen Ebene

willkommen zu heißen. „Für die neuen Personen ist es natürlich umso schwerer, die persönlichen Touchpoints auch zu haben“ (P4, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 4). P6 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) meinte zusätzlich, man müsste den neuen Personen auch mitteilen, auch virtuelle, geschäftliche Gespräche für private Themen zu nutzen, um beispielsweise die anderen Teammitglieder kennenzulernen und sich zu integrieren. P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) war der Meinung, es sei essentiell, bei der neuen Arbeitskraft ein Gefühl der Zugehörigkeit und auch der Motivation zu wecken. „Wenn ich das nicht kreieren kann – und das kann ich halt irgendwie auch nur durch Kommunikation kreieren, dann ist das quasi ein verlorenes Onboarding“ (P3, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 12).

### **Individuelle Förderung der Kommunikation**

#### **Im Austausch bleiben**

Die befragten Unternehmen nutzen Meetingformate, um die Kommunikation in den virtuellen Teams aufrecht zu erhalten. Je nach Unternehmen und Teams können unterschiedliche Arten von virtuellen Meetings stattfinden, dabei konnten keine branchenspezifischen Unterschiede erhoben werden. Die Aktivitäten beinhalten beispielsweise Daily Stand-Up-Meetings und Retrospektiven, die aus dem Bereich der agilen IT-Methoden bekannt sind. Hier zeigte sich, dass meist am Morgen ein tägliches Meeting innerhalb des Teams stattfindet, wo sich alle Personen darüber austauschen, welche Aufgaben sie am heutigen Tag erledigen möchten und bei welchen es Herausforderungen gibt. P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) führte hierzu an, dass es aufgrund der virtuellen Distanz keine Möglichkeit gebe, mitzubekommen, welche Aufgaben an der Tagesordnung stehen: „Wenn man das nicht tun würde, dann wüsste ich ja überhaupt nicht, was tun jetzt meine Teammitglieder den ganzen Tag“ (S. 11). Weiters tragen diese Meeting laut P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) dazu bei, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken: „Und es ist dann auch so ein bisschen der gemeinsame Start in den Tag“ (S. 11). Zusätzlich kommen Meetings, ähnlich zu Retrospektiven hinzu, wo das Team beispielsweise monatlich zusammenkommt und die Arbeit des letzten Monats Revue passieren lässt, um Erkenntnisse und Verbesserungspotenziale daraus abzuleiten.

Meetings, die sich in der physischen Zusammenarbeit teilweise unbewusst ergeben, sollten spezifisch virtuell organisiert werden. Hierbei handelt es sich beispielsweise um virtuelle Kaffeerunden oder Small-Talk-Treffen. So wurden teilweise in den befragten Unternehmen private, virtuelle Meetings außerhalb der Arbeitszeiten organisiert, wo sich alle Teammitglieder zwanglos trafen, um sich auszutauschen. Besonders während der Lockdowns, die als Maßnahmen der Corona-Pandemie verhängt wurden, nutzten die Unternehmen solche Aktivitäten, um das Gefühl der Gemeinschaft und des Teamgeistes aufrecht zu erhalten. Dies diente vorrangig zur Verstärkung des sozialen Austausches, jedoch kamen auch Themen über das Unternehmen und Projekte immer wieder im Gespräch auf. Eines der befragten Unternehmen unternahm zusätzlich Anstrengungen, um die Kommunikation in den Standorten zu fördern. So wurde ein Zusatz-Feature in einer Software-Lösung erworben, das in regelmäßigen Zeitabständen zwei zufällige Arbeitskräfte des Unternehmens auswählt und diese auffordert, einen Kaffeetratsch vor Ort oder virtuell abzuhalten und sich auszutauschen.

Bei dem Faktor Kommunikation wurde ebenso der Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Arbeitskräften von den befragten Personen angemerkt. Unternehmen nutzen in der Regel firmeninterne Plattformen, um Informationen und Neuigkeiten bereitzustellen. Weiters konnte festgestellt werden, dass in den Unternehmen zumeist auch virtuelle Versammlungen aller mitarbeitenden Personen bzw. Abteilungsmeeting stattfinden, wo die Belegschaft mit der Management-Ebene in Kontakt treten kann. Im Gegensatz dazu finden diese Versammlungen in einem der befragten Unternehmen zweimal pro Woche statt, jedoch sind diese von einer kürzeren Dauer gekennzeichnet. Dies verfolgt das Ziel, den Austausch noch effizienter zu gestalten und den Faktor Kommunikation zusätzlich zu verstärken.

### **Teamkultur – Verhaltenskodex**

Nicht nur ein frequentierter Austausch steigert die Kommunikation, sondern auch die Teamkultur, die in einem Verhaltenskodex niedergeschrieben wird. Eine Kommunikationsrichtlinie kann demnach als Bestandteil des Verhaltenskodex definiert werden. P8 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) bestätigte dies als sinnvolle Methode: „Das gehört definitiv in einer Teamkultur festgeschrieben, wenn nicht sogar unternehmensweit in einer Richtlinie festgeschrieben“ (S. 12). Als Teil einer Kommunikationsrichtlinie empfahlen die befragten Personen zu definieren, in welchen Situationen welche Kommunikationskanäle verwendet werden sollten. So sollte einerseits definiert werden, wann bzw. zu welchen Themen sich Instant-Chats, Video-Calls oder Meetings organisiert werden sollten. Weiters zählt hierzu, welche Personen eingeladen werden, um Themen effizient bearbeiten zu können, um die Zeit der jeweiligen Person effektiv zu nutzen. Hierzu zählt beispielsweise auch die Thematik, wie lange auf Rückmeldungen gewartet werden sollte. P4 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) merkte hierzu an, dass dies auch abhängig von der Unternehmenskultur sei, wie das im Betrieb gelebt wird. P7 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) vertrat die Ansicht, dass dieses Thema der Verfügbarkeit von Teammitgliedern besonders im virtuellen Kontext und für neue Personen bedeutsam sei, da dies oft zu Unsicherheiten führen kann. So stellt man sich beispielsweise häufiger im Homeoffice die Fragen: „... rufe ich den jetzt an? Setzt man ein Meeting auf? Chattet man die Person an?“ (P7, Persönliche Mitteilung, Jänner 2023, S. 10).

Eine Möglichkeit zur Förderung der persönlichen Kommunikation kann darin bestehen, eine Verhaltensweise einzuführen, private Themen während teaminterner Meetings in den ersten sowie letzten Minuten zu besprechen. Dies kann bei Meetings genutzt werden, wo alle Teammitglieder eingeladen sind sowie bei Abstimmungsmeetings mit nur wenigen Personen. Weiters kann dies für eine neu eingestellte Person dazu beitragen, die Kollegschaft kennenzulernen. „Du hast deine Meetings und zwackst dann aber vorne und hinten bei den Meetings immer wieder mal ab, dass du mal fünf Minuten da, fünf Minuten dort über private Themen redest, ein bisschen Spaß machst oder ein bisschen einfach diese persönliche Kommunikation förderst“ (P8, Persönliche Mitteilung, Jänner 2023, S. 11).

### **5.3.5 Gegensteuerungsmaßnahmen bei geringer psychologischer Sicherheit und ineffizienter Kommunikation**

Auf die Fragestellung hin, wie man in einem Team, wo die psychologische Sicherheit und die Kommunikation nicht ausreichend gegeben sind, intervenieren kann, sprachen sich die befragten Personen dazu aus, eine Ursachenforschung durchzuführen. P6 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) meinte, es gilt zu hinterfragen: „... was sind die Punkte, wo es nicht funktioniert? Dem gehen wir mal auf den Grund. Das kann ich grundsätzlich in einem [MS] Teams-Meeting genauso machen“ (S. 8). Weiters wurde jedoch angemerkt, dass ein persönliches Treffen vor Ort, vor allem wenn es das gesamte Team betrifft, zweckmäßiger sei (P6, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022). Im ersten Schritt sollte jedoch zunächst überprüft werden, bei welchen Personen sich die Probleme zeigen: „Wenn man es merkt, muss man schauen, ob es eine oder wenige Personen betrifft oder das ganze Team und an einer gemeinsamen Lösung arbeiten“ (P1, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 10).

Es kann mehrere Faktoren dafür geben, dass eine geringe psychologische Sicherheit in einem Team besteht. Ein Grund könnte laut P7 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) in der vergangenen Zusammenarbeit liegen, wenn es eine Grundkultur gegeben hat, wo die psychologische Sicherheit generell nicht stark ausgeprägt war. Beim Thema der psychologischen Sicherheit empfiehlt es sich, Einzelgespräche über einen längeren Zeitraum durchzuführen, um die Ursachen zu erkunden. Das Gespräch in der Gruppe wird nicht empfohlen, da vermutlich die psychologische Sicherheit nicht ausreichend gegeben ist, um alle Themen offen ansprechen zu können.

Mögliche Gründe für ineffiziente Kommunikation wurden von P7 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) genannt. Beispielsweise können dies technische sowie sprachliche Barrieren oder Hemmungen aufgrund von fehlender psychologischer Sicherheit im Team sein. Weiters knüpfte P10 (Persönliche Mitteilung, Februar 2023) an, dass hier eine „doppelte Arbeit“ für die Führungskraft zu machen sei. Damit ist einerseits die Ursachenermittlung durch Gespräche mit den einzelnen Teammitgliedern gemeint, um zuerst die individuellen Standpunkte zu erheben. Andererseits ist in weiterer Folge innerhalb des gesamten Teams das Gespräch zu suchen, wie ein weiteres Vorgehen definiert und die Situation verbessert werden soll (P10, Persönliche Mitteilung, Februar 2023).

Zur tatsächlichen Aufklärung und Behebung der Problemstellungen und in weiterer Folge zur Verbesserung der psychologischen Sicherheit und der Kommunikation empfahlen die befragten Fachkräfte weitestgehend offene Gespräche innerhalb des Teams zu führen. P1 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) merkte die Schwierigkeit an, eine solche Problemstellung zu lösen: „Das heißt, ich denke offene Kommunikation, so schwierig sie auch ist, in solchen Bereichen ist essenziell und wichtig. Nicht immer möglich, muss man dazu sagen. Aber da gibt es definitiv keinen Leitfaden, kein Kochrezept ..., weil einfach die Menschen im Team auch komplett unterschiedlich sind“ (S. 10). Als weitere Unterstützung fügten die Fachpersonen hinzu, dass eventuell externe Personen (team-extern, oder unternehmens-extern) als Mediationsperson hinzugeholt werden könnten. Es wurde angemerkt, dass sich ein physisches Treffen aller

Teammitglieder positiv auswirken könnte, abseits des Unternehmens. P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) vertritt die Meinung, dass nur ein physisches Treffen erfolgversprechend sei, wenn der Grund für die unzureichende Kommunikation in der virtuellen Zusammenarbeit liegt. „Also, ich glaube, ganz wichtig, wenn es so gar nicht funktioniert, kommt man um die persönliche Komponente nicht herum, dass man mal ein Setting findet .... Entweder man zeigt eben auch diese Wertschätzung und fährt zu dem und macht es dort, oder man sucht sich einen neutralen Boden“ (P6, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 11).

## **5.4 Rückblick und Ausblick**

Dieser Abschnitt beinhaltet die Einschätzungen der befragten Fachkräfte zum zeitlichen Verlauf der virtuellen Zusammenarbeit und des virtuellen Onboardings. Darüber hinaus soll gezeigt werden, wie sich diese im Lauf der letzten Jahre verändert hat und welche zukünftigen Entwicklungen zu erwarten sind.

Es stellte sich heraus, dass die Corona-Pandemie und die damit verbundenen Corona-Regeln und Lockdowns ein starker Treiber für die Unternehmen waren, die virtuelle Zusammenarbeit zu forcieren. Vor allem bei Nicht-IT-Unternehmen gab es einen enormen Anstieg in diesem Bereich, da man sich bis dato nur wenig mit der Thematik auseinandergesetzt hatte. Bei den befragten IT-Unternehmen war der Sprung in die gänzliche virtuelle Zusammenarbeit während Lockdowns nicht so drastisch, obwohl auch hier ein deutlicher Rückgang der Präsenzveranstaltungen und Termine vor Ort wahrgenommen wurde. Die Fachkräfte waren sich einig, dass die virtuelle Zusammenarbeit zumindest auf dem aktuellen Niveau bleiben, aber tendenziell noch zunehmen werde. Dies könnte auch Branchen und Bereiche betreffen, die bis dato wenig Berührungspunkte mit dem virtuellen Aspekt hatten.

Für den Bereich des virtuellen Onboardings zeigt sich ein ähnliches Bild. Während IT-Unternehmen bereits vor der Corona-Pandemie zumindest Teile der Onboarding-Strukturen virtuell durchgeführt haben, war dies bei Nicht-IT-Betrieben nicht wahrzunehmen. Seit der Corona-Pandemie jedoch nahm dies in allen Branchen zu. Es wurde eingeschätzt, dass in den Unternehmen mehr Aktivitäten der Einarbeitung zukünftig virtuell durchgeführt werden, trotzdem sprachen sich die befragten Personen für ein hybrides Onboarding aus.

### **5.4.1 Virtuelle Zusammenarbeit**

Die Corona-Pandemie im Jahr 2019 wurde als Auslöser deklariert, dass sich Unternehmen mit der Thematik der virtuellen Zusammenarbeit auseinandersetzen mussten. Dadurch wurde das Thema weiterentwickelt und breiter eingesetzt. Die Nutzung hinsichtlich einer virtuellen Zusammenarbeit führte bei den Unternehmen in den Belegschaften, aber auch in der Ebene des Managements zu einem Umdenken. So wird von den befragten Personen auch eingeschätzt, dass sich das Thema der virtuellen Zusammenarbeit zunehmend vermehren und auch generell breiter in unserer Gesellschaft aufkommen wird. Jedoch bleibt der favorisierte Ansatz das hybride Modell, wo Teile virtuell, aber auch vor Ort in Präsenz abgehalten werden.

## **Rückblick**

Der Rückblick zeigte, dass die Corona-Pandemie die virtuelle Zusammenarbeit in den österreichischen Unternehmen vorangetrieben hat, da es aufgrund der damit zusammenhängenden Lockdowns nicht mehr möglich war, die tägliche Arbeit in den Standorten in Präsenz durchzuführen. P2 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) fügte hierzu an, die virtuelle Zusammenarbeit: „... hat sich signifikant gesteigert, also einfach aufgrund von der Pandemie geschuldet, waren die Leute verpflichtet, das zu tun“ (S. 13). Ebenso wurde angemerkt, dass die Corona-Pandemie nicht nur für viele Unternehmen ein initialer Auslöser war, sich mit der virtuellen Arbeitsweise zu beschäftigen, sondern ebenso ein Grund dafür, sich noch stärker mit diesen Thematiken auseinanderzusetzen. „Weil ich glaube, das war halt einfach von Null auf 100, wo man dann im virtuellen Team zusammengearbeitet hat. Das hat glaube ich, alles einfach beschleunigt um ein Vielfaches“ (P3, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 8).

Die befragten Nicht-IT-Unternehmen hatten bis dahin nur wenig Berührungspunkte mit dieser Arbeitsweise. P5 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) bestätigte dies: „Also, vorher haben wir nix gehabt und jetzt sind wir mal wirklich auf der digitalen Schiene“ (S. 8). Dennoch hat auch in den IT-Unternehmen gezwungenermaßen ein stärkerer Zuwachs stattgefunden, wovon dann alle angestellten Personen betroffen waren. „Aber die Pandemie war dann der Auslöser dafür, dass wir natürlich auch virtuell gewechselt sind, da sogar alle. Und wir haben dann komplett remote gearbeitet. Jeder von sich zu Hause. Und da hat man dann gemerkt, hoppala, es funktioniert“ (P4, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 11).

## **Ausblick**

Die Nutzung der virtuellen Zusammenarbeit brachte Veränderungen mit sich. So wurde beispielsweise in manchen Unternehmen die Ausstattung in den Besprechungsräumen aufgerüstet, um virtuelle Meetings besser umsetzen zu können. Ebenso wurde bestätigt, dass im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit noch immer deutlich weniger Dienstreisen unternommen werden. Andererseits änderte sich auch die Einstellung der Führungskräfte und der Belegschaft positiv für die virtuelle Zusammenarbeit. P5 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) merkte hierzu an: „... keiner hat mehr irgendwelche Berührungsängste mehr“ (S. 9).

Ein ähnliches Bild zeigte sich auch nach der Corona-Pandemie, wo die virtuelle Zusammenarbeit zwar wieder abnahm, jedoch vieles weiterhin online durchgeführt wurde. Die befragten Personen meinten, dass die virtuelle Teamarbeit zumindest auf dem jetzigen Level bleiben werde. Es ist jedoch davon auszugehen, dass das Niveau stetig weiter ansteigen wird. Dies wird nicht nur spezielle Branchen betreffen, sondern nach Meinung der Fachkräfte, wird dies in unserer Gesellschaft vermehrt Eingang finden. „... das hat in allen Berufssparten Einzug gefunden. Und das Gefühl, es ist jetzt einfach die neue Welt und die wird sich nicht mehr verändern, also diese Remote-Arbeit“ (P2, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 13). Hierbei wurde jedoch angemerkt, dass dies nur Unternehmensbereiche betreffen kann, wo eine virtuelle Zusammenarbeit möglich ist. Nach P10 (Persönliche Mitteilung, Februar 2023) haben die Unternehmen nach der Corona-Pandemie gesehen, in welchen Bereichen eine virtuelle Zusammenarbeit möglich ist und wie diese funktioniert. Nun sollte jedes Unternehmen diese Zeit rekapitulieren und überlegen, in welche Richtung man zukünftig zusammenarbeiten will. „Weil ja,

jetzt müssen wir ja nicht mehr – jetzt können wir – und jetzt haben wir auch alle gesehen, wie es funktioniert. Und jetzt kann man sich das ja mal überlegen“ (P3, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 13).

P8 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) nahm zu den zukünftigen Entwicklungen Stellung und vertrat die Meinung: „Also, es wird generell in der Gesellschaft steigen und es wird im beruflichen Alltag zum normalen Umgang werden...“ (S. 14). Dennoch wurde von den befragten Personen bestätigt, dass trotz der vermeintlichen Zunahme an virtueller Zusammenarbeit weiterhin Teile in Präsenz bleiben und sich die Zusammenarbeit eher in eine hybride Form der Arbeit entwickeln wird. P9 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) meinte dazu: „Ja, man soll die soziale Komponente doch dann wieder mehr in den Vordergrund heben“ (S. 15). P2 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) schätzte die zukünftigen Entwicklungen folgendermaßen ein: „... ganz ins Office, das wird es wahrscheinlich nie mehr geben, aber trotzdem das Hybride jetzt wieder mehr“ (S. 3).

#### **5.4.2 Virtuelles Onboarding**

Das Thema des virtuellen Onboardings nahm wie auch die virtuelle Zusammenarbeit aufgrund der Corona-Situation zu. So wurden in den Unternehmen vermehrt, Teile der Onboarding-Prozesse, wie auch nach der Corona-Pandemie, virtuell durchgeführt. Die befragten Personen mutmaßten, dass eventuell beim fachlichen Onboarding vermehrt, virtuell gearbeitet werden wird. Dies hat zur Folge, dass Unterlagen entweder videobasiert oder online zur Verfügung gestellt werden. Demgegenüber stellt der soziale Anteil der Einarbeitung einen solchermaßen bedeutenden Faktor dar, dass die Fachkräfte die zukünftigen Entwicklungen weiterhin als hybride Variation sehen würden. Dessen ungeachtet, scheint die virtuelle Einarbeitung an Relevanz zugenommen zu haben. Sowohl bei den Unternehmen selbst als auch bei den Personen am Arbeitsmarkt.

##### **Rückblick**

Bezogen auf das virtuelle Onboarding zeigte sich ebenso wie bei der virtuellen Zusammenarbeit, dass vor allem die Corona-Pandemie im Jahr 2019 ein großer Treiber dafür war. So wurde in dieser Zeitspanne in allen befragten Unternehmen der Großteil des Onboarding-Prozesses virtuell vorgenommen. Bei zwei der befragten IT-Unternehmen wurde dieser komplett virtuell durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass die bestehenden Onboarding-Programme weitestgehend unverändert blieben, mit der Ausnahme, dass sie nun virtuell durchgeführt wurden. P3 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) merkte zu dieser Zeitspanne an: „Die waren eigentlich alle virtuell. Und da ist es dann so, dass ja das Ganze-, also es ist dasselbe Programm, aber es findet dann halt online statt“ (S. 6).

##### **Ausblick**

Hinsichtlich der Corona-Pandemie scheint das virtuelle Onboarding mehr Relevanz am Arbeitsmarkt aufzuweisen. Einerseits hat das die Unternehmen selbst betroffen. P8 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) meinte dazu: „Also, es schauen schon mehr Unternehmen darauf, dass sie einen strukturierten Onboarding-Prozess haben, den sie auch verkaufen in Bewerbungsgesprächen“ (S. 13). So auch die Einschätzung von P1 (Persönliche Mitteilung,



Dezember 2022): „Das wird beim Großteil der Unternehmen, meine ich, einen deutlich höheren Fokus erleben in Zukunft“ (S. 13). Andererseits wurde von den befragten Personen hinzugefügt, dass die Relevanz auch bei den neuen Arbeitskräften mehr zur Thematik geworden sei. Dies hat sich beispielsweise dadurch gezeigt, dass in Bewerbungsgesprächen nun häufiger gefragt wird, wie sich das Onboarding gestalten wird oder wie viele Teammitglieder in der Einarbeitungsphase vor Ort sein werden (P6, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022).

Die befragten Fachkräfte gaben hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen an, dass sie sich eindeutig für eine hybride Variante des Onboardings aussprechen. So könnten beispielsweise Teile der Einarbeitung virtuell durchgeführt und auch verstärkt werden. P4 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) bestätigte diese Aussage: „... dass andere Firmen vielleicht auch auf den Zug aufspringen werden und viel virtuell anbieten werden. Videobasiert vielleicht“ (S. 12). So hat sich gezeigt, dass auch in den Nicht-IT-Unternehmen auch nach der Corona-Pandemie Teile des Onboardings virtuell durchgeführt werden. (P5, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022)

Demzufolge braucht es auch ein physisches Onboarding, um den wichtigen, sozialen Faktor bei der Einarbeitung abzudecken. P8 (Persönliche Mitteilung, Jänner 2023) verifiziert dies: „Ich glaube, dass im Onboarding noch viel mehr auf Schulungsmaterialien zurückgegriffen wird, also unpersönlichere Sachen. ... Ich glaube, dass gerade virtuelle Kommunikation ein großer Teil wird im Onboarding, in allen Bereichen. Aber, ... dass man trotzdem dieses Persönliche nicht vergessen sollte im Onboarding-Prozess“ (S. 14). P6 (Persönliche Mitteilung, Dezember 2022) fasste zusammen, dass der soziale Faktor auch teilweise virtuell abgedeckt werden könne, dennoch Treffen in Präsenz benötigt würden. „Aber auch zu versuchen, das Persönliche da und dort abzuholen, sei es jetzt virtuell, ... oder wenn es möglich ist, schon in regelmäßigen Abständen persönlich“ (P6, Persönliche Mitteilung, Dezember 2022, S. 12).

## 6 DISKUSSION

Diese Arbeit beschäftigt sich damit, weitere Erkenntnisse in den Bereichen der virtuellen Zusammenarbeit und der Einarbeitung örtlich voneinander getrennten Teams zu liefern. Dabei sollte die Forschungsfrage beantwortet werden, wie die Faktoren der psychologischen Sicherheit und der Kommunikation direkt in der Einarbeitungsphase neuer Arbeitskräfte in virtuellen Teams gefördert werden können. Die Ergebnisse dieser Arbeit sind in einem Leitfaden mit definierten, fördernden Handlungsempfehlungen zusammengefasst. Weiters erfolgen in diesem Kapitel die Interpretation der Forschungsergebnisse, eine kritische Auseinandersetzung sowie eine Beschreibung der Limitierungen der Untersuchung. Den Abschluss dieser Arbeit bildet ein Fazit, in dem die Eckpunkte und Ergebnisse der Forschungsarbeit erläutert werden sowie ein Ausblick über weitere, mögliche Forschungen.

### 6.1 Leitfaden (Zusammenfassung)

#### **Das Wichtigste zusammengefasst** (siehe Kapitel 5.3.2)

Die psychologische Sicherheit und die Kommunikation sind essenzielle Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb eines Teams sowie für das Onboarding neu angestellter Personen. Besonders in einer virtuellen Kollaboration sollten beide Faktoren bewusst gefördert werden, da sich durch die virtuelle Distanz Herausforderungen für Teams ergeben. Die Einarbeitungsphase neuer Arbeitskräfte eignet sich insbesondere zur Förderung der beiden Faktoren, da hier das Fundament für die weitere Zusammenarbeit zwischen der neuen Person und dem Team gelegt wird.

Die Verbesserung der psychologischen Sicherheit und der Kommunikation ist Aufgabe der Führungskraft und aller Teammitglieder. In erster Linie muss ein Bewusstsein für die virtuelle Zusammenarbeit in den Köpfen aller beteiligten Personen geschaffen werden. Das kann durch eine Reihe von kleineren Aktivitäten entwickelt werden, die idealerweise in den Arbeitsalltag integriert werden, um sie in der Kultur des Teams zu verfestigen.

Zur Unterstützung beider Faktoren sollten allgemein folgende Methoden herangezogen und angewendet werden:

#### **Methoden zur Förderung beider Faktoren** (siehe Kapitel 5.3)

##### 1. Im Austausch bleiben

Der Austausch und die Kommunikation im Team sollten bewusst gesteuert und organisiert werden, da aufgrund der virtuellen Umgebung ansonsten natürlich stattfindende Unterhaltungen nicht möglich sind. Daher empfiehlt es sich, vermehrte virtuelle Meetings zu organisieren. Hierbei sollen neben fachlichen Themen auch die soziale Komponente und ein Gefühl der

Zusammengehörigkeit als Team gestärkt werden, was zur Förderung der beiden Faktoren beiträgt.

## **2. Integration in die Teamkultur**

Um die psychologische Sicherheit und die Kommunikation in einem Team zu stärken, gilt es, fördernde Maßnahmen in den virtuellen Alltag zu transferieren, um diese langfristig fördern und nachhaltig etablieren zu können. Idealerweise werden solche Maßnahmen von einem Team selbst erarbeitet und in einem gemeinschaftlichen Verhaltenskodex (Code of Conduct) eingegliedert. Wichtig dabei ist, dass die festgelegten Verhaltensweisen des Kodex anschließend im Team auch tatsächlich vorgelebt werden. Eine dieser Maßnahmen kann sein, die Bildübertragung bei Meetings zu aktivieren. Das gewährleistet zusätzlich den non-verbalen Part in der Kommunikation zu stützen und hilft, das Gegenüber besser einschätzen zu können, was zudem Vertrauen erzeugt. Als weitere Verhaltensweise kann festgelegt werden, neuen Teammitgliedern mehr Aufmerksamkeit zukommen zu lassen und sich häufiger bei ihnen zu melden. Das vermittelt ihnen ein Gefühl der Wertschätzung und unterstützt sie, ein Teil der Gemeinschaft zu werden.

## **Psychologische Sicherheit** (siehe Kapitel 5.3.3)

Zusätzlich zu den allgemeinen Methoden, die für beide Faktoren anwendbar sind, gibt es Aktivitäten, die speziell für die psychologische Sicherheit genutzt werden können:

### **1. Gruppen-Chats**

Die aktive Nutzung von Gruppen-Chats kann in einem virtuellen Team dazu beitragen, die soziale Bindung der Teammitglieder aufrecht zu erhalten. Grußformeln, wie die Begrüßung am Morgen und Verabschiedung in den Feierabend, unterstützen das Team dabei, physisch gewohnte Arbeitsweisen fortzusetzen auch im virtuellen Kontext fortzuführen. Weiters wird dadurch die Präsenz der einzelnen Mitglieder innerhalb des Teams sichtbar und trägt zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls bei. Zusätzlich kann ein Gruppen-Chat eine geeignete Möglichkeit sein, sich ebenso über Privates auszutauschen.

### **2. Feedback-Kultur**

Im Team sollte eine offene Feedback-Kultur herrschen, bei der die Möglichkeit besteht, sich aktiv Feedback einzuholen oder zu geben. Dabei sollten in regelmäßigen Abständen Einzelgespräche zwischen der Führungskraft und den Teammitgliedern stattfinden, um einen Raum zu schaffen, Themen offen ansprechen zu können. Weiters eignen sich regelmäßige Meetings, wo sich alle Teammitglieder treffen, ähnlich zu Retrospektiven. Hier können einerseits Anliegen und Probleme offen eingebracht und diskutiert werden. Andererseits dienen diese Meetings dazu, die Zusammenarbeit zu reflektieren und Verbesserungsvorschläge einzubringen.

### **3. Physische Treffen**

Ein physisches Kennenlernen der Teammitglieder kann dazu beitragen, die psychologische Sicherheit zu stärken. Dies gilt insbesondere für Personen, die sich in der Einarbeitungsphase

befinden. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, Personen aus einem anderen Blickwinkel heraus kennenzulernen und diese besser einzuschätzen, was das Vertrauen nachhaltig aufbaut. Regelmäßige Treffen tragen ebenso positiv dazu bei, das soziale Gefüge in einem Team sowie die Gruppenbindung zu stärken.

#### **4. Mentoring und Buddy-Systeme**

Klassische Onboarding-Systeme wie ein Mentoring oder Buddy-System können auch in der virtuellen Einarbeitung ihren Platz finden. Hierbei geht es darum, eine Person zu definieren, die der neuen Arbeitskraft zur Seite steht und diese ins Unternehmen integriert. Sollte ein physisches Treffen nicht möglich ist, kann das Mentoring bzw. Buddy-System virtuell gestaltet werden, indem vermehrt Meetings und Gespräche auf digitalem Weg stattfinden.

### **Kommunikation** (siehe Kapitel 5.3.4)

Weiters können spezifische Aktivitäten definiert werden, die zur Förderung der Kommunikation in virtuellen Teams beitragen:

#### **1. Regelmäßiger Informationsaustausch**

Durch Meetingformate aus der agilen Arbeitswelt, wie Daily Stand-Up-Meetings und Retrospektiven, bleiben Teammitglieder im ständigen Austausch zu fachlichen, aktuellen und sozialen Themen. Weiters werden hier auch die täglichen Aufgaben gemeinsam besprochen, was das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt. Retrospektiven eignen sich dazu, Themen gemeinsam zu besprechen und Potenziale der Zusammenarbeit zu erarbeiten und diese zu verbessern. Zur Förderung der Kommunikation tragen auch private, virtuelle Meetings wie Kaffeepausen bei, die vorrangig dem sozialen Austausch dienen.

#### **2. Kommunikationsrichtlinien**

Als Addendum zur Förderung einer effizienten und geregelten Kommunikation können in einem Verhaltenskodex auch Kommunikationsrichtlinien innerhalb des Teams erarbeitet werden. Hierbei geht es hauptsächlich darum, zu definieren, wann und zu welchen Themen welche Kommunikationskanäle (Instant-Chats, Anrufe, E-Mails, Meetings) verwendet werden sollen. Ein weiterer Punkt besteht in der Gestaltung der gemeinsamen Meetings. So können die ersten und letzten Minuten für Smalltalk herangezogen werden, um neben dem fachlichen Austausch die soziale Komponente abzudecken.

## **6.2 Interpretation der Ergebnisse**

Die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse folgt demselben Aufbau wie im Ergebnisteil der Arbeit vorgegeben (siehe Kapitel 5). Es werden nachfolgend die gewonnenen Erkenntnisse näher beschrieben und darauf eingegangen, wie sich diese mit dem aktuellen Forschungsstand abgleichen bzw. wo sich Abweichungen aufgetan haben.

## **Organisation und Relevanz**

Wie auch in der Literatur von Unger et al. (2022a) und Lindner (2020) beschrieben, decken sich die Ergebnisse der Forschungsarbeit damit, dass Unternehmen auf Teamarbeit setzen, die aufgrund der technologischen Fortschritte und der Globalisierung immer mehr virtuell stattfindet. Auch in den befragten österreichischen Unternehmen zeigt sich dieses Bild. So nützen sowohl IT-Unternehmen, also auch Betriebe in anderen Sektoren die virtuelle Teamarbeit im Alltag. Unterschiede haben die Ergebnisse dahingehend gezeigt, dass in IT-Unternehmen bereits früher mit der virtuellen Teamarbeit gestartet wurde sowie auch in der Art und Intensität der Nutzung von virtueller Kommunikation. Dennoch kann beobachtet werden, dass mittlerweile Nicht-IT-Betriebe trotz Herausforderungen, die es zu lösen gilt, aufholen, was die virtuelle Zusammenarbeit im Arbeitsalltag betrifft.

Die Forschungsergebnisse haben bei den international tätigen Unternehmen ergeben, dass eine virtuelle Zusammenarbeit vollständig in den Arbeitsalltag integriert ist und die Erfüllung der täglichen Aufgaben ohne sie nicht mehr möglich wäre. Überraschenderweise geht ebenso hervor, dass auch bei bewerbenden Personen die Relevanz rund um virtuelle Zusammenarbeit und Homeoffice dermaßen hoch ausfiel. Laut Aussagen der befragten Personen wird bei Bewerbungsgesprächen immer mehr danach gefragt, ob Optionen auf Homeoffice bestehen, was wiederum als KO-Kriterium zu identifizieren ist.

## **Operative Herausforderungen**

Die erhobenen Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit sowie vom virtuellen Onboarding beziehen sich vorrangig auf soziale Aspekte. Hier wurden beispielsweise Schwierigkeiten im Bereich des Zusammengehörigkeitsgefühls, Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen und in der Zusammenarbeit genannt. Technische Komplikationen in der Einarbeitung, wie beispielsweise die Bereitstellung von Hardware oder der Zugang zu IT-Systemen, traten dabei in den Hintergrund. Die sozialen Herausforderungen decken sich hierbei thematisch mit den definierten Hauptproblembereichen in der virtuellen Zusammenarbeit von Thülen und Hartl (2021), der computer-vermittelten Kommunikation und der psychischen Abwesenheit der Teammitglieder.

Als Grund dafür wurden von den befragten Fachkräften der fehlende physische Kontakt genannt. Auch die virtuelle Art der Kommunikation war ein Teilaspekt davon, da virtuell nur ein Bruchteil der physischen Kommunikation vermittelt werden kann, insbesondere wenn keine Video-Übertragung stattfindet. So bleiben oft Themen im Team sowie bei der Führungskraft unbemerkt, wenn diese nicht proaktiv angesprochen werden.

## **Methoden zur Förderung**

Zu Beginn der Forschung wurde auf Basis vorhandener Literatur davon ausgegangen, dass die psychologische Sicherheit und die Kommunikation neben weiteren Faktoren Einfluss auf eine erfolgreiche Teamarbeit haben. Diese Annahme wurde von den befragten Fachkräften auch für eine virtuelle Form der Zusammenarbeit bestätigt. Zu den Methoden zur Förderung wurden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit erweitert, dass neben den

bereits in der Literatur besprochenen technischen Rahmenbedingungen erwartungsgemäß eine Bereitschaft der Teammitglieder herrschen muss, virtuell zusammenarbeiten zu wollen.

Bei den Möglichkeiten zur Förderung der beiden Faktoren zeigte sich, dass die erhobenen Methoden bzw. Handlungsempfehlungen dahingehend ausgerichtet werden sollten, in die Team-Kultur integriert zu werden, um eine langfristige und nachhaltige Förderung zu erzielen. Obwohl die erhobenen Empfehlungen teilweise mit den Aktivitäten, mit der Zusammenarbeit vor Ort aus der Literatur übereinstimmen (siehe Kapitel 3.2.1 und Kapitel 3.2.2), war jedoch überraschend, dass die Wichtigkeit der Team-Kultur in diesem Zusammenhang nicht stärker aufgezeigt wurde. Zusätzlich gestaltete sich die Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen für beide Faktoren getrennt als herausfordernd. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich die Kommunikation und die psychologische Sicherheit gegenseitig beeinflussen und somit auf das soziale Gefüge in einem Team einwirken. Auch wenn in der Literatur bereits Methoden zur Förderung beider Faktoren aufgestellt wurden, trägt diese Arbeit dazu bei den Forschungsstand, um Handlungsempfehlungen für virtuell zusammenarbeitende Teams zu erweitern und diesen als Leitfaden zur Verfügung zu stellen.

Für die psychologische Sicherheit zeigte sich, dass sich einige der erhobenen Förderungsmöglichkeiten mit den bekannten Methoden aus der Literatur (siehe Kapitel 3.2.1) decken. Hierzu zählt beispielsweise eine passende Feedback-Kultur oder Räume für gemeinsame Reflexionen der Zusammenarbeit zu schaffen. Hinsichtlich der Kommunikation stellte sich mehr Übereinstimmung der Methoden seitens der Literatur und den Ergebnissen dieser Arbeit heraus. Beide Seiten bestärken die Relevanz eines regelmäßigen Informationsaustausches sowie diesen in einer virtuellen Umgebung bewusst zu steuern. Auch Meetings sollen genutzt werden, um die soziale Kommunikation positiv zu beeinflussen.

Schließlich kann die Erkenntnis gezogen werden, dass sich mit hoher Wahrscheinlichkeit die Methoden zur Förderung der psychologischen Sicherheit und der Kommunikation in vor Ort zusammenarbeitenden Teams auch für virtuelle Teams eignen. Die Problematik liegt darin, diese Methoden auch virtuell umsetzen zu können. Insgesamt muss zur Stärkung beider Faktoren eine Vielzahl kleinerer Aktivitäten und Verhaltensweisen eingeführt werden. Welche Aktivitäten bzw. Methoden diese sind, sollte jedes Team selbst erarbeiten und diese durch gemeinsame Reflexionen kontinuierlich verbessern.

### **Rückblick und Ausblick**

Die Ergebnisse wiesen den Erwartungen entsprechend der Corona-Pandemie eine bedeutende Rolle in der Entwicklung der virtuellen Zusammenarbeit zu. Unternehmen mussten sich auch abseits der IT-Branche vermehrt mit der virtuellen Zusammenarbeit befassen. Ein Unternehmen gab bekannt, dass Verantwortliche erst durch die Pandemie erste Schritte in Richtung Heimarbeit sowie virtuelle Kommunikation machten. Es ist davon auszugehen, dass dies auch auf weitere Unternehmen zutrifft.

Die befragten Fachkräfte teilten die Meinung, dass nach einer kleinen Abflachung nach der Pandemie die virtuelle Zusammenarbeit auf dem aktuellen Level bleiben, vermutlich aber steigen wird. Hier wurde angegeben, dass sich die virtuelle Welt vermutlich auch in anderen Branchen intensivieren wird, wo bis dato eine virtuelle Arbeitsweise noch wenig angedacht wurde. Als

Beispiel wurde hier das digitale Unterrichten in den Bildungseinrichtungen während Lockdowns genannt. Diese Einschätzung wird mutmaßlich in manchen Bereichen und Branchen stimmen, da gezwungenermaßen während der Pandemie Erfahrungen gemacht wurden, die bestätigten, dass eine virtuelle Arbeit möglich ist.

Dennoch ist davon auszugehen, dass künftig große Teile der Arbeit in Präsenz stattfinden werden und der virtuelle Anteil, trotz vieler Vorteile, nicht Überhand nehmen wird. Das kann dadurch bestätigt werden, wie wichtig ein physischer Kontakt für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist. Es wurde aufgezeigt, dass es durch ein persönliches Kennenlernen leichter möglich ist, Vertrauen zu einer anderen Person aufzubauen und die Arbeitsweise danach besser zu gestalten. Insbesondere in der Einarbeitung neuer Arbeitskräfte zeigten die Ergebnisse, dass eine hybride Variante des Onboardings, bestehend aus virtuellen und präsenten Teilen, präferiert wird. Mit präsenten Onboarding-Strukturen vor Ort ist es für die neuen Personen leichter, sich in das bestehende Team zu integrieren. Darüber hinaus kann die Kultur des Unternehmens besser verstanden und erlebt werden. Dies deckt sich auch mit den Aussagen von Brenner (2020) und Rodeghero et al. (2020), die vor allem die soziale Integration als Herausforderung einer virtuellen Einarbeitung sehen.

### **6.3 Limitierungen**

Eine Limitierung dieser Forschungsarbeit ergibt sich aus der Anzahl der Interviews sowie aus der Festlegung der Untersuchungseinheiten. Es wurden schlussendlich elf Expertisen-Interviews durchgeführt. Sechs der befragten Unternehmen sind in der IT-Branche tätig, während die anderen fünf Betriebe vorwiegend in den Bereichen der Industrie und dem Handel (Energie) arbeiten. Diese Zusammenstellung eignete sich zwar generell, um Unterschiede zwischen Unternehmen der IT-Branche und IT-ferneren Betrieben herauszuarbeiten. Dennoch muss angemerkt werden, dass es noch weitere Interviews mit Unternehmen anderer Branchen benötigt hätte, um allgemeingültige Aussagen über alle österreichischen Groß-Unternehmen zu treffen. Auch muss hier erwähnt werden, dass eine virtuelle Zusammenarbeit nur in Unternehmensbereichen umgesetzt werden kann, wo dies auch möglich ist. Eine weitere Beschränkung ergibt sich dadurch, dass ausschließlich österreichische Groß-Unternehmen als Untersuchungseinheiten definiert wurden. Grund dafür war, dass Groß-Unternehmen mit höherer Wahrscheinlichkeit auf eine virtuelle Zusammenarbeit setzen, da sie tendenziell eher über mehrere Standorte oder sogar auch über die Grenzen von Österreich hinweg agieren. Demnach können keine Aussagen dezidiert für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) getroffen werden. Hierzu könnten eventuell zukünftige Forschungen fortgeführt werden und erheben, wie diese Unternehmen die virtuelle Zusammenarbeit hinsichtlich von meist begrenzteren Ressourcen nutzen.

Es muss ebenso beachtet werden, dass der Fokus der Forschungsarbeit auf den beiden Faktoren der psychologischen Sicherheit und Kommunikation lag. Diese spielen laut Literatur eine bedeutende Rolle für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, auch in virtuellen Teams. Dennoch gibt es zusätzliche Faktoren, die darüber hinaus berücksichtigt werden sollen. Es ist davon

auszugehen, dass weitere Aspekte neben der Förderung der beiden Faktoren benötigt werden, um eine erfolgreiche Teamarbeit zu gewährleisten. Eine weitere Komponente, die für die Bereiche der virtuellen Zusammenarbeit und dem Onboarding nicht außen vorgelassen werden sollte, ist die individuelle Persönlichkeit.

Die Ergebnisse der Arbeiten wurden in Form eines Leitfadens mit fördernden Handlungsempfehlungen dargestellt. Dennoch kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, dass die Umsetzung der Methoden erfolgversprechend ist. Einige Teammitglieder werden eine höhere oder geringere Akzeptanz für bestimmte Handlungsempfehlungen aufbringen als andere. Hierbei zielt es vermutlich darauf ab, einen guten Kompromiss innerhalb des Teams zu finden und aus den bisherigen Erfahrungswerten zu lernen. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch im Onboarding-Prozess neuer Arbeitskräfte, dass dieser laut Literatur persönlich auf die jeweilige Person abgestimmt werden sollte. Abhängig von bisherigen Erfahrungen, der aktuellen Rolle, aber auch der Persönlichkeit der neuen Fachkraft sollten die passenden Onboarding-Aktivitäten, je nach Person individuell gewählt werden. Außerdem hängt der Erfolg umgesetzter Handlungsempfehlungen zu einem gewissen Grad auch von der aktuellen Situation des Teams und auch vom Unternehmen ab. Auch hier besteht der Bedarf für weiterführende Forschungen, wo eine Umsetzung der im Leitfaden definierten Handlungsempfehlungen in der Praxis stattfinden und dessen Auswirkungen erhoben werden können.

## 6.4 Fazit

Im Fazit werden die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit beschrieben und der Forschungsfrage gegenübergestellt. Weiters soll aufgezeigt werden, wie die Ergebnisse in den aktuellen Forschungsstand eingeordnet werden können.

Eine erfolgreich funktionierende Arbeit innerhalb der Teams stellt für Unternehmen einen bedeutenden Weg dar, um auf die Herausforderungen der Wirtschaft reagieren und sich am Markt behaupten zu können. Aufgrund der steigenden Digitalisierung und Globalisierung nimmt der Anteil digitaler Arbeit in unserer Gesellschaft drastisch zu. Damit steigt zugleich die Anzahl virtuell zusammenarbeitender Teams und die Herausforderung besteht trotz der virtuellen Komponente, eine produktive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Besonders für neue Arbeitskräfte kann der virtuelle Faktor eine Herausforderung darstellen.

Die Forschungen zeigten bereits, dass die psychologische Sicherheit und die Kommunikation essenzielle Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind. Deshalb sollte in dieser Masterarbeit eine Antwort auf die Frage gefunden werden, wie die beiden Faktoren psychologische Sicherheit und Kommunikation in einem virtuellen Team direkt in der Einarbeitungszeit einer neuen Arbeitskraft gefördert werden können. Zur Beantwortung dieser Fragen wurden Interviews mit österreichischen Personen mit Fachwissen über die Gestaltung virtueller Teamarbeit oder aus dem Onboarding-Bereich durchgeführt. Dazu wurde das leitfadengestützte Interview herangezogen, bei dem zuvor Fragestellungen gruppiert und nach Analysedimensionen, die zugleich als Struktur diente, definiert wurden. Die aufgezeichneten Gespräche wurden im Nachhinein transkribiert und nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach



Mayring (2010) ausgewertet, wobei konkret die Form der inhaltliche Strukturierung durchgeführt wurde. Die Erarbeitung der Forschungsergebnisse richten sich nach dem allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell nach Mayring (2010, S. 62).

Die gewonnenen Ergebnisse bestätigen die Relevanz der beiden Faktoren und erweitern den Forschungsstand um neue Erkenntnisse hinsichtlich der Förderung. Diese werden in Form eines Leitfadens mit möglichen Handlungsempfehlungen in der Einarbeitungsphase neuer Arbeitskräfte in virtuellen Teams dargestellt. Dabei zeigte sich, dass es Grundvoraussetzungen gibt, ohne die die virtuelle Zusammenarbeit zusätzlich erschwert wird. Einerseits muss eine technische Grundausstattung jedem Teammitglied zur Verfügung gestellt werden, damit die virtuelle Kommunikation stattfinden kann. Andererseits muss jedes Teammitglied auch die Bereitschaft mit sich bringen, virtuell mit anderen Personen zusammenarbeiten zu wollen.

Zur Förderung selbst wurden Methoden bzw. Handlungsempfehlungen beider Aspekte gefunden, wie auch jene, mit deren Hilfe beide Faktoren separat gestärkt werden können. Alle Aktivitäten haben die Gemeinsamkeit, dass es sich nicht um einmalige Aktionen handelt, sondern um Verhaltensweisen, die integriert und in die Teamkultur aufgenommen werden sollen, um eine langfristige und nachhaltige Wirkung zu erzielen. Übergeordnet wurden zwei große Aspekte definiert, in die sich die Methoden zur Förderung einteilen lassen. Hierbei handelt es sich um das **Halten eines konstanten Austausches** innerhalb des Teams. Der zweite Aspekt bezieht sich auf die **Definitionen eines Verhaltenskodex (Code of conduct)**, der vom Team selbst erarbeitet werden sollte, in dem diese gewünschten Verhaltensweisen für die virtuelle Zusammenarbeit definiert werden. Ein konstanter Austausch innerhalb des virtuellen Teams sollte bewusst betrieben und gesteuert werden, da aufgrund der virtuellen Komponenten kaum mehr Smalltalk stattfindet. Solche Gespräche sind einerseits wichtig für den Zusammenhalt eines Teams, aber auch für fachliche Themen. Besonders für neue Arbeitskräfte stellt der virtuelle Aspekt hinsichtlich der Kommunikation eine Hürde dar. Deshalb sollte ein konstanter Austausch bewusst von dem Vorbild oder Buddy organisiert werden. Auf keinen Fall sollte der Kontakt zu einem Teammitglied abreißen. Die Definition eines Verhaltenskodex kann dazu beitragen, diese Herausforderung zu überwinden. Dafür wird in einem Team ein Rahmenwerk an Arbeitsweisen erstellt und in die Teamstruktur etabliert. Der Vorteil eines selbst gestalteten Verhaltenskodex liegt dabei in der höheren Akzeptanz, als wenn solche Regelwerke vorgegeben werden. Ein Verhaltenskodex kann bestimmte Verhaltensweisen und auch Aktionen beinhalten, nach denen sich das Team in der Zusammenarbeit richtet. Wichtig dabei ist, dass diese Verhaltensweisen von allen Teammitgliedern proaktiv vorgelebt werden, damit sich diese langfristig im Team verankern. Eine Verhaltensweise, die als Teil des Verhaltenskodex definiert werden könnte, ist das Aktivieren der Bildübertragung bei virtuellen Meetings. Das trägt dazu bei, den non-verbale Faktor der Kommunikation auch im virtuellen Kontext wahrzunehmen und das Gegenüber besser einzuschätzen, was wiederum die Grundlage für gegenseitiges Vertrauen und eine bessere Kommunikation ist.

Zur Förderung der psychologischen Sicherheit sollte innerhalb des Teams vermehrter Kontakt zwischen Teammitgliedern stattfinden. Damit können sowohl die fachliche als auch die soziale Komponente und ein Zusammengehörigkeitsgefühl aufrechterhalten werden. Hierzu zählt auch der Punkt, dass in einem virtuellen Team die Führungskraft Präsenz zeigen muss und sich aktiv

durch Gespräche und bei Meetings im Team einbringt. Dazu eignen sich virtuelle Meetings, auch privater Natur wie beispielsweise gemeinsame virtuelle Kaffeepausen, wodurch nochmals gesondert das soziale Teamgefüge gestärkt werden soll. Zusätzlich können eigene Gruppen-Chats genutzt werden, die einen Austausch ermöglichen. Die Begrüßung der Teammitglieder zu Arbeitsbeginn bzw. die Verabschiedung nach Arbeitsende kann dazu beitragen, Präsenz zu symbolisieren und Teil des Teams zu sein. Ein weiterer Faktor zur Förderung der psychologischen Sicherheit besteht in einer offenen Feedbackkultur. In einem virtuellen Team sollte es Räume geben, offen und ehrliches Feedback zu bekommen. Dafür eignen sich Einzelgespräche mit der Führungskraft, um Feedback zu erfragen bzw. um Themen oder Probleme anzusprechen zu können. Die Verantwortung darin, wie mit dem Feedback umgegangen wird, bzw. welche offen kommuniziert werden, obliegt allen Teammitgliedern. Um Feedback einzubringen, Probleme anzusprechen oder über Verbesserungsvorschläge zu diskutieren, eignen sich spezielle Meetingformate wie Retrospektiven. Hierbei versammelt sich das Team in regelmäßigen Abständen und bespricht Themen bzw. die letzten Entwicklungen der gemeinsamen Zusammenarbeit. Darüber hinaus zeigten die Ergebnisse, dass gemeinsame Treffen vor Ort als sehr sinnvoll betrachtet werden. Persönliche Treffen können dazu beitragen, Vertrauen unter den Teammitgliedern aufzubauen, da sich alle Personen aus einer anderen Perspektive kennenlernen und sich so besser einschätzen können. Besonders für neue Personen können persönliche Treffen in der Einarbeitungsphase von Bedeutung sein, da so die Werte und die Kultur besser verstanden werden können. Gemeinsame Team-Events können in diesem Zusammenhang noch zusätzlich dazu beitragen, die anderen Teammitglieder in Situationen außerhalb der Arbeitswelt zu erleben. Schließlich eignen sich auch klassische Onboarding-Aktivitäten wie ein Mentoring bzw. Buddy-Systeme dazu, die psychologische Sicherheit speziell bei neuen Arbeitskräften zu stärken. Hierbei haben die verantwortlichen Kontaktpersonen auf virtuelle Art und Weise die Aufgabe, die neuen Arbeitskräfte zu unterstützen und diesen dabei zu helfen, sich im Unternehmen und im Team zu orientieren.

Zur Stärkung der Kommunikation können spezielle Meeting-Formate wie Daily Stand-Up-Meetings und Retrospektiven, bekannt aus agilen Arbeitsweisen, genutzt werden. Hier trifft sich das Team gemeinsam und bespricht die täglichen Arbeitsaufgaben bzw. reflektiert die bisherige Arbeitsweise. Dies trägt primär zur fachlichen Kommunikation bei. Dennoch können so auch soziale Aspekte der Zusammenarbeit gesteigert werden, wenn beispielsweise das Daily Stand-Up-Meeting als gemeinsamer Start in den Tag betrachtet wird. Bezüglich der inoffiziellen Kommunikation, bei der es primär um den sozialen Austausch der Teammitglieder geht, können diese in sozialen Meetings wie beispielsweise in gemeinsamen Kaffeepausen gesteigert werden. Um den Informationsaustausch zwischen dem Unternehmen und der Belegschaft konstant zu halten, können firmeninterne Plattformen genutzt werden, um aktuelle Informationen bzw. wichtige Mitteilungen im Unternehmen zu verbreiten. Weiters können dafür auch regelmäßig stattfindende Versammlungen aller angestellten Personen und dem Management stattfinden. Zur Gestaltung einer effektiven und effizienten Kommunikation empfiehlt es sich, im Rahmen eines Verhaltenskodex eine Kommunikationsrichtlinie zu definieren. Ziel einer solche Richtlinie ist es, gemeinsam im Team festzulegen, welche Kommunikationskanäle für welche Themen in welchen Situationen geeignet erscheinen. Weiters kann eine Kommunikationsrichtlinie auch dahingehend

erweitert werden, zu welchen Zeiten man verfügbar sein sollte, bzw. wann erwartet wird, auf Nachrichten zu antworten. Um neben der fachlichen Kommunikation auch den sozialen Aspekt in der virtuellen Arbeitsweise zu steigern, könnte zu Beginn und am Ende von Meetings ein paar Minuten für Smalltalk genutzt werden.

Zusammenfassend kann gezeigt werden, dass die psychologische Sicherheit und die Kommunikation durch ein Konglomerat an unterschiedlichen Verhaltensweisen gefördert werden können. Die Verantwortung in der Umsetzung und dem Vorleben der Aktivitäten tragen dabei alle Teammitglieder gleichermaßen. Dennoch sollte vor allem die Führungskraft besonderes Augenmerk darauf legen. Die Forschung hat gezeigt, dass in den letzten drei Jahren die virtuelle Zusammenarbeit einen besonderen Aufschwung aufgrund der Corona-Pandemie im Jahr 2019 erlebt hat. Alle Unternehmen unterschiedlichster Art, also nicht nur IT-Betriebe, für die die virtuelle Zusammenarbeit meist kein neues Umfeld darstellte, waren gezwungen, sich mit der virtuellen Zusammenarbeit zu beschäftigen. Dennoch wird auch zukünftig erwartet, dass die virtuelle Komponente in unserer Gesellschaft zumindest auf aktuellem Niveau bleiben, aber vermutlich noch weiter ansteigen wird.

## **6.5 Fortsetzende Forschungsarbeit**

Durch die Relevanz des Themas ergibt sich ein weiterführender Forschungsbedarf, den aufgestellten Leitfaden, der ein theoretisches Konstrukt der Interviewergebnisse ist, zu verifizieren. Dieser basiert auf Aussagen von Fachkräften aus der Wirtschaft und beinhaltet Handlungsempfehlungen, die teilweise in den Unternehmen der befragten Personen umgesetzt werden. Allerdings wurde der Leitfaden selbst noch nicht praktisch umgesetzt. Demnach können weiterführende Forschungen den Leitfaden dieser Arbeit als Basis heranziehen, um die aufgestellten Handlungsempfehlungen in einem virtuellen Team zu validieren. Hierbei wäre interessant, welche Auswirkungen die umgesetzten Methoden auf verschiedene KPIs im Unternehmen haben bzw. wie diese gemessen werden könnten. Demnach gilt es, die umgesetzten Handlungsempfehlungen und ihre Auswirkungen zu erheben und zu prüfen, wie zweckdienlich sich diese tatsächlich in der Praxis darstellen. Als Ergebnis könnte eine Visualisierung oder Gegenüberstellung der erhobenen Auswirkungen vorgenommen werden.

Da sich diese Forschungsarbeit vorrangig mit den Faktoren der psychologischen Sicherheit und der Kommunikation in virtuellen Teams beschäftigt, könnten zukünftige Forschungen zeigen, wie die beiden Faktoren innerhalb eines gesamten Unternehmens umgesetzt oder gefördert werden können. Auch eine Definition einer Unternehmensstrategie kann angedacht werden, die eine erfolgreiche virtuelle Arbeitsweise der angestellten Arbeitskräfte vorsieht.

Zukünftige Arbeiten könnten sich primär mit dem Thema der psychologischen Sicherheit in einer virtuellen Zusammenarbeit beschäftigen. Aktuell gibt es nur eine geringe Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen, die sich mit der psychologischen Sicherheit und dem virtuellen Gesichtspunkt widmen, obgleich vergangene Forschungen bereits bestätigen, dass die psychologische Sicherheit einen wichtigen Faktor für die Zusammenarbeit in einer Gruppe darstellt. Zusätzlich bestätigte sich auch innerhalb dieser Arbeit, dass die virtuelle

Zusammenarbeit zukünftig noch weiterwachsen wird, wodurch weitere Forschungen notwendig sind.

## ANHANG A - Informationsblatt

# INFORMATIONSBLATT

### ZUR MASTERARBEIT

### METHODEN ZUR FÖRDERUNG VON PSYCHOLOGISCHER SICHERHEIT UND KOMMUNIKATION IN DER EINARBEITUNGSPHASE NEUER ARBEITSKRÄFTE IN VIRTUELLEN TEAMS

Sehr geehrte Teilnehmende!

Ich möchte mich hiermit im Vorfeld für die Teilnahme an der Befragung bedanken und Ihnen ein paar Informationen bezüglich der geplanten Inhalte und Rahmenbedingungen des Gesprächs vorab zukommen lassen.

#### **Allgemein**

Mein Name ist Gregor Gigerl und ich studiere am Masterstudiengang "Wirtschaftsinformatik" an der FH Campus02 in Graz. Das Ziel meiner Arbeit ist es, einerseits in österreichischen Unternehmen zu erkunden, welche Herausforderungen virtuelle Teamarbeit<sup>1</sup> hervorbringt. Andererseits möchte ich relevante Informationen aus der Wirtschaft ermitteln, wie Unternehmen auf diese Schwierigkeiten reagieren und wie bedeutende Faktoren der Zusammenarbeit, psychologische Sicherheit<sup>2</sup> und Kommunikation, direkt bei Berufsantritt einer neuen Person gefördert werden können.

---

<sup>1</sup> Im Vergleich zu traditioneller Zusammenarbeit, arbeiten virtuelle Teams gemeinsam an Aufgaben und Zielen, sind aber örtlich voneinander getrennt. Der Informationsaustausch sowie die Kommunikation erfolgen innerhalb des Teams dabei vorrangig mit elektronischen Geräten und in digitaler Form. Gründe für virtuelle Zusammenarbeit können beispielsweise Homeoffice der Arbeitskräfte oder das Arbeiten von unterschiedlichen Unternehmensstandorten sein.

<sup>2</sup> Hiermit wird eine positive Atmosphäre in einer Arbeitsgruppe beschrieben, in der alle Mitglieder die Sicherheit haben, offene über Themen sprechen zu können, ohne sich vor den anderen Personen zu blamieren, zurückgewiesen zu werden oder sonstige negative Auswirkungen zu erwarten. *Dies kann einerseits neue Ideen betreffen, die innerhalb des Teams vorgeschlagen werden sowie auch bei der Aussprache von Feedback und Kritik zu Themen, die das Team betreffen.* Die Basis von psychologischer Sicherheit bildet gegenseitiges Vertrauen und Respekt der Teammitglieder untereinander, was dazu beitragen kann, eine offene Fehlerkultur im Team zu leben und sich leichter auf Neues einzulassen.

## **Themen und Inhalte**

Im Interview möchte ich über das Thema der virtuellen Zusammenarbeit sprechen und auf folgende Schwerpunkte eingehen:

- Welche Herausforderungen und Vorteile bringt die virtuelle Komponente bei der Zusammenarbeit in Teams mit sich?
- Was wird unternommen oder was kann getan werden, um auf die Herausforderungen zu reagieren?
- Welche Maßnahmen bieten sich an, um die psychologische Sicherheit in einem virtuellen Team zu fördern?
- Welche Maßnahmen bieten sich an, um die Kommunikation in einem virtuellen Team zu fördern?
- Wie kann die virtuelle Zusammenarbeit direkt in der Einarbeitungsphase einer neuen Arbeitskraft gestärkt werden?

## **Rahmenbedingungen**

Das Interview hat eine geplante Dauer von 45 Minuten und wird mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend verschriftlicht. Die weitere Auswertung der Daten erfolgt hinsichtlich der beigefügten Einwilligungserklärung der FH-Campus 02.

Falls Sie Fragen haben sollten, können Sie mich gerne kontaktieren. Ich bedanke mich herzlich für Ihre Unterstützung.

Gregor Gigerl

E-Mail: [gregor.gigerl@edu.campus02.at](mailto:gregor.gigerl@edu.campus02.at)

Tel: +43 664 4402123

## ANHANG B - Interviewleitfaden

# LEITFADEN (EXPERTISENINTERVIEW)

### Forschungsfrage

Wie lassen sich die Faktoren psychologische Sicherheit und Kommunikation eines virtuell zusammenarbeitenden Teams in der Einarbeitung (Onboarding-Prozess) einer neuen Arbeitskraft fördern?

### Interviewinhalte

#### Einstieg (Vorstellung)

##### Inhalte:

- Vorstellung des Interviewers und des Forschungsthemas
- Beschreibung der Rahmenbedingungen des Interviews (Aufbau, Dauer)
- Besprechung der Einwilligungserklärung (Tonaufnahme, Datenauswertung)

---

##### Mustertext:

*Mein Name ist Gregor Gigerl. Ich studiere den Masterlehrgang „Wirtschaftsinformatik“ an der FH Campus 02 und arbeite gerade an meiner Abschlussarbeit.*

*In meiner Masterarbeit geht es um das Thema der virtuellen Zusammenarbeit in einem Team und wie man diese direkt im Onboarding-Prozess einer neuen angestellten Person fördern kann. Dabei möchte ich konkret auf geeignete Maßnahmen der Einarbeitung (des Onboardings) eingehen und wie man damit die Kommunikation in einem Team verbessern kann sowie auch die psychologische Sicherheit.*

*Das Interview wird ungefähr 60 Minuten lange andauern. Da ich Ihre Aussagen gerne für meine Arbeit nutzen möchte, würde ich das Gespräch gerne aufzeichnen und anschließend verschriftlichen. Ihr Namen und andere persönlichen Informationen werden dabei anonymisiert. Ist das in Ordnung für Sie?*

*Falls Ihnen Fragen während des Interviews nicht als angemessen erscheinen oder Sie aufgrund von Geheimhaltungsthemen nicht darauf antworten können, ist das kein Problem. Bitte teilen Sie mir dies während des Gesprächs mit.*

## **Besprechung des Forschungsthemas**

### **Inhalte:**

- Darstellung der inhaltlichen Themengebiete und der Forschungsfrage
  - Besprechung der verwendeten Begrifflichkeiten
- 

### **Mustertext:**

*Wie bereits erwähnt, geht es im Interview um das Thema der virtuellen Zusammenarbeit innerhalb eines Teams. Gemeint ist damit die Situation, dass eine oder mehrere Personen eines Teams regelmäßig remote zusammenarbeiten. Im Vergleich zu traditioneller Zusammenarbeit arbeiten virtuelle Teams gemeinsam an Aufgaben und Zielen, sind aber örtlich voneinander getrennt. Der Informationsaustausch sowie die Kommunikation erfolgen vorrangig mit elektronischen Geräten und in digitaler Form. Gründe dafür können beispielsweise Homeoffice darstellen oder auch wenn Teammitglieder von unterschiedlichen Unternehmensstandorten aus zusammenarbeiten.*

## **Hauptteil (Interviewfragen)**

### **Inhalte:**

- Vorstellung der befragten Person
  - Beantwortung der Interviewfragen
- 

### **Analysedimension: Relevanz**

#### **Fragenkomplex: Aufbau und Organisation**

<b>Nr.</b>	<b>Frage</b>
1	Wie wird in Ihrem Unternehmen die virtuelle Teamarbeit genutzt?
2	Wie sind virtuelle Teams bei Ihnen im Unternehmen organisiert?
	Gibt es spezielle Regelungen oder Vorgaben, die virtuelle Teams von klassischen Teams unterscheidet?



**Fragenkomplex: Relevanz in Unternehmen**

Nr.	Frage
3	Welche Bedeutung haben virtuelle Teams in Ihrem Unternehmen von Seiten des Managements?
	Welche Relevanz hat die virtuelle Teamarbeit in Ihrem Unternehmen, auf einer Skala von 1-5?
	Wie wird die virtuelle Zusammenarbeit Ihrer Meinung nach von den Arbeitskräften angenommen, auf einer Skala von 1-5?

**Analysedimension: Operative Herausforderungen**

**Fragenkomplex: Herausforderungen in virtuellen Teams**

Nr.	Frage
4	Wie haben sich Teams durch die virtuelle Komponente in Ihrem Unternehmen in der Zusammenarbeit verändert?
5	Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen in der virtuellen Zusammenarbeit?
	Welche Auswirkungen haben sich dadurch bei Ihnen im Unternehmen ergeben?

**Fragenkomplex: Herausforderungen im virtuellen Onboarding**

Nr.	Frage
6	Welche Herausforderungen haben Sie in der Einarbeitungsphase neuer Arbeitskräfte in virtuellen Teams bei sich im Unternehmen wahrnehmen können?
7	Was sind Ihrer Meinung nach die größten Vorteile in der virtuell gestalteten Einarbeitung?
8	Was sind Ihrer Meinung nach die größten Nachteile in der virtuell gestalteten Einarbeitung?

**Analysedimension: Methoden zur Förderung****Fragenkomplex: Virtuelle Zusammenarbeit**

Nr.	Frage
9	Gibt es bei Ihnen im Unternehmen Aktionen oder Leitfäden, um virtuelle Teamarbeit zu fördern? (oder um die auf die Herausforderungen zu reagieren)
	Wenn Ja
	Um welche Aktionen handelt es sich hierbei?
	Wenn Nein
	Warum nicht?
	Welche Einschränkungen hindern Sie daran?
10	Wenn Sie sich ein virtuell zusammenarbeitendes Team vorstellen - welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit eine erfolgreiche Zusammenarbeit funktionieren kann?
11	Wie muss die virtuelle Zusammenarbeit aussehen, damit ein Team erfolgreich ist?

**Fragenkomplex: Virtuelles Onboarding**

Nr.	Frage
12	Gibt es bei Ihnen im Unternehmen einen strukturierten Einarbeitungsprozess für neu eingestellte Personen?
	Wenn Ja
	Können Sie diesen Prozess beschreiben?
	Welche Ziele verfolgen Sie generell mit den Einarbeitungsmaßnahmen?
	Wie sieht der Einarbeitungsprozess bei einer Fachkraft aus, die teilweise oder komplett virtuell im Unternehmen beginnt?
	Gibt es eigene oder adaptierte Einarbeitungsmaßnahmen für Personen, die in einem virtuellen Team einsteigen, oder wo man bereits weiß, dass

	diese Person einen großen Teil virtuell mit der Kollegschaft zusammenarbeiten wird?
	Wie sollte Ihrer Meinung nach das Onboarding aussehen, wenn es aufgrund von irgendwelchen Umständen nicht möglich ist, es vor Ort durchzuführen?
	Wenn Nein
	Warum nicht?
	Welche Maßnahmen würden nach Ihrem Erachten sinnvoll sein?

**Fragenkomplex: Erfolgsfaktor: Psychologische Sicherheit**

**Mustertext:**

*Ich möchte nun auf zwei spezielle Aspekte in der Teamarbeit eingehen. In der Literatur hat sich gezeigt, dass die psychologische Sicherheit und die Kommunikation in einem Team wichtige Faktoren für die Zusammenarbeit darstellen. Ich möchte Ihnen die Begrifflichkeiten kurz darbringen und Ihnen anschließend Fragen stellen.*

*Mit psychologischer Sicherheit ist eine positive Atmosphäre in einem Team beschrieben, in der alle Mitglieder die Sicherheit haben, offen Themen ansprechen zu können, ohne sich vor den anderen Personen zu blamieren, zurückgewiesen zu werden oder sonstige negative Auswirkungen zu erwarten. Dies kann einerseits neue Ideen betreffen, die innerhalb des Teams vorgeschlagen werden sowie auch bei der Aussprache von Feedback und Kritik zu Themen, die das Team betreffen. Die Basis von psychologischer Sicherheit bildet gegenseitiges Vertrauen und Respekt der Teammitglieder untereinander, was dazu beitragen kann, eine offene Fehlerkultur im Team zu leben und sich leichter auf Neues einzulassen.*

Nr.	Frage
13	Halten Sie Ihrer Meinung nach die psychologische Sicherheit für relevant für eine erfolgreiche Zusammenarbeit?
	Warum? / Warum nicht?
	Welche Relevanz hat Ihrer Meinung nach die psychologische Sicherheit in virtuellen Teams, auf einer Skala von 1-5?
14	Welche Veränderungen haben Sie in Ihrem Unternehmen speziell zu diesem Aspekt zwischen virtuellen Teams und klassischen Teams wahrnehmen können?

15	Wie könnte Ihrer Meinung nach dieser spezielle Aspekt direkt in der Einarbeitungsphase einer neuen Arbeitskraft gefördert werden?
	Wie müsste Ihrer Meinung nach die Einarbeitung gestaltet sein, wenn konkret dieser Faktor gefördert werden soll?
	Welche Aktionen nutzen Sie dafür in Ihrem Unternehmen?
	Auf einer Skala von 1-5, für wie relevant halten Sie es die psychologische Sicherheit direkt bei der Einarbeitung einer neuen Fachkraft zu fördern?
16	Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit virtuellen Teams um, wenn die psychologische Sicherheit in einem Team nicht ausreichend gegeben ist?

### **Fragenkomplex: Erfolgsfaktor: Kommunikation**

#### **Mustertext:**

*Beim Faktor „Kommunikation“ in einem Team ist der tatsächliche Austausch der Teammitglieder untereinander gemeint. Beispielsweise ist hier gemeint, wie die Teammitglieder miteinander agieren, um Informationen auszutauschen bzw. wann und wie oft. Andererseits zählt hierzu auch die informelle Kommunikation, wo Personen über Privates sprechen und sozial miteinander interagieren.*

<b>Nr.</b>	<b>Frage</b>
17	Halten Sie Ihrer Meinung nach die Kommunikation für relevant für eine erfolgreiche Zusammenarbeit?
	Warum? / Warum nicht?
	Welche Relevanz hat Ihrer Meinung nach die Kommunikation in virtuellen Teams, auf einer Skala von 1-5?
18	Welche Veränderungen haben Sie in Ihrem Unternehmen speziell zu diesem Aspekt zwischen virtuellen Teams und klassischen Teams wahrnehmen können?
19	Wie könnte Ihrer Meinung nach dieser spezielle Aspekt direkt in der Einarbeitungsphase einer neuen Arbeitskraft gefördert werden?
	Wie müsste Ihrer Meinung nach die Einarbeitung gestaltet sein, wenn konkret dieser Faktor gefördert werden soll?
	Welche Aktionen nutzen Sie dafür in Ihrem Unternehmen?

	Auf einer Skala von 1-5, für wie relevant halten Sie es die Kommunikation direkt bei der Einarbeitung einer neuen Fachkraft zu fördern?
20	Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit virtuellen Teams um, wenn die Kommunikation in einem Team nicht ausreichend gegeben ist?

## **Analysedimension: Rückblick und Ausblick**

### **Fragenkomplex: Retrospektive der letzten Jahre**

<b>Nr.</b>	<b>Frage</b>
21	Wie hat sich Ihrer Ansicht nach die virtuelle Teamarbeit speziell in den letzten drei Jahren verändert?
22	Wie haben Sie den Einarbeitungsprozess neuer Personen in dieser Zeitspanne gestaltet?

### **Fragenkomplex: Zukünftige Entwicklungen**

<b>Nr.</b>	<b>Frage</b>
23	Wie schätzen Sie ein wird sich die virtuelle Teamarbeit zukünftig gestalten?
24	Welche Veränderungen wird es hinsichtlich einer Einarbeitung von neuen Personen hinsichtlich der virtuellen Zusammenarbeit ergeben?

## **Abschluss**

### **Inhalte:**

- Abschließende Anmerkungen der interviewten Person
- Zusammenfassung der berichteten Punkte
- Dankesworte

---

### **Mustertext:**

*Gibt es von Ihrer Seite aus noch Themen oder Inhalte, die Sie gerne anmerken möchten oder die für meine Arbeit bedeutend wären?*

*Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben meine Fragen zu beantworten.*

## ANHANG C - Kodierleitfaden

Code System	Beschreibung	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Organisation und Relevanz			
Virtuelle Zusammenarbeit	Textstellen, hinsichtlich der virtuellen Zusammenarbeit, wie diese aktuell in den Unternehmen genutzt wird. Weiters auch wie die virtuelle Zusammenarbeit derzeit organisiert ist, in welchen Formaten sie genutzt wird, wie auch welche Relevanz diese von Seiten der befragten Personen zugeordnet wird.	<i>„Die virtuelle Kommunikation oder das virtuelle Zusammenarbeiten traue ich mich mal zu sagen, ist bei uns keine Überraschung und ist Usus. Das heißt, die Teammitglieder können damit umgehen, da wir eben kaum ein Team haben oder wenige Teams, die wirklich nur vor Ort oder die wirklich dann an einem Standort fix sitzen.“</i>	Textstellen müssen die aktuelle Situation in den Unternehmen oder aus den Erfahrungswerten der befragten Personen darstellen hinsichtlich der virtuellen Teamarbeit in den Unternehmen. Oder die Einschätzung der Relevanz zu diesem Thema enthalten.
Onboarding und virtuelles Onboarding	Textstellen, hinsichtlich der aktuellen Umsetzungen der Themen Onboarding und virtuelles Onboarding. Hier soll der Status Quo in den Unternehmen erhoben werden sowie auch welche Relevanz diese Aspekte in der Einarbeitung von neuen Personen in den Unternehmen zugeschrieben wird. auch welche Relevanz diese von Seiten der befragten Personen zugeordnet wird.	<i>„Also wir machen nichts Fachliches, wir machen wirklich nur das Allgemeine. Und das ist zum einen die administrative- und Hardware Seite, sagen wir es einmal so. Wie erfasse ich meine Zeiten zum Beispiel auch-. Lauter diese Sachen um als zweites eben dieses ganze: Werte, Kultur, Benefits und das Softe, wenn man so will. Genau.“</i>	Textstellen müssen die Umsetzung oder die Wichtigkeit für Unternehmen zum Thema Onboarding bzw. virtuelles Onboarding widerspiegeln. Oder die Einschätzung der befragten Personen bezüglich der Relevanz enthalten.
Erfolgsfaktor: Psychologische Sicherheit	Textstellen, betreffend der Einschätzung von Bedeutung und Wichtigkeit des Faktors psychologische Sicherheit für virtuelle Teams in Unternehmen.	<i>„Deswegen wichtig, weil die psychologische Situation natürlich auch die Basis für alles andere ist. Wenn es einem nicht gut geht oder wenn man das nicht kundtun</i>	Textstellen, die die Relevanz speziell zum Faktor psychologische Sicherheit in virtuellen Teams stehen.

Code System	Beschreibung	Ankerbeispiele	Kodierregeln
		<i>kann, was einen bedrückt, dann wird der Arbeitstag auch nicht gut gelingen und man fühlt sich nicht gut. Das Vertrauen gegenüber dem Team, dem Management ist superwichtig und es sollte auch Raum dafür gegeben werden, Feedback aktiv sich entweder einzuholen oder zu geben.“</i>	
Erfolgsfaktor: Kommunikation	Textstellen, betreffend der Einschätzung von Bedeutung und Wichtigkeit des Faktors Kommunikation für virtuelle Teams in Unternehmen.	<i>„Kommunikation ist immer wichtig, aber in einem virtuellen Team ist es glaube ich noch wichtiger. Also ich bin der Meinung, es ist noch wichtiger. Es ist zwar nicht so-. Es läuft die Kommunikation in einer anderen Art und Weise.“</i>	Textstellen, die die Relevanz speziell zum Faktor Kommunikation in virtuellen Teams stehen.
<b>Operative Herausforderungen</b>			
Herausforderungen in virtuellen Teams	Textstellen, betreffend Herausforderungen, die sich durch die virtuelle Zusammenarbeit in der Praxis ergeben können.	<i>„Sprachliche Kommunikation ist sicher effizienter. Aber die soziale Kommunikation- dieses Informelle und dieses Miteinander das, das leidet sicher. Und auf das sollte man das Augenmerk legen.“</i>	Textstellen müssen tatsächlich erlebte Erfahrungen der befragten Person widerspiegeln.
Herausforderungen im virtuellen Onboarding	Textstellen, die sich auf die Herausforderungen in der virtuellen Einarbeitung in den befragten Unternehmen beziehen.	<i>„Wir hatten natürlich virtuelle Gespräche gehabt in der Hoch-Corona-Zeit. Das ist halt dann aber ein bisschen schwierig, denn es ist auch, dieses Kamera-Einschalten - das ist noch nicht da.“</i>	Textstellen müssen tatsächlich erlebte Erfahrungen der befragten Person widerspiegeln in Bereich des virtuellen Onboardings

Code System	Beschreibung	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Methoden zur Förderung			
Virtuelle Zusammenarbeit	Textstellen, wie sich die virtuelle Zusammenarbeit generell in der Praxis gefördert werden kann bzw. wie diese gefördert werden sollten.	<i>„Was bei virtueller Zusammenarbeit sehr wichtig ist, dass es funktioniert, ist ausreden lassen und zuhören. Weil, wenn man jetzt übereinander spricht, in einem Raum funktioniert es, wenn alle zusammensitzen, da kann man kreuz und quer sprechen und es funktioniert. Wenn ich jetzt aber in einem [MS] Teams-Meeting sitze, durch die unterschiedlichen Mikrofoneinstellungen und Lauter- Leiser-Schaltungen, dann kann es sein, dass gewisse Personen einfach untergehen und deshalb ist es ganz wichtig, diese Knigge-Grundregeln der Kommunikation: zuhören, fragen, antworten ...“</i>	Textstellen müssen Methoden zur Förderung enthalten, die sowohl bereits umgesetzte Aktionen als auch theoretische Handlungsempfehlungen betreffen.
Virtuelles Onboarding	Textstellen, betreffend der Thematik zur Förderung des virtuellen Onboardings und aller Aktivitäten, die dazu genutzt werden können.	<i>„Wir sind da schon ganz digital, es gibt vor Ort kaum mehr was. Wir haben dann ein Seminar, da holen wir dann alle zusammen, weil wir wissen um die persönliche Komponente. Das ist dann ein eigenes Seminar, wo man dann wirklich zwei Tage, eigentlich sind es vier Tage, wo die Leute dann wirklich zusammenkommen von verschiedensten</i>	Textstellen müssen Methoden zur Förderung enthalten, die sowohl bereits umgesetzte Aktionen als auch theoretische Handlungsempfehlungen betreffen.



Code System	Beschreibung	Ankerbeispiele	Kodierregeln
		<i>Standorten. Das ist aber teamunabhängig.“</i>	
Erfolgsfaktor: Psychologische Sicherheit	Textstellen, wie speziell die psychologische Sicherheit in einem virtuellen Team gefördert werden kann. Sowie auch welche Voraussetzungen benötigt werden und Aktivitäten dafür genutzt werden können.	<i>„Dass man die Arbeitskräfte vielleicht auch aktiv dazu einlädt ins Office zu kommen. Ob jetzt virtuell oder on-site. Auch aktiv dazu einzuladen, als Führungskraft zum Beispiel, Feedback kundzutun. Einfach immer das Proaktive. Und auch zu offerieren, dass man sich melden soll, wenn einen etwas bedrückt oder wenn man irgendwo Blocker hat.“</i>	Textstellen müssen Methoden zur Förderung enthalten, die sowohl bereits umgesetzte Aktionen als auch theoretische Handlungsempfehlungen betreffen.
Erfolgsfaktor: Kommunikation	Textstellen, wie speziell die Kommunikation in einem virtuellen Team gefördert werden kann. Sowie auch welche Voraussetzungen benötigt werden und Aktivitäten dafür genutzt werden können.	<i>„Ich glaube, man muss die Routine lernen oder jemandem beibringen, virtuell zu kommunizieren. Das man einfach ein [MS] Teams-Call, wie ein normales Gespräch sieht.“</i>	Textstellen müssen Methoden zur Förderung enthalten, die sowohl bereits umgesetzte Aktionen als auch theoretische Handlungsempfehlungen betreffen.
<b>Rückblick und Ausblick</b>			
Virtuelle Zusammenarbeit	Textstellen, die sich speziell auf die virtuelle Zusammenarbeit beziehen, wie sich diese speziell in den letzten Jahren Änderungen verändert hat und wie sich diese im Laufe der nächsten Jahre entwickeln könnte.	<i>„Ich glaube, dass sie mehr zum Alltag dazugehört wird. Nicht nur in Bereichen wie der IT, wo wir uns bewegen, sondern dass sie auch in IT-ferneren Branchen immer mehr werden wird, beispielsweise im Handel. Ich glaube auch, dass beispielsweise Hotline-Betriebe immer weiter in diese Richtung gehen werden.“</i>	Textstellen müssen Einschätzungen der befragten Personen enthalten, die sich konkret auf die virtuelle Zusammenarbeit der vergangenen und zukünftigen Entwicklungen beziehen.

Code System	Beschreibung	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Virtuelles Onboarding	Textstellen, die sich speziell auf virtuelles Onboarding beziehen, wie sich dieses speziell in den letzten Jahren Änderungen verändert hat und wie sich diese im Laufe der nächsten Jahre noch entwickeln könnte.	<i>„Ja, es werden neue Formate eingeführt, wahrscheinlich beschleunigt durch den Lockdown, nämlich dass man trotzdem versucht, auch wenn Arbeitskräfte von unterschiedlichen Standorten sind, dass man die zumindest zur Grundschulung zusammenbringt an einem Ort und dort zum Austausch bringt. Und es wird viel mehr in digitale Kommunikation gesetzt. Wir haben jetzt auch unternehmensweit Meetings über (Microsoft) Teams, wo alle Arbeitskräfte dabei sind.“</i>	Textstellen müssen Einschätzungen der befragten Personen enthalten, die sich konkret auf das virtuelle Onboarding der vergangenen und zukünftigen Entwicklungen beziehen.

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

HR.....	<i>Human Resources</i>
IPO.....	<i>Input-Prozess-Output</i>
KMU.....	<i>Kleine und mittlere Unternehmen</i>
KPI.....	Key Performance Indicators
MS.....	<i>Microsoft</i>
ROI.....	Return on Investment
VUCA.....	volatility, uncertainty, complexity, ambiguity

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Phasen der Teamentwicklung .....	7
Abbildung 2: Team-Leistungskurve.....	21
Abbildung 3: IPO-Modell.....	23
Abbildung 4: Vorgehensweise der Operationalisierung .....	33

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Methodische Vorgehensweise.....	31
Tabelle 2: Analysedimension "Relevanz" .....	35
Tabelle 3: Analysedimension "Operative Herausforderungen" .....	35
Tabelle 4: Analysedimension "Methoden zur Förderung" .....	36
Tabelle 5: Analysedimension "Rückblick und Ausblick" .....	36
Tabelle 6: Übersicht befragter Personen.....	38
Tabelle 7: Finales Kategoriensystem .....	42
Tabelle 8: Übersicht derzeit verwendeter Onboarding-Aktivitäten .....	50

## LITERATURVERZEICHNIS

---

- Adams, M. (2017). *QT - question thinking: Die Kunst, die richtigen Fragen zu stellen* (B. Lemke, Übers.). dtv premium. dtv.
- Arora, A. (2011). The Social Nature of Work Fragmentation: Revisiting Informal Workplace Communication. *The Ergonomics Open Journal*, 4(1), 23–27.  
<https://doi.org/10.2174/1875934301104010023>
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (S. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bilotti, R. C. (2011). Win, Win, Win! Evaluation Tools and Metrics. In D. Sims (Hrsg.), *Creative onboarding programs: Tools for energizing your orientation program* (S. 173–181). McGraw-Hill.
- Blessin, B. & Wick, A. (2017). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (8. Aufl.). UTB Betriebswirtschaftslehre, Management: Bd. 8532. UVK Verlagsgesellschaft mbH; UVK/Lucius. <https://doi.org/Bernd>
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). Auswertungsverfahren für Experteninterviews. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Interviews mit Experten* (S. 71–86). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5_6)
- Boos, M., Hardwig, T. & Riethmüller, M. (2017). *Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams* (1. Auflage). Hogrefe Verlag. [http://sub-hh.ciando.com/book/?bok\\_id=2245722](http://sub-hh.ciando.com/book/?bok_id=2245722)
- Brenner, D. (2020). *Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren* (2. Aufl.). Essentials. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler. <https://doi.org/Doris>
- Büssing, A. & Moranz, C. (2003). Initiales Vertrauen in virtualisierten Geschäftsbeziehungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 47(2), 95–103. <https://doi.org/10.1026//0932-4089.47.2.95>
- Byford, M., Watkins, M. D. & Triantogiannis, L. (2017). *Onboarding Isn't Enough: Newly hired executives need to be fully integrated into the company's culture*. <https://hbr.org/2017/05/onboarding-isnt-enough>
- Comelli, G. (2003). Anlässe und Ziele von Teamentwicklungsprozessen. *Teamarbeit und Teamentwicklung*, 169–189.
- Comelli, G. (2009). Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining. *Führung von Mitarbeitern : Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 360–387.
- Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. (1987). APPRECIATIVE INQUIRY IN ORGANIZATIONAL LIFE.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3. ed. [Nachdr.]). Sage.
- Dai, G. & De Meuse, K. P. (2007, 12. Januar). *A review of onboarding research*. Los Angeles. Korn/Ferry International. <https://boardoptions.com/onboardingvidence.pdf>

- Delizonna, L. (2017). High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. *Harvard Business Review*, 8, 1–5. <https://drexel.com/wp-content/uploads/2020/10/High-Performing-Teams-Need-Psychological-Safety.-Heres-How-to-Create-It.pdf>
- Döring, N. & Bortz, J. (2016a). Datenerhebung. In N. Döring & J. Bortz (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 321–577). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5_10)
- Döring, N. & Bortz, J. (2016b). Untersuchungsdesign. In N. Döring & J. Bortz (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 181–220). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5_7)
- Duhigg, C. (2016). *What Google learned from its quest to build the perfect team: New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Ebert, C. (2020). *Verteiltes Arbeiten kompakt*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30243-6>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen 1 (2003). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN>
- Ferrazzi, K. (2014). *How Virtual Teams Can Create Human Connections Despite Distance*. <https://hbr.org/2014/01/how-virtual-teams-can-create-human-connections-despite-distance>
- Fischer, J. & Huettermann, H. (2022). Impact statt Ego: Psychologische Sicherheit und Hochleistung in Teams wirksam fördern. [https://www.researchgate.net/publication/362416913\\_Impact\\_statt\\_Ego\\_Psychologische\\_Sicherheit\\_und\\_Hochleistung\\_in\\_Teams\\_wirksam\\_foerdern](https://www.researchgate.net/publication/362416913_Impact_statt_Ego_Psychologische_Sicherheit_und_Hochleistung_in_Teams_wirksam_foerdern)
- Flick, U. (1995). *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Rowohlts Enzyklopädie: Bd. 546*. Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research. The Sage qualitative research kit / ed. by Uwe Flick: Pt. 1*. Sage.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Observations*. Aldine.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3. Aufl.). *Lehrbuch*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goller, I. & Laufer, T. (2018). *Psychologische Sicherheit in Unternehmen: Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren. Essentials*. Springer Gabler. <http://www.springer.com/> <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21338-1>
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.16387885>

- Handke, L. & Kauffeld, S. (2019). Alles eine Frage der Zeit? Herausforderungen virtueller Teams und deren Bewältigung am Beispiel der Softwareentwicklung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(1), 33–41.  
<https://doi.org/10.1007/s11612-019-00445-5>
- Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Springer Fachmedien Wiesbaden.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_39)
- Herrmann, D., Hüneke, K. & Rohrberg, A. (2006). *Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg* (1. Aufl.). Gabler.
- Hill, N. S. & Bartol, K. M. (2018). Five ways to improve communication in virtual teams: New research reveals simple strategies that boost performance.(60), Artikel 1. <https://mitsmr.com/2CHPPg4>
- Hofmann, L. M. & Regnet, E [E.] (2020). Digitale Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen. L. v. Rosenstiel, E. Regnet, & ME Domsch, *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 761–777.
- Hornstein, E. v. (2020). Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklungstraining. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 455–468). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Elemente der Politik*. Springer VS.
- Kals, E. & Gallenmüller-Roschmann, J. (2017). *Arbeits- und Organisationspsychologie kompakt: Mit Online-Material* (3., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization* [Second Harvard Business Review Press edition]. Harvard Business Review Press.
- Kauffeld, S. (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-42065-8>
- Kauffeld, S. & Schulte, E.-M. (2019). Teams und ihre Entwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 211–236). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_8)
- Kieser, A. (1990). *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. Schriften zur Personalwirtschaft: Bd. 12*. Kommentator-Verlag.
- Kieser, A. (2006). Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *AW. Organisationstheorien* (6. Aufl., S. 133–167). Kohlhammer.
- Kirkman, B. L., Gibson, C. B. & Kim, K. (2012). Across Borders and Technologies: Advancements in Virtual Teams Research. In S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Volume 2* (S. 789–858). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928286.013.0025>
- Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H. (2004). Gruppenleistung und leistungsförderung. H. Schuler (Hrsg.)(Göttingen: Hogrefe), 445–491.



- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa. <http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-3682-4>
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33(1), 159. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Larson, L. & DeChurch, L. (2020). Leading Teams in the Digital Age: Four Perspectives on Technology and What They Mean for Leading Teams. *The leadership quarterly*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (S. 32–56). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8_3)
- Lindner, D. (2020). *Virtuelle Teams und Homeoffice: Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung* (1. Aufl.). *Essentials Ser.* Springer Gabler.
- Lorber, C. & Kummer, H. (2020). *Playbook Recruiting: Mit erfolgreichen Spielzügen Mitarbeiter gewinnen* (1. Aufl.). *Haufe Fachbuch*. Haufe Group.
- Lurey, J. S. & Raisinghani, M. S. (2001). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 38(8), 523–544. <https://doi.org/10.1016/S0378-7206%2801%2900074-X>
- Mahlstedt, A. (2022). *Die Toolbox für die Teamentwicklung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37446-4>
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S. & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145–170. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D. & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of applied psychology*, 102(3), 452.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis - theoretical foundation, basic procedures and software solution*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart and Winston.
- Mey, G. & Mruck, K. (2007). *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis : Grundlagen, Methoden und Anwendungen*. *Qualitative Interviews* (G. Naderer & E. Balzer, Hg.). Gabler.
- Moser, K., Soucek, R., Galais, N. & Roth, C. (2018). *Onboarding - Neue Mitarbeiter integrieren* (1. Aufl.). *Praxis der Personalpsychologie: Band 37*. Hogrefe. <https://elibrary.hogrefe.de/9783840928499>
- Moser, K., Soucek, R. & Hassel, A. (2014). Berufliche Entwicklung und organisationale Sozialisation. In P. K. H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie (3. Auflage)* (S. 449–500). Hogrefe.
- Nerdinger, F. W. (2014a). Gravitation und organisationale Sozialisation. In F. W. Nerdinger, G. Blicke & N. Schaper (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 71–82). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4_6)
- Nerdinger, F. W. (2014b). Interaktion und Kommunikation. In F. W. Nerdinger, G. Blicke & N. Schaper (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 55–70). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4_5)

- Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. & Solga, M. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). *Springer-Lehrbuch*. Springer Berlin Heidelberg. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1621497> <https://doi.org/Niclas>
- Pawlowsky, P. & Mistele, P. (2008). Über den Tellerrand schauen. In P. Pawlowsky & P. Mistele (Hrsg.), *Hochleistungsmanagement* (S. 1–17). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9878-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9878-1_1)
- Pela, P. & Zimmermann, T [Tobias]. (März 2019). *Erfolgsgeheimnis Team: StepStone - People Tech Insights*. StepStone GmbH. [https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2019/03/StepStone\\_Erfolgsgeheimnis-Team.pdf](https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2019/03/StepStone_Erfolgsgeheimnis-Team.pdf)
- Prince, N. R. (2022). Transitioning to a virtual onboarding process during the COVID-19 pandemic: An interview with Kat Judd, Vice President of People and Culture at Lucid. *Business horizons*, 65(4), 413–416. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.004>
- Räcke, S. (2020). *Teamzusammensetzung als Determinante von Teamerfolg*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28697-2>
- Rodeghero, P., Zimmermann, T [Thomas], Houck, B. & Ford, D. (2020). *Please Turn Your Cameras On: Remote Onboarding of Software Developers during a Pandemic*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2011.08130>
- Rosenstiel, L. v. & Kaschube, J. (2020). Die Arbeitsgruppe. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8. Aufl., S. 409–425). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rosenstiel, L. v., Regnet, E [Erika] & Domsch, M. E. (Hrsg.). (2020). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (8., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag. <https://www.schaeffer-poeschel.de/shop> <https://doi.org/Lutz>
- Schaper, N. (2019). Gruppenarbeit in der Produktion. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Springer-Lehrbuch. Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 435–462). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_23)
- Schein, E. H [Edgar H.] & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley.
- Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2018). Teamentwicklung – von der Arbeitsgruppe zum (Hochleistungs-)Team. In C. Schiersmann & H.-U. Thiel (Hrsg.), *Organisationsentwicklung* (S. 217–295). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21857-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21857-7_6)
- Schlotter, L. & Hubert, P. (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31250-3>
- Schmidt-Pfister, K. (2014). *Onboarding - Die Integration neuer Mitarbeiter in die Organisation: Eine qualitative Untersuchung zu den Erwartungen an einen systematischen Integrationsprozess aus Sicht der Mitarbeiter*. Diplomica. [https://www.wiso-net.de/443/document/DIPL\\_\\_978384283229994](https://www.wiso-net.de/443/document/DIPL__978384283229994)
- Schneider, B., Smith, D. B. & Paul, M. C. (2001). PE-fit and the attraction-selection-attrition model of organizational functioning: Introduction and overview. *Work motivation in the context of a globalizing economy*, 231–246.

- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.17169/fqs-15.1.2043> (Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol 15, No 1 (2014)).
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Scott, C. P. R., Dieguez, T. A., Deepak, P., Gu, S. & Wildman, J. L. (2022). Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational dynamics*, 51(2), 100828. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828>
- Simon, A., Mahrer, A. & Mertens, M. (2017). Konfiguration von Orten virtuell-informeller Kommunikation (OVIK). In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Dortmund (Hrsg.), *Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels - kreativ, innovativ, sinnhaft: 63. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft : FHNW Brugg-Windisch, Schweiz, 15.-17. Februar 2017*. GfA-Press. <https://gfa2017.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/D.3.5.pdf>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32–35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Stein, M. A. & Christiansen, L. (2011). *Successful onboarding: A strategy to unlock hidden value within your organization*. McGraw Hill Professional.
- Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung: Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 1998 u.d.T.: Steinke, Ines: Kriterien für die Bewertung qualitativer Forschung. *Juventa-Paperback*. Juventa-Verl.
- Thülen, G. von & Hartl, E. (2021). Challenges in Digital Work – Exploring Solutions to Improve Team Identification in Virtual Teams. In F. Ahlemann, R. Schütte & S. Stieglitz (Hrsg.), *Lecture Notes in Information Systems and Organisation. Innovation Through Information Systems* (Bd. 47, S. 459–474). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-86797-3\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-030-86797-3_31)
- Tuckman, B. W. (1965). Development sequences in small groups. *Psychological bulletin*, 63, 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Unger, F., Sann, U. & Martin, C. (2022a). Teams leiten und entwickeln. In F. Unger, U. Sann & C. Martin (Hrsg.), *Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft* (S. 241–320). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-36119-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-36119-8_4)
- Unger, F., Sann, U. & Martin, C. (2022b). Zukunft der Führung – Führung in der Zukunft. In F. Unger, U. Sann & C. Martin (Hrsg.), *Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft* (S. 401–447). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-36119-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-36119-8_6)
- Van Maanen, J. & Schein, E. H [Edgar Henry] (1977). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264. <https://core.ac.uk/download/pdf/4379594.pdf>
- Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage). Verlag Franz Vahlen. <https://doi.org/Jürgen>