

Meike Huda / Herbert Schwarzenberger

## Fit für das virtuelle Arbeiten?

### - Persönliche Kompetenzen im Kontext der Virtualisierung von Arbeit

128 - The Future of Work and Organizing

#### Abstract

Auch wenn moderne Informations- und Kommunikationstechnologie aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken ist, handelt es sich bei der sogenannten Virtualisierung von Arbeit dennoch um eine sehr neuzeitliche Erscheinung. Über die allgemeine Wahrnehmung und Beurteilung virtueller Arbeitsbedingungen hinaus ist die Frage von Interesse, ob sich aus den Anforderungen virtueller Arbeitsbedingungen spezifische individuelle Kompetenzerfordernisse ergeben und welche Herausforderungen dies in weiterer Folge an das HR-Management stellt. Im Rahmen einer Interviewstudie wurden relevante zentrale Motive in Bezug auf die Virtualisierung von Arbeit herausgearbeitet und unter Rückgriff auf die theoretische Begriffsdefinition von Kompetenzen als „Dispositionen zu selbstorganisiertem Handeln“ die Relevanz einzelner Kompetenzen aufgezeigt. Dabei wurden unter anderem sozial-kommunikative Selbstorganisationsdispositionen, aber auch geeignete organisationale Rahmenbedingungen als bedeutsam identifiziert.

#### Keywords:

Virtualisierung von Arbeit, Kommunikationstechnologie, Kompetenzen, Kompetenzanforderungen, Selbstorganisation

#### 1. Ausgangslage und Fragestellungen

Der Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien erscheint heute selbstverständlich und eine Arbeitswelt ohne diese Techniken bereits kaum mehr vorstellbar. Die technische Ausstattung moderner Arbeitsplätze stellt dabei jedoch mehr als nur eine Ansammlung komplexer Applikationen und Tools dar, deren Bedienung ArbeitnehmerInnen erlernen müssen. Sie sind darüber hinaus im Rahmen virtueller Arbeitsprozesse auch mit Herausforderungen allgemeiner Art konfrontiert wie dem Fehlen nonverbaler Kommunikationssignale ihres Gegenübers, zeitversetztem Feedback zu ihrem Kommunikationsbeitrag oder allgemein der Frage, wie Beziehungsmanagement „in [...] Situationen der Abwesenheit, die den Arbeitsalltag dominieren“ (Goll 2004: 18), funktionieren kann. Es stellt sich die Frage, welche individuellen Voraussetzungen Menschen zu entsprechenden Anpassungsleistungen in die Lage versetzen, über welche Fähigkeiten MitarbeiterInnen demzufolge in heutzutage üblichen virtuellen Arbeitswelten verfügen müssen, um im Kontext der Virtualisierung ihre Arbeit erfolgreich

bewältigen zu können. Vor diesem Hintergrund wurde in einer im Rahmen des Forschungsprogramms "Virtuelles Arbeiten & Lernen" an der Ferdinand-Porsche-FernFH erstellten Interviewstudie ein Erkenntnisgewinn zu folgenden Forschungsfragen angestrebt:

- Wie wird die Virtualisierung der Arbeit heute im Unternehmensalltag von betroffenen MitarbeiterInnen wahrgenommen?
- Anhand welcher Wahrnehmungen und Kriterien beurteilen betroffene MitarbeiterInnen eine virtuelle Arbeitssituation als erfolgreich?
- Welche persönlichen Kompetenzen brauchen MitarbeiterInnen, um die Virtualisierung der Arbeit erfolgreich zu bewältigen? Welchen Beitrag kann das HR-Management in diesem Zusammenhang leisten?
- Wie ist der Zusammenhang zwischen persönlichen Kompetenzen, die speziell für virtuelles Arbeiten notwendig sind, und solchen, die allgemein als relevant für beruflichen Erfolg erachtet werden?

## **2. Theoretischer Hintergrund**

### **2.1. Die Virtualisierung von Arbeit**

Bei den Recherchen im Vorfeld dieser Arbeit wurde deutlich, dass unter dem Terminus Virtualisierung von Arbeit eine ganze Reihe von Phänomenen subsumiert wird. Die Virtualisierung von Arbeitsbedingungen und Unternehmen in der Arbeitswelt wird aufgrund der engen Verzahnung mit dem technologischen Hintergrund unter anderem insbesondere in der IT-Branche verortet (Hirschfelder / Huber 2004: 11; Manchen Spoerri et al. 2003: 208). Der Bedeutungsinhalt von Virtualisierung erfasst jedoch in Erweiterung des computertechnischen Begriffsverständnisses der Informatik, welche darunter, vereinfacht gesagt, die Ressourcenaufteilung von Rechnern versteht, allgemein den noch andauernden Veränderungsprozess weg von den gewohnten, ortsgebundenen Normalarbeitszeitverhältnissen und -strukturen, hin zu zeitlich und räumlich flexiblen Arbeitsbedingungen und medial vermittelten Formen der Zusammenarbeit. Durch die rasante Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien hat die Arbeitswelt in den letzten Jahren tiefgreifende organisationale und prozessuale Veränderungen erfahren. Dabei haben die zahlreichen technologischen Innovationen die lokalen, räumlichen Grenzen von Unternehmen sozusagen aufgehoben oder zumindest erheblich erweitert und neue Arbeitsformen und Organisationsstrukturen entstehen lassen, wie beispielweise virtuelle Teams – Arbeits- und Projektgruppen, deren Mitglieder sich an unterschiedlichen Standorten befinden und die sich daher selten persönlich begegnen und weitestgehend computervermittelt miteinander kommunizieren (Palumbo 2004: 121). Damit verlagern sich auch Erscheinungsformen der kollektiven Organisationskultur, etwa die Ausbildung der in Teams vorhandenen gemeinsamen Grundannahmen und Werte, teilweise in die Virtualität. Diese Entwicklungen schreiten weiter voran. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2013) beispielsweise, bewertet die zunehmende räumliche, zeitliche und arbeitsaufgabenbezogene Autonomie, die auf den innovativen informations-

und kommunikationstechnologischen Entwicklungen basiert, im Hinblick auf die künftige Gestaltung der Arbeit als einen der entscheidenden Trends.

Für die durchgeführte Interviewstudie wurde basierend auf dieser Vielschichtigkeit ein Begriffsverständnis von Virtualisierung formuliert, demzufolge darunter generell die räumliche, zeitliche und prozessuale Änderung von Arbeitsbedingungen aufgrund von innovativen Entwicklungen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie zu verstehen ist.

## 2.2. Kompetenzen

Die Frage nach den erforderlichen Kompetenzen in virtuellen Arbeitswelten wirft die Frage auf, was genau unter Kompetenzen zu verstehen ist. Kompetenzen werden in der Praxis zunehmend als erfolgskritische Schlüssel-Ressource für Unternehmenserfolg und Karrierechancen erachtet (Erpenbeck / von Rosenstiel 2007: XVII; Lenbet 2004: 226). Bei einer Betrachtung unterschiedlicher Begriffsbestimmungen zur Kompetenz ist festzustellen, dass hinsichtlich Definition und Verständnis des Kompetenzbegriffs im beruflichen Kontext „in der aktuellen deutschsprachigen Literatur [...] das Prinzip der Selbstorganisation im Vordergrund [steht]“ (Kurzthals 2011: 29). Darunter ist die Fähigkeit zu verstehen, in „offenen, unsicheren, komplexen Situationen“ (Erpenbeck / von Rosenstiel 2007: XII) selbstverantwortlich und -organisiert zu handeln. Für virtuelles Arbeiten kann aufgrund des Wegfalls fest vorgegebener zeitlicher und räumlicher Rahmenbedingungen sowie der vernetzten Arbeitsstrukturen und der sich kontinuierlich entwickelnden Technologie das Vorhandensein eines nicht unerheblichen Ausmaßes von Offenheit, Unsicherheit und Komplexität unterstellt werden. Für die durchgeführte Studie wurde daher die Begriffsbestimmung von Erpenbeck und von Rosenstiel (2007: XIX) herangezogen, nach der es sich bei Kompetenzen um „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“ handelt. Basierend auf dieser Definition lassen sich in weiterer Folge vier grundlegende Kompetenzfelder beschreiben (Erpenbeck 2007: 491):

1. Personale Kompetenzen – Dispositionen zur Selbstreflexion und Selbstkritik sowie zur Ausbildung wirksamer und nutzbringender Grundhaltungen und Werte
2. Aktivitäts- und Handlungskompetenzen – Dispositionen zur tatkräftigen und zielbewussten Realisierung der eigenen Motive, Grundhaltungen und Ziele
3. Fach- und Methodenkompetenzen – Dispositionen zur konstruktiven Bewältigung unsicherer Problemlagen unter Rückgriff auf situationsadäquate Fach- und Methodenkenntnisse
4. Sozial-kommunikative Kompetenzen – Dispositionen zur wertschöpfenden Zusammenarbeit und Kommunikation mit anderen.

Die Zielsetzung der Studie war neben einer praxisorientierten Ableitung von aus der Virtualisierung der Arbeit resultierenden Kompetenzanforderungen auch der Versuch einer Verortung derartiger Kompetenzen innerhalb dieser vier Felder.

### 3. Methode

Um Erkenntnisse in Bezug auf die dargelegten Fragestellungen zu gewinnen, wurde, dem noch jungen Forschungsfeld der Virtualisierung von Arbeit angemessen, eine qualitative Forschungsmethode gewählt. Konkret wurde eine Interviewstudie mit zehn Personen im Alter zwischen 32 und 59 Jahren mit unterschiedlichem beruflichem Hintergrund aus insgesamt sieben Organisationen in Form von ca. einstündigen leitfadengestützten, halb-strukturierten, persönlichen, mündlichen Einzelbefragungen durchgeführt (Aghamanoukjan et al. 2009: 421 ff.). Dabei wurden Personen ausgewählt, bei denen von einer hinreichenden persönlichen Erfahrung mit virtuellen Arbeitssettings auszugehen war. Des Weiteren wurde auf ein annähernd ausgewogenes Geschlechterverhältnis sowie die Repräsentation unterschiedlicher Organisationen, Unternehmensgrößen und Branchen geachtet, um insbesondere jene Aspekte und Kompetenzanforderungen herausarbeiten zu können, die sich per se aus der Virtualisierung der Arbeit und weniger aus berufsspezifischen Erfordernissen ergeben. Tabelle 1 listet die im Rahmen der Studie befragten Personen auf.

**Tabelle 1: Interviewte Personen**

| INDEX | Datum des Interviews | Alter | Geschlecht | Branche                           | Unternehmensgröße: Zahl der Beschäftigten | Führungsverantwortung |
|-------|----------------------|-------|------------|-----------------------------------|---|-----------------------|
| I_1   | 14.11.2014           | 43    | w          | Non-Profit-Organisation           | mehr als 1000                             | ja                    |
| I_2   | 08.12.2014           | 43    | w          | Biopharma-Industrie               | 251 - 500                                 | ja                    |
| I_3   | 15.12.2014           | 32    | m          | Finanzdienstleistungen            | 501 - 1000                                | ja                    |
| I_4   | 17.12.2014           | 46    | m          | IT: Logistik/Warehouse-Management | weniger als 250                           | nein                  |
| I_5   | 22.12.2014           | 45    | m          | Automobilzulieferer               | mehr als 1000                             | ja                    |
| I_6   | 03.02.2015           | 59    | m          | Finanzdienstleistungen            | 501 - 1000                                | ja                    |
| I_7   | 05.02.2015           | 33    | m          | Unterhaltungsbranche              | weniger als 250                           | ja                    |
| I_8   | 10.02.2015           | 39    | w          | Bildungssektor                    | weniger als 250                           | nein                  |
| I_9   | 23.02.2015           | 54    | w          | Automobilzulieferer               | mehr als 1000                             | ja                    |
| I_10  | 08.03.2015           | 47    | m          | IT: Logistik/Warehouse-Management | weniger als 250                           | ja                    |

Quelle: eigene Darstellung

Bei den Interviews kam ein selbstentwickelter halb-standardisierter Leitfaden zum Einsatz, mit welchem einerseits der grobe thematische Rahmen vorgegeben, andererseits jedoch genug Raum für Offenheit und exploratives Vorgehen gelassen wurde. Im Anschluss wurden die Interviews vollständig und wörtlich in normalem Schriftdeutsch transkribiert und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002: 114 ff.) ausgewertet. Dabei wurde im Wesentlichen auf das Konzept der „strukturierenden Inhaltsanalyse“ zurückgegriffen (Mayring 2010: 98). Für das konkrete, im Zuge der Auswertung verwendete Kategoriensystem wurden die induktive und die deduktive Kategorien-

4

entwicklung (Mayring 2000) miteinander kombiniert. Als Basis der induktiven Kategorien diene ein Themenspeicher, in welchem bereits im Verlauf des Transkriptionsprozesses zentrale Motive stichwortartig festgehalten worden waren. Zusätzlich wurden die vier Grundkompetenzen als theoriegeleitete „Strukturierungsdimensionen“ (Mayring 2010: 92) herangezogen. Beabsichtigt war die möglichst anschauliche und nachvollziehbare Zuordnung der in den Interviews beschriebenen Handlungsdispositionen zu diesen Kompetenzfeldern, um in der Praxis beobachtete und erläuterte Kompetenzen auch theoretisch verorten zu können.

#### 4. Ergebnisse und Diskussion

Generell erscheint die subjektive und emotionale Bewertung der Virtualisierung stark kontextabhängig und individuell ambivalent. Virtualisierung wird einerseits als spürbare Vereinfachung wahrgenommen sowie als Inbegriff von mehr Flexibilität und Autonomie, andererseits als Ursache einer allgemeinen Beschleunigung gesehen und dies wiederum eindeutig als Stressfaktor identifiziert. Empfindungen von Stress und Druck werden einhellig von allen Interviewten berichtet, jedoch ist das subjektiv erlebte Ausmaß dabei uneinheitlich, wobei Angehörige verschiedener Generationen offenbar unterschiedlich mit dieser Problematik umgehen. Auch die Relevanz des empfundenen Ausmaßes an Autonomie und Kontrolle in virtuellen Arbeitssituationen kann aus der Interviewanalyse abgeleitet werden. Offenkundig lässt sich virtuelles Arbeiten erfolgreicher bewältigen, wenn die Beteiligten sich in der virtuellen Situation als sicher und kompetent erleben und das Gefühl haben, den Prozessverlauf aktiv steuern zu können. Es können jedoch schnell Gefühle von Frust oder Überforderung aufkommen, wenn Personen das Gefühl haben, infolge der Virtualisierung ihrer Arbeit zunehmend fremdbestimmt zu werden.

Wie sich bei der Analyse der Interviews zeigte, können viele der konkreten Handlungsweisen, welche die interviewten PraktikerInnen als notwendig oder hilfreich in virtuellen Arbeitssituationen beschreiben, als „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“ interpretiert werden (Erpenbeck / von Rosenstiel 2007: XIX). Für etliche Aussagen scheint dabei auch eine Verortung in der Struktur der vier Grundkompetenzen plausibel. Aus dem Bereich der personalen Kompetenz können in virtuellen Arbeitssituationen, die häufig durch Offenheit, Flexibilität, schnelle Veränderung und diffuse äußere Strukturen und Vorgaben charakterisiert sind, Selbstmanagement und Eigenverantwortung, Lernbereitschaft und die Offenheit gegenüber Veränderungen bedeutsame Kompetenzen darstellen. Dazu zählt auch die in vielen Interviews angesprochene Fähigkeit, zwischen permanenter Erreichbarkeit und Verfügbarkeit von Informationen, organisationalen Erwartungshaltungen sowie individuellen Rückzugs- und Entspannungsräumen eigenverantwortlich eine angemessene Balance zu schaffen. Im Hinblick auf Aktivitäts- und Handlungskompetenz werden für virtuelle Arbeitssituationen, die vielfach unsicher und komplex erscheinen, mehrheitlich Entscheidungsfähigkeit, Tatkraft, Initiative, Ausführungsbereitschaft und ergebnisorientiertes Handeln als hilfreich beschrieben. Aus dem Feld der Fach- und Methodenkompetenz erscheint einerseits Fachwissen in Form eines versierten Umgangs mit den diversen Medien bedeutsam und andererseits Organisationsfähigkeit und systematisch-methodisches Vorgehen, um zu entscheiden, welches der

verfügbaren Medien in welcher Situation wie und wofür zweckmäßigerweise einzusetzen ist. Schlussendlich scheint die sozial-kommunikative Grundkompetenz im Kontext der Virtualisierung von Arbeit die relevanteste Kompetenz darzustellen, da sich deutliche Hinweise dazu in allen Interviews finden lassen. Als eine wichtige Conclusio ist festzuhalten, dass etwa Beziehungsmanagement, Verständnisbereitschaft, Anpassungs- und Konfliktlösungsfähigkeit sowie Sprachgewandtheit essentiell für den Erfolg virtueller Kooperationen sein können, wie beispielsweise virtuelles Teambuilding oder virtuelles Projektmanagement. Daher wäre zu überlegen, ob Kommunikationsfähigkeit speziell im Hinblick auf virtuelle Kommunikation künftig neu zu definieren beziehungsweise um den Bereich der virtuellen Kommunikations- und Sozialkompetenz zu erweitern sein wird. Viele der identifizierten Kompetenzen mögen auch unabhängig von der Virtualisierung mit beruflichem Erfolg assoziiert sein. Speziell im Hinblick auf Kommunikationskompetenz ist jedoch zu bedenken, dass aufgrund der Durchdringung sämtlicher Arbeitsbereiche für heutige Arbeitsverhältnisse im Kontext der Virtualisierung allgemein gilt: *„Kommunikation ist für viel mehr Leute [...] von Bedeutung, als es früher der Fall war“* (Auszug aus Interview I\_9, Zeile 598).

Ohne dass dies intendiert war oder danach explizit gefragt wurde, wurde von etlichen interviewten Personen eine eindeutige Verortung der Virtualisierung von Arbeit im Kontext der Unternehmens- oder Organisationskultur, also den in Unternehmen kollektiv vorhandenen und als verbindlich erachteten gemeinsamen Grundannahmen und Werthaltungen (Schein 1990), ausdrücklich angesprochen. So werden ein höherer Stellenwert von Diversität und Toleranz als Effekt der Virtualisierung eingeschätzt, aber auch eine reduzierte Loyalität und ein abnehmendes kollektives Kulturempfinden als Folge zunehmender Internationalität, Flexibilität und der daraus resultierenden Anonymität. Mehrere Befragte formulieren die Zuständigkeit für eine an die Realität der virtuellen Arbeitsbedingungen angepasste Unternehmenskultur als klare Management-Aufgabe, die ihrer Ansicht nach jedoch im Unternehmensalltag noch zu wenig gesehen wird.

## 5. Ausblick

Lag der Fokus dieser Arbeit ursprünglich auf den Kompetenzanforderungen an MitarbeiterInnen im Zuge der Virtualisierung der Arbeit, so legen die Ergebnisse schlussendlich nahe, dass der Umgang mit virtuellem Arbeiten offenbar über die spezifischen persönlichen Kompetenzen hinaus auch eine weitreichende kulturelle Dimension berührt und somit das HR-Management auf mehreren Ebenen betrifft. So könnte man die strategische Verantwortung von HR nicht nur in der Bewahrung und Ausbildung der notwendigen individuellen Kompetenzen sehen, sondern darüber hinaus auch in der aktiven Gestaltung und Ausrichtung einer adäquaten Organisationskultur.

Mit Hilfe einer größeren qualitativen Datenbasis könnte in weiterer Folge versucht werden, die Ergebnisse zu untermauern beziehungsweise quantitative Ansätze in die Forschung zu integrieren. Es wäre beispielsweise zu überlegen, wie soziale oder kommunikative Kompetenzen, die sich speziell in der virtuellen Interaktion zeigen, operationalisieren werden könnten, um sie quantifizierbar und somit einer genaueren Messung zugänglich zu machen. Auf diese Weise wären die Erkenntnisse auch für

ein planvolles Kompetenzmanagement in Unternehmen nutzbringend, da man sie in bestehende Instrumente zur Kompetenzmessung und -entwicklung integrieren könnte.



## Literaturliste/Quellenverzeichnis:

Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009): Qualitative Interviews. In: Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. Wiesbaden: Gabler, 415–436.

Erpenbeck, John (2007): KODE<sup>®</sup> - Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung. In: Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 489–503.

Erpenbeck, John/Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2013): Arbeit der Zukunft. Wie wir sie verändern. Wie sie uns verändert. <http://www.iao.fraunhofer.de/images/iao-news/arbeit-der-zukunft-studie.pdf> (21.12.2014).

Goll, Michaela (2004): Scherzen, Jammern und Klönen im Netz: Zur Beziehungsarbeit in vernetzten Unternehmen. In: Hirschfelder, Gunther/Huber, Birgit (Hrsg.): Die Virtualisierung der Arbeit. Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt/Main: Campus, 55–87.

Hirschfelder, Gunther/Huber, Birgit (Hrsg.) (2004): Die Virtualisierung der Arbeit. Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt/Main: Campus.

Kurzhaus, Yasmin (2011): Personalarbeit kann jeder? Professionalisierung im Personalmanagement; erfolgsrelevante Kompetenzen von HR-Managern. 1. Auflage. München und Mering: Hampp.

Lenbet, Aylin (2004): Zur Aktualität des Kompetenzbegriffs und zur Bedeutung der Kompetenzentwicklung für das Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching Vol. 11 (03), 221–232.

Manchen Spoerri, Sylvia/Springall, Lille/Grote, Gudela (2003): Führung virtueller Teams in der IT-Branche: Neue Herausforderungen an Führung und Kommunikation. In: Wirtschaftspsychologie Vol. 5 (01), 208–213.

Mayring, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research Vol 1 (02). <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383> (15.03.2015).

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5., neu ausgestattete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte, überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz.



Palumbo, Enrico A. (2004): Von den Knoten zum Netz: Virtuelle Teams als Herausforderung für die ethnographische Praxis. In: Hirschfelder, Gunther/Huber, Birgit (Hrsg.): Die Virtualisierung der Arbeit. Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt/Main: Campus, 121–136.

Schein, Edgar H. (1990): Organizational culture. In: American Psychologist Vol. 45 (02), 109–119.