

Was man aus der Corona-Krise über
virtuelle Führung und Zusammenarbeit
lernen kann – und was nicht.

Fernverbindung

In der Corona-Krise zeigt sich: Virtuelle Zusammenarbeit mit digitalen Plattformen ist möglich. Aber wir müssen rasch Formen finden, wie die emotionale Seite von Führung und Zusammenarbeit berücksichtigt wird. Der Goinger Kreis hat sich intensiv mit digitaler Führung und Zusammenarbeit sowie mit der Rolle von Emotionen für exzellente Führung auseinandergesetzt. Im aktuellen Projekt „Emotionen in der virtuellen Zusammenarbeit“ fließen diese Erkenntnisse zusammen und vermischen sich mit den aktuellen Erfahrungen. Zurzeit leben wir unfreiwillig in einem gigantischen Versuchslabor der virtuellen Führung und Zusammenarbeit. Dies nutzt diese Studie, um wichtige Erkenntnisse zu sammeln für die Zeit nach der Corona-Krise. Eine Zeit, die nicht einfach wieder zum herkömmlichen Büroalltag zurückkehren wird, sondern von der erlebten Alternative geprägt sein wird.

Eine Studie des Goinger Kreises
Von Axel Klopprogge, Anne Burmeister und Franz Eichinger

Erster Zwischenbericht April 2020

Impressum

Fernverbindung. Was man aus der Corona-Krise über virtuelle Führung und Zusammenarbeit lernen kann – und was nicht.

Eine Studie des Goinger Kreises

Erster Zwischenbericht April 2020

Von Axel Klopprogge, Anne Burmeister und Franz Eichinger

Verantwortlich:

Goinger Kreis – Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V.

Flagredder 77

21521 Wohltorf

© Goinger Kreis 2020

Inhalt

Zusammenfassung / Summary	4
1. Corona – ein Realversuch zur virtuellen Führung und Zusammenarbeit	5
2. Das Projekt „Emotionen in der virtuellen Zusammenarbeit“	6
3. Die Realisierung der virtuellen Zusammenarbeit in der Corona-Krise	7
Standpunkt Ab jetzt alles virtuell? Corona lehrt auch, dass die Welt materieller ist als gedacht.	8
4. Die emotionale Dimension der virtuellen Zusammenarbeit	9
5. Emotionengetriebenheit und persönliche Beziehung	10
6. Entpersonalisierung von Führung und Zusammenarbeit – eine Sackgasse	12
Fallbeispiel Zusammenarbeit über räumliche Entfernung – Kosten, Zeit, Loyalität, persönliche Belastung	13
7. Hausaufgaben für die weitere Forschung	15
8. Auf dem Weg in die Praxis: Was kann man konkret machen?	17
Ein Blick in die Werkstatt Kaffeeklatsch. Informelle virtuelle Kommunikation am Beispiel von webgrrls.de	18
Auf dem Weg in die Praxis Zehn Erfolgsfaktoren der virtuellen Zusammenarbeit	19
Literaturverzeichnis	23
Die Autoren	25
Der Goinger Kreis	25
Das aktuelle Buch des Goinger Kreises	26

Fernverbindung. Was man aus der Corona-Krise über virtuelle Führung und Zusammenarbeit lernen kann – und was nicht.

Zusammenfassung. Die Corona-Krise 2020 stellt einen unfreiwilligen Großversuch zur virtuellen Zusammenarbeit dar. Das Projekt des Goinger Kreises widmet sich den „Emotionen in der virtuellen Zusammenarbeit“. Die vorliegende Studie verbindet bisherige Forschungsergebnisse mit einer aktuellen internationalen empirischen Erhebung. Die empirische Erhebung zeigt, dass auch bisher zögerliche Unternehmen kurzfristig 70-100 Prozent ihrer Bürotätigkeiten auf Homeoffice umgestellt haben. Dies betrifft auch Tätigkeiten, die man bisher der Face-to-Face-Situation vorbehalten hatte. Abgesehen von Netzüberlastungen funktionieren Kommunikationsinstrumente, Netzzugänge und Bedienung gut. Die kollektive Erfahrung, dass virtuelle Zusammenarbeit möglich ist, wird die Gestaltung von Arbeitsabläufen beeinflussen. Allerdings bekräftigt die Corona-Krise auch, wie körperlich, materiell und anfassbar die Arbeitswelt ist und sein wird. Gleichzeitig werden auch Problemzonen deutlich. Virtuelle Zusammenarbeit verlagert Arbeiten und Kommunikation in das private Zuhause, das oft bewusst vom Berufsalltag ferngehalten werden sollte. Mitarbeiter, die Interaktion und Unterstützung brauchen oder introvertiert sind, fallen durch den Rost. Video- und Telefonkonferenzen, bei denen kein unnötiges Wort gesprochen wird, lassen wenig Raum für Emotionen, Beziehung und andere Dimensionen menschlicher Interaktion. Um die virtuelle Zusammenarbeit nachhaltig erfolgreich zu machen, muss der Umgang mit Emotionen und persönlicher Beziehung Teil des Führungsverständnisses werden. In der virtuellen Führung und Zusammenarbeit muss der Raum für Emotionalität und Beziehung ganz bewusst gestaltet werden. Erste Handreichungen zeigen den Weg in die Praxis. Die Forschung muss den realen Großversuch nutzen, um valide Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Dabei müssen auch Felder in den Blick, die in der Zeit der Ausgangsbeschränkungen nicht im Vordergrund standen.

Remote connection. What you can learn from the Corona crisis about virtual leadership and collaboration - and what not.

Summary. The Corona Crisis 2020 represents an involuntary large-scale experiment in virtual collaboration. The project of the Goinger Kreis is dedicated to "Emotions in virtual collaboration". The present study combines previous research results with a current international empirical survey. The empirical survey shows that even previously hesitant companies have converted 70-100 percent of their office activities to home office in the short term. This also applies to activities that were previously reserved for face-to-face situations. Apart from network congestion, communication instruments, network access and operation work well. The collective experience that virtual collaboration is possible will influence the design of work processes. However, the Corona crisis also confirms how physical, material and tangible the world of work is and will be. At the same time, problem areas are also becoming clear. Virtual collaboration shifts work and communication into the private home, which should often be deliberately kept away from the everyday working environment. Employees who need interaction and support or are introverted do not receive enough attention. Video and telephone conferences, where no unnecessary words are spoken, leave little room for emotions, relationships and other dimensions of human interaction. In order to make virtual collaboration successful in the long term, dealing with emotions and personal relationships must become part of the understanding of leadership. In virtual leadership and collaboration, the space for emotionality and relationship must be consciously designed. First handouts show the way into practice. Research must use the real large-scale experiment to identify valid success factors. In doing so, fields that were not in the foreground in the time of the curfew must also be considered.

1. Corona – ein Realversuch zur virtuellen Führung und Zusammenarbeit

Seit vielen Jahren wird diskutiert über das Für und Wider von Homeoffice und virtueller Zusammenarbeit. Die einen lobten es als Arbeitsform der Zukunft schlechthin, von jedem Punkt der Erde aus arbeiten zu können. Andere zögerten und meinten, dass es für ihr Geschäft nicht passen würde. Wiederum andere fürchteten den Verlust der sozialen Interaktion – sei es im Interesse des Wohlbefindens oder der Innovation. Andere befürchteten den Verlust von Kontrolle, wiederum andere die grenzenlose Selbstaussbeutung der Mitarbeiter. Manche stellten sich Homeoffice nach wie vor als physischen Ort vor (sozusagen mit schwarz-gelbem Trassierband im Wohnzimmer gekennzeichnet), während andere von der völligen Entmaterialisierung der Arbeit und der Auflösung der Grenzen zwischen beruflich und privat träumten. Es gab und gibt auch unter IT-Fachleuten die ganze Bandbreite von „alles geht“ bis hin zu schweren Sicherheitsbedenken. Und schließlich gibt es die jubelnden Controller: Wenn alle remote arbeiten, bräuchte man doch viel weniger Büroraum und für die, die ab und zu vorbeischaun, nur einen flexiblen Rollcontainer.

In dieser Diskussion gibt es nicht nur Meinungen und durchsichtige Interessen, sondern durchaus wissenschaftliche Untersuchungen und Auswertungen, die bestimmte Tendenzen andeuten. So hat sich der Goinger Kreis in einem großen Projekt zum Thema Personalarbeit und Digitalisierung intensiv mit den verschiedenen Erkenntnissen gerade im Feld digitaler Führung und Zusammenarbeit auseinandergesetzt.¹ Gleichzeitig spielt ein anderes Projekt des Goinger Kreises, in dem es unter anderem um die Rolle von Emotionen für gute Führung geht, für das Thema eine wichtige Rolle.²

All diese Erkenntnisse sind nach wie vor richtig und aktuell, ja sie haben sogar an Brisanz gewonnen. Dennoch wurden die Karten durch die Corona-Krise innerhalb weniger Tage neu gemischt. Die Arbeitswelt von Millionen „Büroangestellten“³ wurde in ein unfreiwilliges Laboratorium der virtuellen Führung und Zusammenarbeit verwandelt. Dies gibt die Gelegenheit, über die Lösung der Corona-Krise hinaus Erkenntnisse über virtuelle Zusammenarbeit zu sammeln. Und zwar nicht wie bisher, indem man Menschen, die ein paar Mal pro Woche internationale Telefon- oder Videokonferenzen abhalten oder schon auf digitalen Collaboration-Plattformen arbeiten, befragt, wie es ihnen dabei geht. Die Situation dieses globalen Realversuches des Frühjahrs 2020 besteht vielmehr darin,

- (1) dass alle Arbeitspartner (Kollegen, Kunden, Lieferanten) in dieser Situation arbeiten,
- (2) dass alle Arbeit auf virtuelle Weise erledigt werden muss,
- (3) dass es das Büro als Heimatbasis nicht mehr gibt,
- (4) dass vielfach auch der Lebenspartner die private Wohnung als Homeoffice nutzt,
- (5) dass schließlich alles durch staatlichen Zwang in wenigen Tagen realisiert wurde.

¹ Goinger Kreis e.V. (Hrsg.), Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen, Hohenwarsleben 2019 S.180 ff. („Beinfreiheit“) mit Literaturhinweisen

² Ebd. S.142 ff. („Gefühlsbeziehung“)

³ Wir benutzen bewusst diesen diffusen und ein bisschen altmodischen Begriff. Er umfasst sehr unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeiten, die sich jedoch klar von den Tätigkeiten unterscheiden, die notwendig an einem bestimmten Ort ausgeführt werden müssen.

Was in diesem Realversuch für die Belegschaftsgruppe der „Büroangestellten“ zur Anwendung kam, hätte man bei einem geplanten wissenschaftlichen Versuch wohl eher als unwahrscheinliches oder gar unsinniges „Extremszenario“ bezeichnet.⁴

Niemand weiß im Augenblick, wie es nach der Krise weitergehen wird. Aus der Sicht historischer Wahrscheinlichkeit wird es weder einfach wieder zum vermeintlichen Normalstand zurückkehren noch wird alles anders sein als vorher. Eines aber ist wohl keine zu verwegene Prophezeiung: Welche Schlüsse man auch immer daraus ziehen wird, die Wochen oder Monate in diesem „Extremszenario“ der virtuellen Zusammenarbeit werden ein Teil der kollektiven Erfahrung sein und neue Handlungsräume eröffnen. Ein einfaches „Das geht bei uns nicht“ wird nicht mehr möglich sein.

2. Das Projekt „Emotionen in der virtuellen Zusammenarbeit“

Dies zu untersuchen, ist Gegenstand eines im März 2020 gestarteten Projekts des Goinger Kreises mit dem Titel „Emotionen in der virtuellen Zusammenarbeit“. Das Projekt ist bewusst in zwei Schritte gegliedert. Im ersten Schritt geht es um möglichst schnell nutzbare Erkenntnisse. Er umfasst eine empirische Erhebung sowie eine Nutzung der Ergebnisse aus den erwähnten Projekten zu „Digitalisierung und Personalarbeit“ und zur „Nachhaltigen Arbeitsfähigkeit“. Hinzu kommt die Generierung von Forschungsfragen. Ein Überblick dieses ersten Schrittes findet sich in dieser Unterlage. In weiteren Schritten sollen die Fragestellungen verfeinert und sowohl empirisch als literaturmäßig untermauert werden. Wie immer will die Arbeit des Goinger Kreises einen Nutzen für die unternehmerische Praxis stiften.

Die empirische Erhebung umfasste insgesamt 25 Unternehmen (Stand 8.4.2020 – Erhebung wird fortgesetzt). Die Unternehmen sind in fünf europäischen Ländern beheimatet, viele mit Tochtergesellschaften um den ganzen Globus herum. Die Unternehmen vertreten mehrere hunderttausend Mitarbeiter plus Tausende weitere Mitarbeiter in indirekter Weise durch die teilnehmenden Beratungsunternehmen. Das Spektrum beinhaltet die ganze Bandbreite von Großunternehmen bis mittelständischen oder kleinen Unternehmen. Das Branchenspektrum ist ebenfalls sehr breit: Es umfasst Technologieunternehmen, IT-Firmen, Baustoffindustrie, Consumer Goods, Banken, Versicherungen, Caterer, Beratungsunternehmen, Altenpflege, Universitäten, staatliche Behörden, PR Agenturen. Informanten waren sowohl Top Management (HR Direktoren, Geschäftsführer), die den Helikopterblick repräsentieren als auch einzelne Coaches oder Berater, die konkret mit betroffenen Mitarbeitern Kontakt haben. Sie bezogen auch veröffentlichte Erfahrungsberichte wie die elf Punkte des Digitalisierungs-Autors Christoph Keese ein.⁵ Die Informationssammlung konzentrierte sich auf zwei Fragestellungen:

- Wie ist der Realisierungsstand der virtuellen Arbeits- und Zusammenarbeitsformen? (Diese Frage bezog auch den Blick auf die Mitarbeiter ein, die nicht in virtuellen Formen arbeiten, sondern entweder ganz physisch an einem Ort arbeiten müssen oder gar nicht arbeiten können bzw. dürfen.)

⁴ Vergleiche zum Beispiel die Szenarien in Klaffke, Arbeitsplatz der Zukunft S.6 ff.

⁵ Keese Linked-in Post https://www.linkedin.com/posts/christophkeese_elf-persönliche-erfahrungen-nach-meinen-ersten-activity-6647198571265302529-yKfc

- Welche nicht-technischen Erfahrungen wurden in dieser Zeit des Extremszenarios gemacht?

Da es um ein erstes Bild als Basis für weitere Untersuchungen ging, wurden die Antworten weitgehend offen erzeugt. Es wurde auch bewusst ein Cross-Check durchgeführt oder ein „Nachliefern“ zugelassen, wenn ein Informant an irgendein Phänomen zunächst nicht gedacht hatte, es dann aber auch für sein Unternehmen bestätigte.

3. Die Realisierung der virtuellen Zusammenarbeit in der Corona-Krise

Die Erhebung zeigt zunächst, in welchem Ausmaß und in welchen Gebieten die virtuelle Zusammenarbeit für die Belegschaftsgruppe der „Büroangestellten“ realisiert wurde:

- *Startpunkt.* Der Startpunkt war sehr unterschiedlich: In einigen Unternehmen war mobiles Arbeiten seit langem üblich, in anderen herrschte eher eine „konservative“ Präsenzkultur.
- *Umstellungsgrad.* Die Umstellung von Mitarbeitern, die weder in Kurzarbeit sind noch in Küche, Produktion, Ernte oder Pflege direkt Hand anlegen müssen, ist radikal: Mindestens 70, oft sogar 100 Prozent dieser Belegschaftsgruppe wurde innerhalb kürzester Zeit auf Homeoffice umgestellt.
- *Tabubrüche.* In der Verwaltung gibt es gute Lerneffekte. Aber auch Dinge wie Interviews oder Coachings, die man bisher lieber Face-to-face durchführte, finden jetzt per Video statt. Ein Unternehmen berichtet über die Einführung neuer Mitarbeiter per Skype. Aufsichtsratssitzungen komplett digital durchzuführen, wird noch als schwierig empfunden.
- *Technische Reife.* Die Bewertung der verschiedenen Plattformen (Skype, Teams, Zoom) ist uneinheitlich, wobei sich Sicherheitsfragen (aktuelle Berichte über Hacking und Phishing bei Zoom) mit Problemen durch Netzüberlastung vermischen. Bedienungsprobleme spielen offenbar keine wesentliche Rolle.
- *Lernen.* Physisches Lernen zum Beispiel in Workshops ist komplett unterbrochen. Auf andere Lernformen waren Unternehmen nur zum Teil vorbereitet. Manche Unternehmen nutzen die Zeit bewusst für virtuelle Trainings, zum Beispiel von Sprachen. Ein Unternehmen hat Linked-in Learning Accounts für alle Mitarbeiter. Hier geht das Lernen weiter.
- *Lehren und Forschen.* An den Universitäten wird im nächsten Semester der Lehrbetrieb komplett online durchgeführt. Das Problem der Verlässlichkeit von online-Prüfungen ist im Augenblick noch nicht geklärt. Die globale wissenschaftliche Zusammenarbeit findet zur Zeit ausschließlich per Video (und natürlich andere elektronische Medien) statt.
- *Unterschiedlichkeit.* Die unterschiedliche Behandlung der Mitarbeiter (Vor Ort arbeiten dürfen/müssen; Kurzarbeit und Existenzängste; Homeoffice) einschließlich der damit verbundenen Bezahlungsunterschiede oder unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle birgt das Potenzial für Konflikte. Auch die Option des Homeoffice an sich ist tendenziell etwas für obere Schichten.

Innerhalb kürzester Zeit haben sich nicht nur IT-affine Beratungsunternehmen umgestellt, sondern auch eher konservative Unternehmen, zu deren Kultur virtuelles Arbeiten bisher nicht gehörte. Oder selbst Pflegeunternehmen, deren Kernkompetenz man nicht unbedingt auf diesem Gebiet vermuten würde, lassen alle nicht vor Ort notwendigen Mitarbeiter von zu Hause arbeiten und haben bis zur letzten Reinigungs- oder Küchenhilfe alle Mitarbeiter mit einem Account zur Echtzeitinformation ausgerüstet. Die meisten Unternehmen besaßen offenbar bereits externe Zugänge zu den internen Netzen, so dass nicht nur Kommunikation möglich ist, sondern auch die Arbeitsmaterialien zugänglich sind. Natürlich kamen die Netze und Server bei diesem Ansturm für jeden sichtbar an ihre Grenze – zumal ja auch die plötzlich zuhause Eingesperrten vermehrt die Netze etwa für Videostreaming nutzten. Das ist aber nicht unser Thema an dieser Stelle.

Die positive Botschaft ist: Virtuelle Zusammenarbeit ist möglich und sie funktioniert von jedem Ort mit mobilen oder festem Netzzugang. Wie schon im Digitalisierungs-Projekt des Goinger Kreises festgestellt, haben die verschiedenen Plattformen technisch und ergonomisch eine hohe Reife erreicht.⁶ Sie sind leicht zu bedienen und (abgesehen von den Netzproblemen) stabil. Dies ist eine ganz andere Situation als vor 15 oder 20 Jahren. Zu dieser Zeit hätte diese Alternative technisch schlicht und einfach nicht existiert. Gewiss wird man nach dem Lockdown nicht einfach weiter im Homeoffice bleiben, weil es dort so schön ist. Aber auch wenn man zunächst ganz normal ins Büro zurückkehrt, wird dieser Schnellkurs in digitaler Zusammenarbeit und die Erfahrung, dass es geht, die weiteren Optionen prägen.

Standpunkt

Ab jetzt alles virtuell? Corona lehrt auch, dass die Welt materieller ist als gedacht.

Bevor wir uns über die Ergebnisse dieses Laborversuches zur virtuellen Zusammenarbeit Gedanken machen, sollten wir einen Blick auf eine andere Erkenntnis werfen, die ebenfalls das System Arbeit betrifft: Die Krise hat gezeigt, wie physisch-materiell-anfassbar die Welt, das Leben und das System Arbeit tatsächlich funktionieren und wohl auch immer funktionieren werden. Auch die virtuellsten Netzarbeiter essen Kartoffeln, Fleisch, Erdbeeren oder Spargel und brauchen Toilettenpapier. All dies muss ganz physisch produziert, eingepflanzt, geerntet und von A nach B transportiert werden. Auch die virtuell arbeitenden Menschen benötigen für sich und ihre Angehörigen Gesundheits- oder Pflegeleistungen. Auch dies geschieht nicht virtuell und nicht einmal mit 1,5 Metern Abstand, sondern distanzlos. Ganz materielle Schutzkleidung, die ganz materielle Viren ganz mechanisch abhält, wird plötzlich zum Engpassfaktor – gekapert an Flughäfen und bewacht von der Polizei. Und es gibt Menschen, die all diese Arbeiten machen. Die dabei stundenlang in ihren physischen Lkws an den Grenzen warten oder wie Ärzte und Pflegekräfte ihre eigene Gesundheit riskieren. Und plötzlich sind diese Menschen, die sonst eher im Unsichtbaren arbeiten, selbst im allgemeinen Lockdown unverzichtbar. Und es gibt auch die andere Seite einer zutiefst anfassbar-materiellen Welt: Wenn Menschen nicht im Unternehmen zu Mittag essen oder keine Autos kaufen, müssen Millionen Essen nicht gekocht oder Millionen Teile nicht montiert

⁶ Klopprogge/Burmeister/Braun, Digitalisierung 2019 S.236 ff.

werden. Und wenn Menschen nicht an die frische Luft können und nicht ihren ganz materiellen Körper bewegen können, dann werden sie auch ganz körperlich krank – ganz zu schweigen von allen anderen Folgen. So wertvoll die Möglichkeiten der virtuellen Welt sind, sie sind in vielen Bereichen kein Ersatz, sondern vielfach eine Imitation, eine Simulation oder der Diener der materiellen Welt.⁷ Auch das ist ein Grund, warum die Prophezeiung, nichts werde mehr so sein wie vorher, in die Irre führt.

4. Die emotionale Dimension der virtuellen Zusammenarbeit

Die Möglichkeit der virtuellen Kommunikation und Zusammenarbeit ist eine Errungenschaft, die uns allen in der Corona-Krise unendlich hilft. Kaum jemand fiel auf, dass Bundeskanzlerin Merkel zwei Wochen ein ganzes Land vom Homeoffice aus regierte. Aber die Kanzlerin selbst wies auf eine andere Dimension hin: „Jetzt ahne ich: 14 Tage allein zu Hause, 14 Tage nur am Telefon und im Netz mit der Welt verbunden zu sein, das ist nicht leicht.“⁸

Die emotionalen Problemzonen der virtuellen Zusammenarbeit

Wenn die Bundeskanzlerin, die gewiss über perfekte Technik verfügte und keine Kinder bei Laune halten musste, dieses Defizit bemerkt, wie muss es dann Millionen anderer Menschen ergehen! Die Erhebung des Goinger Kreises erlaubt es, diese Faktoren zu konkretisieren:

- *Häusliche Probleme.* Durch die Ausgangssperren in vielen Ländern ist die Familie einschließlich der Kinder permanent auf engem Raum versammelt. Dies macht den Begriff „Homeoffice“ besonders herausfordernd. Gestörte Beziehungen werden zum virulenten Problem. Häusliche Gewalt nimmt zu. Alleinlebende vermissen den sozialen Kontakt und bekommen Lagerkoller.⁹
- *Stimmungen.* Da dies auch mit Unsicherheit über die weitere Zukunft vermischt ist, breiten sich Gerüchte und schlechte Nachrichten viral aus. Die Stimmung kann schnell umkippen. Die Nutzung von Nottelefon und Sozialberatung in Unternehmen nimmt zu. In einem der befragten Unternehmen wird in Kürze eine Engagement Survey stattfinden, auf die man gespannt sein kann.
- *Work-live-Vermischung.* Teilweise gibt es Vorbehalte gegen die Vermischung von beruflich und privat. Dies kann unterschiedliche Gründe haben: Man hält die Wohnung nicht für vorzeigbar; unterschiedliches Standing in der Familie oder im Büro; das Gefühl, dass quengelnde Kinder unprofessionell seien; ein Vorgesetzter, den man nicht zu sich nach Hause einlädt, soll auch nicht per Video in der Wohnung sein usw. Die Reaktionen äußern sich in Zögern und Ausreden, Bevorzugung des Telefons bis hin zur Verweigerung von Videocams.¹⁰

⁷ Koenig, La fin de l'individu 2019. Christoph Keese spricht von einem „Surrogat“.

⁸ Bundeskanzlerin Angela Merkel 3.4.2020 <https://video.bundesregierung.de/2020/04/03/g9xbep-source.mp4>

⁹ Vgl. dazu auch Kossek 2016, Dumas & Sanchez-Burks 2015

¹⁰ Vgl. dazu auch Colbert, Yee & George, 2016; Golden, 2012

- *Arbeitsaufwand.* Mitarbeiter berichten, dass durch die räumliche Trennung und das Fehlen der adhoc-Kommunikation auch einfache Dinge aufwendiger und umständlicher werden. Teilweise sei dadurch die Arbeitsbelastung deutlich höher.
- *Emotionale Dimension der Führung.* Die emotionale Lage verändert sich in der virtuellen Zusammenarbeit. Kommunikation funktioniert nicht nur technisch anders, sondern auch emotional anders. Gute Life-Führungskräfte sind nicht unbedingt gute Remote-Führungskräfte. Wo bisher schon ein reserviertes Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bestand, ist es jetzt noch reservierter. Wo bisher schon offene Kommunikation herrschte, geht es auch jetzt offener zu. Selbstverständlichkeiten der Face-to-face-Kommunikation zu reproduzieren, verlangt eine bewusste Anstrengung.
- *Unterschiede.* Für Spezialisten (Berater, Wirtschaftsprüfer etc.), die schon bisher sehr selbständig arbeiteten, ist die Umstellung gering. Mitarbeiter, die von ihrer Funktion her Interaktion und Unterstützung brauchen oder die eher introvertiert sind, fallen dagegen leicht durch den Rost. Routinen sind entscheidend, um produktiv und mental stabil zu bleiben.
- *Dimension des Visuellen.* Die Dimension des Visuellen und des Ins-Gesicht-Schauens erweist sich als äußerst wichtig. Eine Videokonferenz ist nicht einfach eine aufwendigere Telefonkonferenz. Der Unterschied ist immens. Teilweise haben Unternehmen Konferenzen geteilt, um sie per Video durchführen zu können.¹¹
- *Etikette der virtuellen Zusammenarbeit.* Es zeigt sich jedoch auch, dass „Etikette“ einer virtuellen Zusammenarbeit noch ungenügend ausgebildet sind. In der Bürozusammenarbeit haben sich in Jahrzehnten Mischungen sachlicher und persönlich-emotionaler Interaktion eingespielt und wir spüren, wenn es zur einen oder zur anderen Seite umkippt. Solche bewährten Mischungen gibt es in der virtuellen Zusammenarbeit noch nicht. Irgendwie sind Telefon- und Videokonferenzen immer noch davon geprägt, dass man die „kostbare Sendezeit“ nicht durch überflüssige Sätze oder gar Lacher vergeuden darf. Das Umdenken hat jedoch begonnen. Unternehmen suchen danach, wie man Videokonferenzen interaktiver und persönlicher gestalten kann. In der Semesterauftaktvorlesung werden die ersten 45 Minuten zum Austausch über Emotionen verwendet. Kinder werden bewusst eingeladen, sich zu zeigen. Über Web wird gemeinsam gekocht. Am Ende der Videokonferenz geht man mit der Kamera in den Garten.

Fokussierung auf dauerhafte Problemzonen

Für die weitere Bearbeitung dieses Themas wird es hilfreich sein, die Aspekte, die durch die Krise verursacht sind, zu trennen von den grundsätzlichen Herausforderungen virtueller Zusammenarbeit. Dass sich Existenzängste viral verbreiten, ist gerade in der Corona-Krise ein wichtiges Problem, aber diese Existenzängste haben primär nichts mit virtueller Zusammenarbeit zu tun – es sei denn, man könnte zeigen, dass der übliche „Flurfunk“ und die „Latrinenparolen“ bei virtueller Zusammenarbeit anders funktionieren. Eine Vermischung von beruflich und privat ist tendenziell immer Teil der virtuellen Zusammenarbeit, aber Kinder und andere Familienangehörige sind normalerweise nicht pausenlos zuhause. Der weitere Fokus unserer Untersuchung wird auf den strukturellen Herausforderungen virtueller Zusammenarbeit liegen, nicht auf den besonderen Ängsten und Belastungen der Corona-Krise (oder einer nächsten Grippewelle).

¹¹ Vgl. dazu auch Martins, Gilson & Maynard, 2004

5. Emotionengebräu und persönliche Beziehung

Um die „emotionalen Problemzonen“ der virtuellen Zusammenarbeit besser zu verstehen, empfiehlt es sich nach unserer Auffassung, zwei Elemente zu unterscheiden. Zum einen den angemessenen Umgang mit den Emotionen, die die Mitarbeiter einfach mit sich tragen. Zum anderen das ganze Verständnis von Führung und Zusammenarbeit als Beziehung zwischen Menschen.

- *Emotionen-Gebräu.* Der Goinger Kreis hatte in seinem Projekt zur „Nachhaltigen Arbeitsfähigkeit“ und zum Hintergrund der psychischen Belastungsfaktoren den Begriff des „Emotionen-Gebräus“ geprägt. Eine Trennung von beruflich und privat mag aus arbeitsrechtlicher Sicht in vielen Themen notwendig und gerechtfertigt sein. Aber was die innere Situation eines Menschen, seine Probleme, seine Ängste oder auch seinen Optimismus betrifft, gibt es diese Trennung nicht. Bei aller gebotenen Professionalität im Umgang miteinander: Es herrscht im Unternehmen keine andere Art von Realität als außerhalb. Alle möglichen privaten und beruflichen Einflüsse vermischen sich im Inneren eines Menschen zu einem einheitlichen Gebräu.¹² Das müssen keineswegs „edle“ Emotionen sein – manches wird zutiefst toxisch sein. Dieses „Emotionengebräu“ ist einfach da, ob man will oder nicht. Wenn dies schon in normalen Zeiten gilt, wo es ja immerhin noch einen Werkszaun und eine räumlich-zeitliche Trennung von beruflich und privat gibt, wieviel präsenter wird es dann sein, wenn in jeder Hinsicht beruflich gleich privat ist! Eine Trennung im Sinne von „Zuhause herrscht der Horror, aber im Büro geht es mir gut.“ funktioniert nicht mehr. Wir können hier sogar außer acht lassen, dass in der Corona-Krise auch die Ängste größer sind. Auch in normalen Zeiten ist der Umgang mit dem „Emotionengebräu“ eine schwierige Führungsaufgabe, die zu oft nicht gelingt, wie die Zahlen zu psychischen Belastungsstörungen zeigen. Noch herausfordernder wird der Umgang mit solchen Emotionen sein, wenn in der virtuellen Führung die schwachen Signale nur schwer wahrgenommen werden können und wenn es die „zufällige“ Begegnung, bei der Führungskraft und Mitarbeiter spontan den Raum für solche Themen öffnen könnten, nicht mehr gibt. So widersprüchlich es zu Recht klingt: In der virtuellen Zusammenarbeit muss man offenbar das Spontane bewusst organisieren.
- *Beziehung.* Ein anderer, aber nicht weniger wichtiger emotionsgeprägter Aspekt ist die „Beziehung“. In seiner Auseinandersetzung mit digitalen Instrumenten zu Personalauswahl, Führung und Zusammenarbeit hat sich der Goinger Kreis dafür stark gemacht, Führung und Zusammenarbeit nicht als möglichst unpersönliches Zusammenspiel von Kompetenzprofilen, sondern als bewusste Beziehung zwischen Menschen zu sehen. Das hundertprozentig auf Kompetenzpassung ausgerichtete Unternehmen ist ein hundertprozentig veränderungsunfähiges und innovationsunfähiges Unternehmen. Wenn es ein Spielbein geben soll, muss es auch ein Standbein geben. Wenn – aus gutem Grund – eine starre Job Description, eine unveränderliche Aufgabe oder der lebenslange Kontrakt nicht mehr dieses Standbein bilden sollen, dann kann es nur die persönliche Beziehung zwischen den Menschen sein, die füreinander und miteinander arbeiten. Diese menschliche Fähigkeit zur persönlichen Beziehung ist keine Störung, sondern die Grundlage guter Zusammenarbeit. Auch dies ist im Alltag schon schwierig

¹² Eichinger et al., Nachhaltige Arbeitsfähigkeit 2019 S.151 f.

genug.¹³ Wie auch im Umgang mit dem „Emotionengebräu“ wird es erst Recht schwierig, wenn der Blick in die Augen, der Moment für die scheinbar „überflüssige“ Frage nach der Familie oder Anekdote fehlen – ganz zu schweigen von dem Vertrauensraum für das holprige Formulieren eines halbfertigen Gedankens.¹⁴ Lange vor Corona: Das weiter unten ausgeführte Fallbeispiel zur räumlich entfernten Zusammenarbeit in internationalen Unternehmen zeigt den Preis, den man zahlt, wenn man den Faktor Beziehung unterschätzt. Man fügt dann selbst ein paar toxische Substanzen zum „Emotionengebräu“ hinzu.

6. Entpersonalisierung von Führung und Zusammenarbeit – eine Sackgasse

Dies alles wird auch bei bester Absicht in der virtuellen Zusammenarbeit schwieriger sein als bei räumlicher Nähe. Aber erst recht wird es scheitern, wenn die emotionale und Beziehungsseite von Zusammenarbeit und Führung als unprofessioneller Störfaktor verstanden wird. Es ist ja offensichtlich, dass viele Führungskräfte den bisherigen Stil von Telefonkonferenzen und Videokonferenzen, bei denen niemand etwas sagt, der nicht gefragt wurde, und jedes überflüssige Wort vermieden wird, als besonders effizient empfinden.

Führung muss den Umgang mit Emotionen in ihr Handwerkszeug aufnehmen. Dazu muss sie sich aber überhaupt erst einmal diesem Thema stellen. Es sollen hier keine bewährten Führungsinstrumente klein geredet oder verächtlich gemacht werden. Führungskraft zu sein, hat gewiss eine Managementseite und das soll sie auch haben. Und Individuelle Unterschiede zwischen Führungskräften – das heißt bessere und schlechtere Chefs – hat es gewiss auch schon immer gegeben. Was sich verändert hat, ist die Auffassung von Führung. Sie hat sich in weiten Teilen zu einem Vollstrecker immer ausgefeilterer Tools und Prozesse reduziert. Die persönliche Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem oder auch die persönliche Beziehung im Team sind keine Faktoren, die zum professionellen Führungsverständnis gehören. Dort wo es sie noch gibt, zum Beispiel in der oft patriarchalisch geprägten Atmosphäre kleiner Familienunternehmen, findet sie quasi außerhalb professioneller Standards statt.

Schon seit geraumer Zeit, also auch schon vor den digitalen Möglichkeiten, gibt es das bewusste Streben, die Personalauswahl zu entpersonalisieren und zu entsubjektivieren. Bewerber sollen nur noch mit ihrem Kompetenzprofil sichtbar werden, nicht mehr mit Gesicht, Alter, Geschlecht oder anderen persönlichen Eigenschaften. Ob man Lust hat, mit jemandem zu arbeiten oder nicht, das heißt, ob man mit ihm eine Beziehung eingehen will, soll gerade keine Rolle mehr spielen.

Nachdem man nun vollkommen objektivistisch solche gesichts- und beziehungskastrierten Neutren ausgewählt hat, sollen dieselben Neutren in Teamworkshops und raffinierten Outdoor-Übungen auf Kommando persönliche Beziehungen entwickeln und emotionale Begeisterung zeigen, als seien es die besten Freunde oder gar Verwandte. Zum Beispiel soll man sich aus der Höhe in ihre Arme fallen lassen, was man sich selbst mit seinen Kindern oder besten Freunden zweimal überlegen würde. Wenn aber einer oder mehrere aus diesem sich jetzt heiß und innig liebenden Team dem Unternehmen nicht mehr genehm sind und kaltgestellt werden, dann soll dieses Team auf Kommando nicht mehr zusammenhalten, sondern die in Ungnade Gefallenen einfach abstoßen. Mit anderen Worten, die

¹³ Klopprogge et al., Digitalisierung 2019 S.268

¹⁴ Klopprogge et al., Digitalisierung 2019 S.258 ff.

Teamkollegen sollen gerade nicht das machen, was man in einem wirklichen Team machen würde, nämlich auch in schwierigen Situationen füreinander eintreten, sondern denjenigen, der jetzt wirklich das Auffangen durch die anderen bräuchte, einfach auf den Boden fallen lassen – natürlich um beim nächsten Teamworkshop den neuen Teammitgliedern ewige Treue zu schwören.¹⁵

Tatsächlich ist ein solches Konzept absurd und vollkommen lebensfremd – und zutiefst menschenfeindlich. Aber es ist seit Jahren gefeierte Theorie und gelebte Praxis. Der Film „Work hard, play hard“ von Carmen Losmann beschreibt genau diese Welt – zutiefst beklemmend. Und das Beklemmendste: „Work hard, play hard“ ist kein Enthüllungsfilm, der heimlich gedreht wurde. Nein, es handelt sich durchweg um unkommentierte reale Beispiele. Alle beteiligten Unternehmen und Personen haben sich und die Drehorte stolz zur Verfügung gestellt.¹⁶

Ein solcher Ansatz ist in einem ganz präzisen Sinne totalitär. Er möchte auch Emotionen, Beziehung, Loyalität oder Hilfsbereitschaft auf Knopfdruck ein- und ausschalten oder in eine vom System gewünschte Richtung dirigieren können. Er möchte den Menschen Empathie und andere zwischenmenschliche Qualitäten wegnehmen, aber gleichzeitig die Früchte dieser Fähigkeiten ernten.

Fallbeispiel

**Zusammenarbeit über räumliche Entfernung –
Kosten, Zeit, Loyalität, persönliche Belastung¹⁷**

Räumlich entkoppelte Führungsstrukturen

In vielen globalen Unternehmen mit integrierten Organisationsformen gibt es räumlich entfernte Teams und Unterstellungsverhältnisse. Der Chef sitzt in München, ein Teil seiner Mitarbeiter sitzt auf demselben Flur, ein anderer in Toulouse, Rom oder in einer kleinen abgelegenen Ortschaft in England oder gar in Übersee. Und häufig sind diese Strukturen nicht auf der grünen Wiese entstanden, sondern historisch gewachsen durch Fusionen und Akquisitionen, durch Einbringung eines Unternehmensteils in ein Joint Venture, durch organisatorische Zuordnung eines Teils einer Abteilung zu einer länderübergreifenden Geschäftseinheit.

Man muss sich das konkret vorstellen: Ein Manager in Hamburg hat drei Mitarbeiter in Toulouse. Diese drei Mitarbeiter in Toulouse waren zuvor Kollegen von zwanzig anderen Mitarbeitern auf demselben Flur und haben an denselben französischen Chef berichtet. Jetzt sind diese drei herausgelöst worden und berichten an einen Vorgesetzten, der 1.500 km entfernt sitzt, aus einer anderen Geschichte und Kultur stammt, mit dem man nur in hölzernem Englisch kommunizieren kann, der nach Prinzipien führt und belohnt, die anders sind als bisher gewohnt. Das alltägliche Schmiermittel von Führung und Zusammenarbeit, nämlich mal eben vorbeigehen, aufmuntern, durch Small Talk über Fußball, Autos oder Kinder einen Draht aufbauen, der ein Stück Geborgenheit gibt und ein Netzwerk auch für die beruflichen Themen schafft – all das

¹⁵ Eichinger et al., Nachhaltige Arbeitsfähigkeit 2019 S.152 ff.

¹⁶ <http://www.workhardplayhard-film.de>

¹⁷ Zweitveröffentlichung von Klopprogge, Personalarbeit in globalen Unternehmen 2006 S.20-24

funktioniert unter den Bedingungen räumlich entfernter Teams nur bedingt oder gar nicht.

Nur wenige der Betroffenen, die – sei es als Chef, sei es als Mitarbeiter oder sei es als beides gleichzeitig – unter solchen Bedingungen gearbeitet haben, würden ehrlich behaupten, dass es wirklich gut funktioniert. Wenn der Vorgesetzte sich des Problems bewusst und guten Willens ist, wird er versuchen, so oft wie möglich bei seinen Mitarbeitern präsent und sichtbar zu sein. Dabei wird er schnell an die Grenze der Belastbarkeit stoßen. Er wird enorme Kosten verursachen. Der Anteil vergeudeter Reisezeit wird hoch sein. Und dennoch wird er immer das Gefühl haben, dass Kommunikation und Sichtbarkeit eigentlich zu gering sind.

Vakuum der Führung

Es entsteht ein Vakuum der Führung. Der Mitarbeiter wird sich fragen, ob er mit seinen Anliegen und seinen Problemen von seinem entfernten Vorgesetzten überhaupt verstanden wird und im kritischen Fall auf den notwendigen Rückhalt zählen kann. Er wird sich fragen, ob er bei seinen Karriereerwartungen auf die Unterstützung eines Chefs bauen darf, der gar nicht sieht, was sein entfernter Mitarbeiter den ganzen Tag so macht. Und die Verschwörungstheorien, die dieses Vakuum der Führung füllen können, bieten sich geradezu an: Die Kollegen, die in der direkten Umgebung des neuen Chefs in Hamburg arbeiten, werden bevorzugt. Telefonate finden immer zu einer für die Zeitzone der anderen bequemen Tageszeit statt. Die Deutschen sind sowieso so und so... Die Loyalität wendet sich den alten Kollegen und dem alten Chef zu, die ohnehin auf demselben Flur sitzen. Oder der Mitarbeiter orientiert sich direkt auf ein anderes Unternehmen um. Am Ende bleiben Frust, Ineffizienz, Schuldzuweisungen, Enttäuschung.

Solche Strukturen wird es in internationalen Unternehmen immer häufiger geben und damit auch die entsprechenden Probleme. Und keine Frage, es handelt sich um große Probleme und Risiken, die umso gefährlicher sind, als sie schleichend daherkommen. Personalmanager müssen all ihre Kreativität darauf verwenden, im Interesse aller Beteiligten Lösungen oder zumindest Erleichterungen zu schaffen. Keineswegs sollten sie zulassen, dass die mit solchen Situationen verbundene leere Geschäftigkeit auch noch als Statussymbol der Wichtigkeit zelebriert wird.

Beziehungsmanagement mit Technik und Herz

Da „Führung und Zusammenarbeit über räumliche Entfernung“ ein internationales Problem ist, müssen Lösungen in unterschiedlichen Kulturen funktionieren. Dieser Aspekt ist deshalb wichtig, weil die meisten Menschen auf der Welt, um Begriffe von Geert Hofstede zu gebrauchen, nicht primär „task-oriented“ sind, sondern „relationship-oriented“.¹⁸ Für sie steht die menschliche Beziehung zum Vorgesetzten und zum Team im Vordergrund. Wenn diese nicht stimmen, lassen Loyalität und Performance nach. Das Ziel muss es deshalb sein, ständig „connected“ zu sein. Dabei ist ein wichtiger Aspekt die Regelmäßigkeit und Zuverlässigkeit der Kommunikation. Sie muss an die Stelle des „spontanen Vorbeischauens“ treten, das eben über große Entfernungen

¹⁸ Hofstede, *Cultures and Organizations* 2005 S. 73 ff. Ebenso auch Adler, *Organizational Behavior* 2002 S.45ff.

nicht möglich ist. Zwei Elemente muss man dabei systematisch kombinieren: Technik und persönliche Beziehung.

Einerseits muss man den Einsatz technischer Mittel perfektionieren. Durch drei, vier eingesparte Europaflüge hat man heute eine Videokonferenzanlage amortisiert und deren Qualität wird immer besser. Elektronische Kommunikation ist nicht nur billig, sondern kann durch die zeitliche Begrenzung auch recht effizient sein. Die Vorteile und Erleichterungen der elektronischen Kommunikation sind allerdings umso größer, je solider die persönliche Basis ist. Deshalb sollte man sich als Team und bilateral als Vorgesetzter und Mitarbeiter bewusst Zeit füreinander nehmen. Diese Treffen sollten nicht durch operative Hektik belastet sein, sondern wirklich dazu dienen, in Ruhe eine Basis von Vertrauen, Humor und gegenseitigem Respekt aufzubauen. Es ist auch wichtig, Gelegenheiten dafür zu schaffen, dass Mitarbeiter aus solchen Kulturen, in denen man ungern vor anderen frontal Kritik übt, Bedenken oder Gegenvorschläge äußern können.

7. Hausaufgaben für die weitere Forschung

Auch wenn sich schon jetzt in vielen Punkten ein schlüssiges Bild zu ergeben scheint, müssen die Forschungen zur virtuellen Zusammenarbeit weitergehen. Wie schon mehrfach gesagt: Ohne zurzeit zu wissen, wie und wann genau was passieren wird, wird die Erfahrung des Realversuches Einfluss auf die Optionen der Zukunft haben. Dafür muss man noch besser verstehen, was bei der virtuellen Führung und Zusammenarbeit tatsächlich passiert und was funktioniert und was nicht. Dies ist keine Angelegenheit der IT-Abteilung. Die vergangenen Äußerungen zur Büroarbeitswelt der Zukunft waren noch zu stark geprägt von selbstverliebten Ideen von Bürodesignern¹⁹, von durchsichtigen Interessen quadratmeterzählender Controller, von Kleine-Jungs-Träumen einer Zukunft, in der jeder seinen persönlichen Düsenantrieb hat, von sozialamputierten Computer-Nerds, die die Außenwelt auch gar nicht vermissen oder von Geschäftsinteressen des Silicon Valley, in dem die entscheidenden Leute selbst allerdings hochgradig analog kommunizieren.²⁰ Und natürlich kann man auch die Gegenseite gehässig karikieren: Den Chef, der von seinem Eichen-schreibtisch aus seiner Sekretärin die E-Mails diktiert, aber darum herum eine bombastische Theorie über die Bedeutung des Menschlichen konstruiert. Natürlich sind auch jetzt schon wieder Propheten unterwegs, die genau zu wissen glauben, wohin sich die Zukunft bewegt. Als Goinger Kreis vertrauen wir allerdings weniger auf vermeintlich unausweichliche Trends, sondern bevorzugen das eigene Denken und Handeln.

In der Wissenschaft gab es schon in der Vergangenheit differenzierte Forschungsergebnisse. An ihnen ist nichts falsch und sie decken sich vielfach mit den ersten Befunden unserer empirischen Erhebung zur virtuellen Zusammenarbeit in der Corona-Krise. Aber sie waren noch sehr vorsichtig – einfach weil auch die Datenbasis dünn war. Dies spiegelt sich auch in damaligen eigenen Aussagen zur digitalen Zusammenarbeit wider: „Am wichtigsten ist aber die Erkenntnis, dass Differenzierung der Schlüssel zum Erfolg sein könnte. Beim genaueren Hinsehen ergibt sich nämlich ein deutlich differenzierteres Bild, das verdeutlicht, dass der Nutzen von digitalen Tools von den Eigenschaften (a) des Nutzenden,

¹⁹ Dies gilt zum Beispiel für manche Ideen im Projekt Office 21. <https://office21.de/ueber-das-forschungs-projekt-office-21-projektbeschreibung>

²⁰ Keese, Silicon Valley 2016

(b) der Aufgabe, und (c) der Ausgereiftheit der Technologie abhängig ist. Das bedeutet, dass bei vielen digitalen Tools der Zusammenarbeit ein ‚Ja, aber...‘ mitgedacht werden muss, weil digitale Tools nicht in jedem Kontext und für jedes Individuum geeignet sind.“²¹ Der Realversuch mit Millionen Beschäftigten auf Basis eines „Extremszenarios“ kann und muss hier validere Erkenntnisse liefern – ohne die ideologischen Scheuklappen der einen oder der anderen Seite.

Vielleicht lassen sich manche bisher offene Fragen besser beantworten: Die Möglichkeit der Telearbeit wird vielfach begrüßt, aber überraschenderweise sind es IT-Konzerne wie Yahoo, IBM oder Hewlett-Packard, die ihre Mitarbeiter wieder räumlich präsent sehen wollen. Oder auch eine andere Frage: Dass virtuelle Kommunikation besser funktioniert, wenn zuvor eine Vertrauensbildung durch physische Treffen stattgefunden hat, werden wohl die meisten aus eigener Erfahrung nachvollziehen können.²² Aber wohin gehört eine Videokonferenz auf einem hohen technischen Niveau – auf die virtuelle oder auf die physische Seite?²³

Darüber hinaus gibt es Aspekte, die in der Drucksituation der Corona-Krise nicht so im Vordergrund stehen, aber für den Erfolg virtueller Arbeit von großer Bedeutung sind und deshalb den Blick der Forschung benötigen. Hier eine Auswahl möglicher Themen:

Verantwortung

In den wenigen Wochen der Corona-Isolation spielt das Thema der Verantwortung nicht die primäre Rolle. Jeder bemüht sich, unter den besonderen Bedingungen zu funktionieren. Aber das Thema des persönlichen „Commitments“ ist seit jeher ein kritischer Punkt in der virtuellen Zusammenarbeit, zum Beispiel in Collaboration Plattformen. Bestimmte Ansätze verehren ja sogar, das unverbindliche Kommen und Gehen und vielleicht noch Kommentieren.²⁴ Im normalen Betrieb geht es aber nicht um das Abarbeiten von Krisen-Aktionsplänen, sondern um das Initiieren und Verfolgen neuer und unfertiger Themen. Und dort gilt: Genauso wie man in einer virtuellen Arbeitswelt emotional-beziehungsmäßig verlorengelangen kann, kann man auch verantwortungsmäßig verlorengelangen (oder sich wegmogeln). Deshalb findet sich auch im „Digital HR Manifesto“ die Forderung: „Digitale Instrumente stärken auch in der Netzwerkarbeit die Verantwortung des einzelnen, statt sie durch folgenlose Beliebigkeit zu verwässern.“²⁵



Innovationsarbeit

Damit verwandt ist das ganze Feld der Innovationsarbeit, das in der Corona-Zeit anders als leere Montagehallen und Kurzarbeit nicht an erster Stelle der Aufmerksamkeit steht. An sich sind Wissenschaftler und Forscher in Unternehmen seit Jahrzehnten an globale wissenschaftliche virtuelle Zusammenarbeit gewohnt. Schließlich haben sie das Internet für diesen Zweck erfunden. Und der rationale Diskurs ist ja seit den Universitäten des Mittelalters ohnehin ihr wichtigstes Instrument. Aber gleichzeitig sind große Teile der Arbeit sehr haptisch und physisch – schließlich geht es ja oft darum, der Materie etwas Neues

²¹ Klopprogge / Burmeister / Braun, Digitalisierung 2019 S.245

²² De Guinea, Webster, & Staples, 2012

²³ Klopprogge / Burmeister / Braun, Digitalisierung 2019 S.245 Siehe auch Martins, Gilson & Maynard, 2004

²⁴ Klopprogge / Burmeister / Braun, Digitalisierung 2019 S.239 ff.

²⁵ Klopprogge / Burmeister / Braun, Digitalisierung 2019 S.276 und <https://www.digital-hr-manifesto.org>

abzuringen. Vor allem jedoch brauchen sie Räume für Vorläufiges, Halbfertiges, für Prozesse, bei denen aus der Auseinandersetzung mit einer falschen oder halbfalschen Idee etwas Richtiges entsteht.²⁶ Korrekturfunktionen, Kurzkommentare und Likes helfen dem wissenschaftlichen Fortschritt nicht weiter. Dies alles ist schon in der Vergangenheit eine Schwäche digitaler Medien in der Innovationsarbeit gewesen. Können wir hier etwas Neues aus der Corona-Zeit lernen?

Arbeitsaufwand

Verschiedentlich gab es Rückmeldungen, dass sich durch das Fehlen des direkten Austausches und der räumlichen Nähe der Arbeitsaufwand für viele ganz normale Tätigkeiten erhöhe. Dies fällt in der Corona-Zeit nicht weiter auf, da man ja alles der Krise zuschieben kann und die Mitarbeiter auch lieber viel als gar nichts zu tun haben. Aber es ist ein Punkt, der unbedingt verifiziert werden sollte.

Later Life Work

An der demografischen Entwicklung hat die Corona-Krise wohl nichts geändert. Deshalb werden wir auch weiter auf die Mitarbeit älterer Menschen angewiesen sein – ganz zu schweigen von dem Nutzen, den ihre Erfahrung bringt.²⁷ Die technische Seite der virtuellen Zusammenarbeit ist dabei kein wesentliches Hindernis: Mit Skype oder Zoom kann ein 60- oder 70-Jähriger genauso souverän umgehen wie ein 30-Jähriger. Aus der Forschung gerade auch des Goinger Kreises und der Leuphana-Universität zum Later Life Work wissen wir jedoch, dass für ältere Menschen, die nicht zwangsläufig mehr arbeiten müssen, der soziale Kontakt einer der wichtigsten Motivationsfaktoren ist. Sie arbeiten, weil sie nicht zuhause sitzen wollen.²⁸ Was bedeutet verstärktes virtuelles Arbeiten für diese Mitarbeitergruppe?

Wartungstechniker und ambulante Pflegekräfte

Man könnte auf die Führungsbeziehungen in anderen räumlich entfernten Teams blicken. So ist es für hunderttausende Wartungstechniker oder Vertriebsmitarbeiter seit langem Alltag, entfernt von ihrer „homebase“, ihren Kollegen und Vorgesetzten zu arbeiten. Nicht anders ergeht es Pflegekräften in der ambulanten Pflege. Hier zeigt sich auch ein interessantes Spannungsfeld: Wohnstifte, in denen die älteren Menschen in den eigenen vier Wänden wohnen, aber im Haus eine Art ambulante Pflege bekommen, gelten aus fachlicher Sicht als das Nonplusultra. Aber aus Sicht der Mitarbeiter gibt es durchaus Klagen über das isolierte Arbeiten. Wenn man solche räumlich entfernten Arbeitsstrukturen und die darüber gewiss vorhandene Literatur zum Vergleich heranzieht, muss man aber berücksichtigen, dass die Mitarbeiter nicht oder nur zu einem geringen Teil ein gemeinsames, interagierendes Team bilden. Sie arbeiten mehr nebeneinander als miteinander.

²⁶ Klopprogge, Innovation 2015. Henning Beck und andere Hirnforscher weisen auf die Bedeutung des Unschärfen für die Leistungsfähigkeit des menschlichen Gehirns hin. Vgl. Beck, Irren 2017

²⁷ Wilckens et al., Later Life Work Index 2019

²⁸ Maxin / Deller, Beschäftigung statt Ruhestand 2010 S.773

8. Auf dem Weg in die Praxis: Was kann man konkret machen?

Aus dem bis hierher Dargestellten wird zum einen deutlich, dass wir – gleichgültig ob im klassischen Büro oder in der virtuellen Zusammenarbeit – die Rolle von Beziehung und Emotion in den bisherigen Führungsmodellen überdenken müssen. Sie sind keine Störfaktoren, sondern Grundlage erfolgreichen Arbeitens. Und sie müssen echte menschliche Empathie sein, keine Maskerade oder manipulative Sozialtechnik. Aber es ist auch klar, dass in der virtuellen Zusammenarbeit Emotionen, Beziehung, Vertrauensaufbau und weitere ähnliche Faktoren noch schwieriger zu realisieren sind als ohnehin schon. Manches, was in der Begegnung von Angesicht zu Angesicht ganz routiniert und fast unbemerkt von selbst geschieht, muss in der virtuellen Zusammenarbeit bewusst organisiert werden. Schon jetzt möchten wir auf einige Punkte aufmerksam machen.



Video

Ein in Kooperation mit dem Münchner Fastfood Improtheater entwickeltes Video sensibilisiert für die Fallstricke in der virtuellen Kommunikation. Damit gibt es gleichzeitig Anregungen, sich der Situation im eignen Team bewusst zu werden.

Fallbeispiele

Wir werden auch gute Fallbeispiele sammeln und aufbereiten. Hier gleich eines, das zeigt, wie man auch in der virtuellen Zusammenarbeit Pausenräume und Kaffeeecken organisieren kann.

Ein Blick in die Werkstatt

Kaffeeklatsch.

Informelle virtuelle Kommunikation am Beispiel von webgrrls.de

Im Business-Netzwerk der „Webgrrls“ finden sich seit über 20 Jahren weltweit Frauen, die in den neuen Medien tätig sind, zum virtuellen Austausch zusammen. Die deutschen Webgrrls tauschen sich zu digitalen und unternehmerischen Themen aus, stärken sich gegenseitig in der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung und engagieren sich auch politisch für Frauenförderung insbesondere für die Rechte in IT-Berufen tätiger Frauen.

Um dabei auch virtuell eine echte und persönliche Verbindung zu entwickeln, die für die untereinander gelebte Unterstützung, Beratung und Inspiration unabdingbar ist, nutzen die Webgrrls schon länger spannende Formate:

Die Virtuelle Kaffeeküche

Kolleginnen treffen sich via Videochat und reden über alles, was so anliegt. Täglich zu einer fest definierten Uhrzeit. Wer gerade da ist, schaut einfach herein.

Webgrrls Lean Coffee

Interessierte Webgrrls treffen sich online im Videochat, um gemeinsam interessante, aktuelle Themen zu behandeln. Einfach spontan ein Wunschthema vorschlagen und über das reden, was gerade bewegt.

WWOL – Webgrrls Working Out Loud:

Zwei WWOL-Zirkel treffen sich per Videochat und unterstützen sich gegenseitig bei der Erreichung ihrer Ziele.



Erfolgsfaktoren der virtuellen Zusammenarbeit

Auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse wurden zehn Empfehlungen für die virtuelle Zusammenarbeit entwickelt. Sie nehmen im Besonderen die emotionale Dimension ins Blickfeld. Diese Grundfaktoren werden kontinuierlich mit kreativen Umsetzungsideen und Praxisbeispielen angereichert. Wir möchten auch auf die zahlreichen Anregungen hinweisen, die – unabhängig von virtueller Zusammenarbeit – für die Rolle der Emotionen in exzellenter Führung entwickelt wurden.²⁹

Auf dem Weg in die Praxis

Zehn Erfolgsfaktoren der virtuellen Zusammenarbeit

Virtuelle Zusammenarbeit ist technisch möglich. Die Instrumente und Plattformen sind einfach zu bedienen und arbeiten im Großen und Ganzen zuverlässig. Aber das technische Funktionieren ist nur eine Dimension von Führung und Zusammenarbeit. Damit virtuelle Zusammenarbeit wirklich nachhaltig funktioniert, müssen wir auch ihre Grenzen und Herausforderungen verstehen und ernst nehmen. Die folgenden Empfehlungen möchten hierzu eine Handreichung geben. Die zehn Hauptfelder beschreiben grundsätzliche Aspekte, Risiken und Erfolgsfaktoren, die wissenschaftlich untersucht und abgesichert sind. Wir werden Sie Stück für Stück mit kreativen Praxisbeispielen anreichern. Wir würden uns freuen, möglichst viele gute Ideen zu erhalten.

1

Die soziale Dimension des Arbeitens verstehen

Viele Mitarbeiter (Teilzeit, ältere Mitarbeiter) arbeiten nachweislich und explizit nicht in erster Linie aus materiellen Gründen, sondern wegen der sozialen Kontakte und der persönlichen Wertschätzung. Allein zuhause am Bildschirm zu sitzen und irgendeinen Leistungsbeitrag in ein schwarzes Loch zu schicken, interessiert sie nicht. Aber auch für viele Mitarbeiter (zum Beispiel alleinlebende), für die verständlicherweise das Geldverdienen unverzichtbar ist, sind die Stunden in der Arbeit ein wichtiger Bestandteil des sozialen Lebens. Da wir den Leistungsbeitrag dieser Menschen brauchen, dürfen wir ihr soziales Bedürfnis nicht vergessen.

²⁹ Petersdotter, Fracht 24 2019 S.170 ff.

2

Vermischung von beruflich und privat in beide Richtungen zulassen

Wenn sich die Grenze zwischen beruflich und privat auflöst, dann kann das nicht nur in eine Richtung gehen. Dann muss man auch akzeptieren, dass Dinge sichtbar werden und Störungen erfolgen, die man bisher als „unprofessionell“ angesehen hatte. Menschen sind nicht homogen. Sie haben vielleicht im Beruf eine ganz andere Rolle als zuhause. Das muss man akzeptieren. Deshalb muss man auch akzeptieren, dass das Eindringen ins Private nur bis zu einer bestimmten Grenze geht. Die Vermischung von beruflich und privat bedeutet aber auch, dass private Dinge in der „Bürozeit“ stattfinden.

3

Das Informelle zulassen und anregen

Telefon- und Videokonferenzen erzeugen bisher eine besondere Art von Disziplin. Man redet nicht durcheinander, fällt nicht ins Wort, sagt nur etwas, wenn man gefragt wird. Dies führt zu dem Eindruck, dass solche Formen der Kommunikation effizienter seien als normale Face-to-face-Besprechungen. Dieser Eindruck mag sogar in vielen Fällen stimmen, wobei auch traditionelle operative Besprechungen so ablaufen. Aber sie bilden nur eine Form der Kommunikation und nur eine Dimension guter Führung und Zusammenarbeit ab. Man kann separate Plattformen für informellen Austausch organisieren. Aber man kann das Informelle auch locker in die „disziplinierten“ Meetings integrieren.

4

Spontaneität bewusst organisieren

In der physischen Zusammenarbeit trifft man sich zufällig auf dem Gang, in der Kantine. Man kann als Kollege oder Führungskraft schwache Signale erkennen und bei nächster Gelegenheit „zufällig“ darauf eingehen. In der virtuellen Kommunikation gibt es keine zufälligen Begegnungen. Die Räume für solche persönlichen Beziehungen müssen bewusst organisiert werden.

5

Räume für Vorläufiges schaffen

Das effiziente Abarbeiten vorgegebener Aufgaben macht nur einen Teil der „Büroarbeit“ aus. Innovation und Kreativität brauchen Räume für Vorläufiges, Halbfertiges, Widersprüchliches, für Prozesse, bei denen aus der Auseinandersetzung mit einer falschen oder halbfalschen Idee etwas Richtiges entsteht. Automatische Fehlerkorrektur, Kurzkommentare und Likes helfen dem wissenschaftlichen Fortschritt nicht weiter. Dies alles war schon in der Vergangenheit eine Schwäche digitaler Medien in der Innovationsarbeit. Es müssen Formen gefunden werden, bei denen es um mehr als möglichst schnelles Abhaken von Tagesordnungen geht.

6

Vertrauensvolle Beziehungen aufbauen

In der virtuellen Zusammenarbeit kann man noch weniger als ohnehin kontrollieren, was Menschen machen – es sei denn, man würde ein kontraproduktives System der

Fernüberwachung aufbauen. Dies gilt besonders dann, wenn es nicht nur darum geht, in der Krise den Notbetrieb aufrechtzuerhalten, sondern Neues zu schaffen. Virtuelle Zusammenarbeit braucht also nicht weniger, sondern mehr Vertrauen als die traditionelle Zusammenarbeit im Büro. Vertrauen ist aber weder ein Algorithmus noch eine trickreiche Sozialtechnik, sondern eine Beziehung zwischen Menschen.

7

In das Gesicht der anderen blicken

Der Corona-Großversuch, in dem ja die virtuelle Zusammenarbeit zur ausschließlichen Arbeitsform wurde, hat gezeigt, wie wichtig es für Menschen ist, sich in die Augen zu schauen. Das schafft, Vertrauen, gibt Sicherheit, verstärkt Aufmerksamkeit, gibt non-verbales Feedback und vieles mehr. Die Dimension des Visuellen kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Eine Videokonferenz ist etwas ganz anderes als eine kompliziertere Telefonkonferenz. Und bei stationären Anlagen ist eine gute Qualität ihr Geld wert. Da wir aber normalerweise nicht in einer Ausgangssperre leben, sondern virtuelle und physische Zusammenarbeit mischen werden, ist es hilfreich, zum Start der Zusammenarbeit Vertrauen durch persönliches Kennenlernen aufzubauen.

8

Persönliche Verantwortung stärken

Das persönliche Kümmern und Dranbleiben ist seit jeher ein kritischer Punkt in der virtuellen Zusammenarbeit. Genauso wie man in einer virtuellen Arbeitswelt emotional-beziehungsmäßig verlorengelangen kann, kann man auch verantwortungsmäßig verlorengelangen oder sich „wegmogeln“. Bestimmte Ansätze verehren geradezu das unverbindliche Kommen und Gehen, garniert mit einem folgenlosen Kommentar aus dem Chatroom. Im Alltag der Wettbewerbsfähigkeit geht es aber nicht um das Abarbeiten vorgegebener Aktionspläne, sondern um das Initiieren und Verfolgen neuer und unfertiger Themen. Dazu müssen Menschen Verantwortung übernehmen.

9

Mit Unterschieden unterschiedlich umgehen

Für bestimmte Tätigkeiten (Berater, Wirtschaftsprüfer), die schon bisher sehr selbstständig arbeiteten, ist die Umstellung gering. Mitarbeiter, die von ihrer Funktion her Interaktion und Unterstützung brauchen oder die eher introvertiert sind, fallen dagegen leicht durch den Rost. Wie jeder aus eigener Erfahrung weiß, ist es für neue Mitarbeiter wichtig, an die Hand genommen zu werden. Es ist auch wichtig, Gelegenheiten dafür zu schaffen, dass Mitarbeiter aus solchen Kulturen, in denen man ungern vor anderen frontal Kritik übt, Bedenken oder Gegenvorschläge äußern können.

10

Mit der physischen Welt verbunden bleiben

Die Corona-Krise hat nicht nur gezeigt, dass virtuelle Zusammenarbeit technisch möglich ist. Sie hat auch deutlich gemacht, wie viele Menschen physische Arbeiten verrichten, die an einem ganz bestimmten Ort (einer Maschine, einem Weinberg, einem Operationssaal, einem Lkw) durchgeführt werden müssen. Seit jeher gab es unter den „Werkern“ das Misstrauen, dass die „Büroangestellten“ in ihren schicken

Unternehmenszentralen wenig Ahnung von dieser materiellen Arbeit haben. Um diese Entfremdung nicht zu verstärken, müssen virtuell arbeitende Mitarbeiter den Kontakt zur Welt der physisch Arbeitenden aufrechterhalten.

Literaturverzeichnis

- Adler, Nancy J.*, International Dimensions of Organizational Behavior, 2002
- Beck, Henning*, Irren ist nützlich: Warum die Schwächen des Gehirns unsere Stärken sind, München 2017
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016)*. The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), S.731-739.
- De Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012)*. A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49(6) S.301-308.
- Dumas, Tracy L. / Sanchez-Burks, Jeffrey*, The Professional, the Personal, and the Ideal Worker: Pressures and Objectives Shaping the Boundary between Life Domains, *The Academy of Management Annals*, 2015 Vol. 9, No. 1, 803–843, <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2015.1028810>
- Eichinger, Franz / Seidner, Claudia / Kempen, Arndt / Hoyndorf, Karen / Lingthaler, Jens / Petersdotter, Linn*, Gerne und gesund arbeiten. Notwendigkeit und Methoden einer nachhaltigen Arbeitsfähigkeit, in: Goinger Kreis e.V. (Hrsg.), Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen, Hohenwarsleben 2019 S.149-158
- Goinger Kreis e.V. (Hrsg.)*, Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen, Hohenwarsleben 2019
- Golden, T. D. (2012)*. Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*, 27, 255–269.
- Hofstede, Geert / Hofstede, Gert Jan*, Cultures and Organizations. Software of the Mind, New York 2005
- Keese, Christoph*, Silicon Valley. Was aus dem mächtigsten Tal der Welt aus uns zukommt, München 2016
- Klaffke, Martin (Hrsg.)*, Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele, Wiesbaden 2016
- Koenig, Gaspard*, La fin de l'individu : Voyage d'un philosophe au pays de l'intelligence artificielle, Paris 2019
- Klopprogge, Axel*, Herausforderungen für die Personalarbeit in globalen Unternehmen, Vortrag auf dem 6. Human Capital Management Symposium 16. Mai 2006 <http://www.strategyforpeople.com/dokumente/doc-de/th1.pdf>
- Klopprogge, Axel*, Wie die Personalarbeit zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen beitragen kann, in: Goinger Kreis (Hrsg.), Zukunft, Personal, Beschäftigung. Zwischen Praxis und Innovation, Unternehmen und Gesellschaft, Wiesbaden 2015 S.43-60.

- Klopprogge, Axel / Burmeister, Anne / Braun, Michelle*, Digitalisierung und Personalarbeit im Kernbereich der menschlichen Wertschöpfung. Begriffliche Aufräumarbeiten, kritische Analysen und Anforderungen der Personalarbeit an digitale Instrumente, in: Goinger Kreis e.V. (Hrsg.), Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen, Hohenwarsleben 2019 S.199-280
- Kossek, Ellen Ernst*, Managing work – life boundaries in the digital age, *Organizational Dynamics* (2016) 45 S.258-270
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T.* (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6) S.805-835.
- Maxin, Leena / Deller, Jürgen*, Beschäftigung statt Ruhestand: Individuelles Erleben von Silver Work, *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft* Jg. 35, 4 (2010): 767-800
- Petersdotter, Linn*, Fracht24 in Zeiten von Arbeitswelt 4.0. So könnte es gewesen sein, in: Goinger Kreis e.V. (Hrsg.), Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen, Hohenwarsleben 2019 S.359-384
- Wilckens, Max, R. / Finsel, Julia S. / Wöhrmann, Anne. M. / Deller, Jürgen*, Betrieblicher Umgang mit alternden und altersdiversen Belegschaften: Entwicklung des Later Life Work Index, in: Goinger Kreis e.V. (Hrsg.), Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen, Hohenwarsleben 2019 S.359-384

Die Autoren

Prof. Dr. Anne Burmeister

Dr. Anne Burmeister ist Assistant Professor an der Rotterdam School of Management. Zuvor war sie Strategieberaterin bei der Boston Consulting Group (BCG). Sie studierte Wirtschaftspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg und der Warwick Business School, und absolvierte nach der Promotion einen Postdoc an der Universität Bern.

Franz Eichinger

Nach Führungsaufgaben in Versicherungs- und Softwareunternehmen arbeitete Franz Eichinger als Unternehmensberater in verschiedenen Beratungsinstituten. Seit 2013 ist er als Mitbegründer und Miteigentümer der Growport GmbH tätig und ist spezialisiert auf Team- und Einzelcoachings zur Förderung nachhaltiger Arbeitsfähigkeit.

Dr. Axel Klopprogge

Nach Fach- und Führungsaufgaben in großen Technologieunternehmen führt er die von ihm gegründete internationale Beratungsfirma Strategy for People sowie das Kanway Innovation Team. Er ist spezialisiert auf Personalarbeit für KMU sowie auf Innovation und Geschäftsentwicklung.

Der Goinger Kreis

Der Goinger Kreis wurde 2004 in Going/Tirol gegründet. Top-Manager aus dem Personalwesen deutscher Unternehmen haben sich zusammengetan, um über die operative Personalarbeit hinaus Impulse für das System Arbeit zu geben – an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Inzwischen ist der gemeinnützige Verein ein hochrangiger gemischter Kreis von Vordenkern und Akteuren – aus Unternehmen, Wissenschaft, Beratung und Politik. Mehr Informationen zum Goinger Kreis: www.goinger-kreis.de

Kontakt und weitere Informationen:

Goinger Kreis – Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V.

Flagredder 77

21521 Wohltorf

info@goinger-kreis.de

Tel. +49 (0) 4104 690875

Das aktuelle Buch des Goinger Kreises

Das Buch „Grenzüberschreitungen“ zeigt anhand wissenschaftlicher Ergebnisse, Erfahrungsberichte und praktischer Anleitungen, wie Personalarbeit die Brücke zwischen unternehmerischem Erfolg und gesellschaftlichen Entwicklungen bauen kann. Dies wird durch-exerziert an sechs aktuellen Themen:

- *Brückenköpfe*. Wie Schulen und Unternehmen Mündigkeit fördern und den Weg in gute Arbeit bahnen können. Mit dem jährlichen Aktionstag „Fit für die Bewerbung“ – durchgeführt von Unternehmen für Schulen.
- *Angekommen*. Wie eine Arbeitsintegration Geflüchteter gelingen kann und was alles schon passiert ist. Mit einem Leitfaden „Sieben Schritte zur erfolgreichen Beschäftigung von Geflüchteten in Ihrem Unternehmen“.
- *Gefühlsbeziehung*. Wie Emotionen zu exzellenter Führung gehören und zur nachhaltigen Arbeitsfähigkeit beitragen. Mit der praxisnahen Case Study „Fracht24“ und dem Video „Emotions please“.
- *Beinfreiheit*. Wie digitale Personalarbeit Innovation und Wettbewerbsfähigkeit steigern kann und wie nicht. Mit dem „Digital HR Manifesto“ und seinen zwölf Anforderungen an digitale HR Instrumente.
- *Standortbestimmung*. Wie globale Standards zur Humankapitalmessung zu Selbsterkenntnis, Vergleichbarkeit und Sprachfähigkeit beitragen. Mit der „ISO 30414 – Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting“.
- *Langstreckenläufer*. Wie Unternehmen im demografischen Wandel das Potenzial älterer Menschen besser nutzen können. Mit dem „Later Life Work Index“ und einem Compendium betrieblicher Maßnahmen.

Gleichzeitig werden damit die Methoden einer neuen Personalarbeit zwischen Unternehmen und Gesellschaft beschrieben. Eine Personalarbeit, die herkömmliche Grenzen zwischen Fachrichtungen, zwischen Unternehmen und Gesellschaft sowie zwischen Wissenschaft und Praxis überschreitet.



Goinger Kreis e.V. (Hrsg.)

Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen.

VAS – Verlag für Akademische Schriften

Westarp Science – Fachverlage

www.westarp.de

1. Auflage 2019, 432 S., Paperback

ISBN: 978-3-88864-563-1, € 34,95

