

# **Fit für die neue Arbeitswelt?**

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

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Meike Huda, BA

Matrikelnummer 1310683031

Begutachter: Mag. Dr. Herbert Schwarzenberger

Graz, Mai 2015

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

21. Mai. 2015

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large 'M' followed by a series of loops and a final flourish.

Unterschrift

## **Danksagung**

Zu Beginn möchte ich mich bei meinem Betreuer Herrn Mag. Dr. Herbert Schwarzenberger für seine wertschätzende und motivierende Betreuung und seine hilfreichen Anregungen herzlich bedanken.

Danken möchte ich auch allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern meiner Interviewstudie, die sich die Zeit genommen haben, sich mit meinem Thema auseinanderzusetzen und mit ihren konstruktiven und inspirierenden Gedanken und Ideen einen entscheidenden Beitrag zu meiner Arbeit geleistet haben.

Mein größter Dank gilt meinem Partner, für all sein Verständnis, seine vorbehaltlose Unterstützung und seine unermüdliche Geduld mit mir. Sein Rückhalt, sein nahezu grenzenloser Optimismus und sein unerschütterliches Vertrauen in meine Fähigkeiten haben wesentlich zum Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen.

## Zusammenfassung

Der Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien wie E-Mail, Mobil- und Videotelefonie, webbasierten Plattformen und dergleichen erscheint heute selbstverständlich und eine Arbeitswelt ohne diese Techniken ist kaum mehr vorstellbar. Da es sich bei der Virtualisierung von Arbeit um eine gegenwartsnahe Erscheinung handelt, ist die Frage von Interesse, wie virtuelles Arbeiten aktuell in Unternehmen von Mitarbeitenden wahrgenommen, erlebt und bewertet wird, und ob sich aus den Anforderungen virtueller Arbeitsbedingungen spezifische Kompetenzerfordernisse ergeben. Im Rahmen einer qualitativen Studie wurden zehn Personen mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund aus mehreren Organisationen zum Thema virtuelles Arbeiten interviewt und relevante zentrale Motive in Bezug auf die Virtualisierung von Arbeit herausgearbeitet. Unter Rückgriff auf die theoretische Begriffsdefinition von Kompetenzen als Dispositionen zu selbstorganisiertem Handeln, werden mögliche Querverbindungen zu einem bereits etablierten Verfahren zur Quantifizierung von Kompetenzen aufgezeigt. Dabei wird insbesondere die Bedeutung personaler und sozial-kommunikativer Kompetenzen thematisiert. Praktische Implikationen für das HR-Management in Bezug auf die gesamthafte Förderung persönlicher und organisationaler Kompetenz werden abgeleitet.

Schlüsselbegriffe: Virtualisierung, virtuelles Arbeiten, Kommunikationstechnologie, Kompetenzen, Kompetenzanforderungen, Kompetenzatlas, Selbstorganisation

## Abstract

Dealing with information and communications technologies such as e-mail, mobile and video telephony, web-based platforms and the like seems a matter of course to us nowadays, and a working environment without these technologies is hardly conceivable. Recent developments in the field of virtualization in the workplace lead to the question how virtual work is experienced and perceived in today's organisations and whether it requires special competencies. In the context of a qualitative study, interviews were conducted on the subject of virtualization, with ten participants from different organisations and with different professional backgrounds. Central key issues concerning the virtualization of work were identified. Referring to the theoretical concept of competencies as dispositions of self-organised acting, possible links to an established competence assessment model are discussed, with particular emphasis on the importance of personal and social communication competence. Practical implications for HR-Management are derived from the results with regard to individual and organisational competence development.

Keywords: virtualization, virtual work, communication technology, competencies, competence requirements, competence atlas, self-organisation

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen.....	3
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>5</b>
2.1	Die Virtualisierung von Arbeit.....	6
2.1.1	Technologische Grundlagen des virtuellen Arbeitens.....	6
2.1.2	Veränderte Arbeits- und Organisationsformen als Folge technologischer Entwicklungen .....	11
2.2	Aktuelle Entwicklungen im HR-Management.....	14
2.2.1	Änderungen im Rollenverständnis von Personalabteilungen: strategisches HRM als Bestandteil des Unternehmenserfolgs .....	14
2.2.2	Bedeutung der Virtualisierung für das strategische HR-Management.....	18
2.3	Kompetenzen.....	19
2.3.1	Theoretischer Forschungsstand zum Kompetenzbegriff.....	19
2.3.2	Die Relevanz von Kompetenzen für Unternehmen.....	22
2.3.3	Systematische Kompetenzermittlung am Beispiel des Verfahrens KODE .....	23
2.4	Zusammenfassung der theoretischen Aspekte .....	27
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil</b> .....	<b>29</b>
3.1	Grundsätzliche Überlegungen zum qualitativen Forschungsansatz .....	29
3.2	Erhebungsmethode und –instrument .....	29
3.3	Qualitatives Sampling .....	32
3.4	Realisierung der Studie.....	34
3.4.1	Interviewführung .....	34
3.4.2	Transkription .....	34
3.5	Auswertung.....	35
<b>4</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>37</b>
4.1	Grundlegende Aspekte der Virtualisierung von Arbeit.....	38
4.1.1	Verbreitung und Ausprägung des virtuellen Arbeitens in heutigen Unternehmen .....	38

4.1.2 Prozessbeschleunigung und Effizienzsteigerung durch die Virtualisierung von Arbeit.....	40
4.1.3 Generationale Unterschiede im Umgang mit Virtualisierung von Arbeit.....	43
4.1.4 Individuelle Bedeutung und subjektive Wahrnehmung der Virtualisierung von Arbeit.....	44
4.1.5 Die Virtualisierung von Arbeit unter kulturellen Gesichtspunkten.....	51
4.2 Kompetenz-spezifische Aspekte der Virtualisierung von Arbeit.....	55
4.2.1 Personale Kompetenzen.....	55
4.2.2 Aktivitäts- und Handlungskompetenzen.....	58
4.2.3 Fach- und Methodenkompetenzen.....	59
4.2.4 Sozial-kommunikative Kompetenzen.....	61
4.3 Handlungsfelder im Zuge der Virtualisierung von Arbeit.....	65
<b>5 Diskussion.....</b>	<b>68</b>
5.1 Zusammenfassende Erörterung der Ergebnisse unter Bezugnahme auf die Forschungsfragen.....	68
5.1.1 Aktuelle Wahrnehmung der Virtualisierung im Unternehmensalltag.....	69
5.1.2 Der Erfolg virtueller Arbeitssituationen.....	70
5.1.3 Hilfreiche Kompetenzen im Zuge der Virtualisierung von Arbeit.....	72
5.1.4 Bedeutung und Aufgabe des HR-Managements im Kontext der Virtualisierung.....	75
5.2 Reflexion der Erhebungsmethode und des Forschungsprozesses.....	78
<b>6 Ausblick.....</b>	<b>81</b>
6.1 Implikationen für die Praxis.....	82
6.2 Empfehlungen zu weiterer Forschung.....	85
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>87</b>
<b>Online-Quellen.....</b>	<b>93</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>94</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>95</b>
<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Der Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien wie E-Mail, Mobil- und Videotelefonie, Inter- und Intranet-basierten Plattformen und dergleichen erscheint heute selbstverständlich und eine Arbeitswelt ohne diese Techniken ist insbesondere jüngeren ArbeitnehmerInnen - erfahrungsgemäß derzeit ab Geburtsjahrgang ca. 1980 - kaum mehr anschaulich vermittelbar. Das Tempo des technologischen Fortschritts lässt es heutzutage kaum vorstellbar erscheinen, dass bis vor wenigen Jahrzehnten GesprächspartnerInnen nur dann sinnvoll miteinander kommunizieren konnten, wenn zumindest - etwa beim Telefonieren - die Bedingung des zeitlichen Zusammentreffens gegeben war. Arbeitsbesprechungen erforderten in der Regel das Zusammenkommen aller Beteiligten zur gleichen Zeit am gleichen Ort. Üblicherweise bestand keine realistische Möglichkeit, physisch abwesende Personen jederzeit und unkompliziert zu kontaktieren. Waren EntscheidungsträgerInnen oder ExpertInnen nicht vor Ort, machte dies Wartezeiten oder Terminverschiebungen für gewöhnlich unausweichlich. ArbeitnehmerInnen waren bei der Erledigung ihrer Aufgaben an fixe örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen gebunden. Der Wissenstransfer in Organisationen war an die Weitergabe schriftlicher, papierhaft vorhandener Unterlagen und Dokumentationen geknüpft oder erforderte die gleichzeitige persönliche Anwesenheit von Wissensvermittelndem und Lernendem. Unterlagen wurden auf dem Postweg transportiert; beim Austausch von Informationen, Daten und Fakten über Distanzen hinweg waren somit je nach Entfernung erhebliche zeitliche Verzögerungen einzukalkulieren.

Diese Arbeitsbedingungen gehören dank fortschreitender Innovationen auf dem Gebiet der Informationstechnologie heute der Vergangenheit an. Stattdessen haben „eine neue Flexibilität und eine steigende Mobilität“ (Schröder & Belliveau, 2011, S. 303) in den Unternehmen Einzug gehalten.

Der gesamte Entwicklungsprozess umfasst dabei bekannte Meilensteine wie beispielsweise die Einführung des digitalen Fernsprechnetzes ISDN<sup>1</sup> in den 90er-Jahren, welches Daten wesentlich schneller überträgt als die bis dahin gebräuchlichen analogen Telefonanlagen, bis hin zu den für heutige NutzerInnen selbstverständlichen benutzerfreundlichen und interaktiven Plattformen und Inhalten des sogenannten Web 2.0 ([www.computerwelt.at/glossar](http://www.computerwelt.at/glossar), 09.05.2015).

---

<sup>1</sup> IntegratedServicesDigitalNetwork - Digitales Telefon- und Datennetz ([www.computerwelt.at/glossar](http://www.computerwelt.at/glossar), 09.05.2015)

Durch diese und viele weitere Entwicklungen auf dem Gebiet der digitalen Informationstechnologie sind heute Arbeits- und Lernsettings möglich und üblich, in denen Personen, die sich real nie oder nur selten persönlich begegnen, dennoch mit einem gemeinsamen Ziel über einen längeren Zeitraum hinweg arbeitsteilig eine Aufgabe bewältigen. In einem solchen virtuellen Kontext findet Kommunikation nicht direkt und unmittelbar, sondern medial vermittelt und oft auch zeitlich asynchron statt. Informationen werden heute vielfach nicht mehr im persönlichen Gespräch, sondern im Arbeitsalltag sehr oft beispielsweise mittels E-Mail - der „elektronischen Post im Internet“ ([www.computerwelt.at/glossar](http://www.computerwelt.at/glossar), 09.05.2015) - ausgetauscht. Eine E-Mail kann zu einem beliebigen, auch vom Zeitpunkt ihrer Erstellung abweichenden, Zeitpunkt von nahezu jedem Ort der Welt versendet werden, wobei der Absendende keinen Einfluss darauf hat, wo und wann der Empfangende diese Botschaft rezipiert (Eichenlaub, 2010, S. 2).

Goll (2004, S. 55ff.) zeigt in ihrem Beitrag auf, wie die Besonderheit computervermittelter Kommunikation und Interaktion auch die sozialen Strukturen beeinflusst, indem elektronische Kommunikationsmedien neben ihrer beruflichen Funktionalität auch zum gruppeninternen Beziehungsmanagement verwendet werden. Im Rahmen einer Fallstudie konnte sie etwa beobachten, dass es sich unter den MitarbeiterInnen eines Unternehmens bei der E-Mail-Kommunikation etabliert hatte, sich gegenseitig mittels „virtueller Eiscreme“ - eines Genussmittels, welches lediglich per E-Mail in Aussicht gestellt und akzeptiert, im realen Leben aber nicht konsumiert wurde - Lob und Anerkennung auszusprechen oder Bedauern auszudrücken (Goll, 2004, S. 59ff.).

Medial vermitteltes Arbeiten und Kommunizieren sind Phänomene der jüngsten Arbeits- und Kulturgeschichte. Menschliche Kommunikation und Interaktion bestand jahrhundertlang im Wesentlichen aus persönlichen Kontakten. Eine zeitversetzte und asynchrone Kommunikation, oder eine enge gemeinschaftliche Kooperation zwischen Individuen, die sich im Extremfall auf verschiedenen Erdteilen und in unterschiedlichen Zeitzonen aufhalten, gehörten einsichtigerweise in der menschlichen Entwicklungsgeschichte nicht zum natürlichen Umfeld, in welchem sich menschliches Sozialverhalten, Strategien der Zusammenarbeit, der Konflikt- oder der Stressbewältigung entwickelt haben. Somit erscheint die Annahme naheliegend, dass als verbindlich empfundene Normen und ein selbstverständliches Agieren in virtuellen Arbeitswelten möglicherweise noch nicht als integraler Bestandteil des soziokulturellen Allgemeinwissens angesehen werden können.



## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Von ArbeitnehmerInnen wird heutzutage für gewöhnlich ein sicherer Umgang mit sich ständig veränderndem innovativem technischem Equipment erwartet. Die technische Ausstattung moderner Arbeitsplätze stellt dabei jedoch mehr als nur eine Ansammlung komplexer Werkzeuge 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 der „Selbstinszenierung in [...] Situationen der Abwesenheit, die den Arbeitsalltag dominieren“ (Goll, 2004, S. 18). Wenn also beispielsweise Lob oder Wertschätzung nicht mehr im persönlichen Gespräch verbal geäußert und dabei von nonverbalen Signalen wie einem Lächeln begleitet, sondern statt dessen per E-Mail mittels einer fiktiven Eiscreme transportiert werden, (Goll, 2004, S. 59ff.), so kann unterstellt werden, dass diese Substitution eine gewisse Anpassungsleistung der Beteiligten erfordert.

Diese Überlegungen führen zu der Frage, welche individuellen Voraussetzungen Menschen zu derartigen Anpassungsleistungen in die Lage versetzen, über welche Fähigkeiten MitarbeiterInnen demzufolge in heutzutage üblichen virtuellen Arbeitswelten überhaupt generell verfügen müssen, um im Kontext der Virtualisierung ihre Arbeit erfolgreich bewältigen zu können, und welche Bedingungen für die Entwicklung und den Erhalt dieser relevanten Kompetenzen, und somit für erfolgreiches virtuelles Arbeiten generell, förderlich sind. In dieser Arbeit soll daher die grundsätzliche Fragestellung thematisiert werden, ob sich aus der Virtualisierung der Arbeit besondere Kompetenzanforderungen an MitarbeiterInnen ergeben, und falls ja, um welche Kompetenzen es sich dabei handeln könnte. Es soll beleuchtet werden, wie die Veränderungen der Arbeitsprozesse im Zuge der Virtualisierung wahrgenommen werden, inwieweit in der Praxis ein Bewusstsein für diese Thematik überhaupt vorhanden ist und wie Kompetenzmanagement in Bezug auf die Virtualisierung von Arbeit von Betroffenen erlebt und umgesetzt wird. Von Interesse ist in weiterer Folge, welche Unterstützung ein modernes HR-Management in diesem Zusammenhang sinnvollerweise leisten sollte, also die Frage, welche konkreten praktischen Implikationen für HR-Management und PersonalentwicklerInnen sich speziell aus der Virtualisierung der Arbeit ableiten lassen. Aus diesem Themenkomplex wurden im Einzelnen die folgenden Forschungsfragen generiert, deren Beantwortung im Rahmen dieser Arbeit angestrebt wird:

- 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?

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, sich mit Hilfe einer qualitativen Forschungsmethode dem noch jungen Forschungsfeld der Virtualisierung von Arbeit anzunähern, um Erkenntnisse in Bezug auf die dargelegten Themenstellungen zu gewinnen. Es wurde dazu eine qualitative Interviewstudie mit insgesamt 10 ArbeitnehmerInnen aus unterschiedlichen Organisationen und Branchen geplant, die in Form von ca. einstündigen leitfadengestützten, halb-strukturierten, persönlichen, mündlichen Einzelbefragungen durchgeführt wurde (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009, S. 421ff.). Dabei kam ein halb-standardisierter Leitfaden zum Einsatz, welcher im Anhang enthalten ist.

Im Anschluss an die Darstellung des theoretischen Hintergrundes im zweiten Teil der Arbeit werden im dritten Teil die angewandte Methode und die Durchführung der Studie erläutert, deren Ergebnisse im vierten Teil präsentiert werden. Der fünfte Teil der Arbeit umfasst die zusammenfassende Erörterung der Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfragen sowie eine kritische Reflexion der Forschungsmethode und Durchführung. Das letzte Kapitel gibt schließlich einen Ausblick auf mögliche Forschungsthemen zukünftiger Arbeiten sowie denkbare Implikationen der Ergebnisse für die Praxis.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Wie in der Einleitung dargelegt wurde, ist der Gegenstand der vorliegenden Arbeit die grundsätzliche Fragestellung, ob sich aus der Virtualisierung der Arbeit besondere Kompetenzanforderungen an MitarbeiterInnen ergeben und wie die Rolle der Personalentwicklung in Unternehmen in diesem Kontext zu sehen ist. Um ein umfassendes Verständnis dieser Zusammenhänge zu ermöglichen, erscheint es erforderlich und sinnvoll, sich mit drei wesentlichen Themenkomplexen näher zu befassen.

Der erste Abschnitt dieses Kapitels beleuchtet daher den zentralen Begriff der Virtualisierung von Arbeit von zwei Seiten. Unter technologischen Gesichtspunkten wird erstens ein Überblick über einige der relevanten Informations- und Kommunikationstechnologien gegeben, welcher aber nicht primär den Charakter einer technischen Dokumentation hat, sondern vielmehr beabsichtigt, einen möglichst anschaulichen und verständlichen Eindruck davon zu vermitteln, wie beziehungsweise wofür diese Technologien im Arbeitsalltag konkret benutzt werden. Als zweites wird die Bedeutung der Virtualisierung von Arbeit auf organisationaler und prozessualer Ebene erläutert. Diese grundlegenden Erläuterungen tragen im weiteren Verlauf auch zu einem besseren Verständnis der Details aus den Forschungsergebnissen bei.

Um die Rolle des HR-Managements speziell im Rahmen dieser organisationalen Auswirkungen von Virtualisierung besser verorten zu können, wird im zweiten Abschnitt dieses Kapitels zunächst die generelle Entwicklung des Rollenverständnisses von Personalarbeit dargestellt und dabei auf die Verknüpfung von HR-Management und Unternehmensstrategie eingegangen. In weiterer Folge wird aus dieser Perspektive die Bedeutung der Virtualisierung für das HR-Management konkretisiert und erörtert, inwiefern dieses Thema für die Personalentwicklung unter dem Gesichtspunkt der Kompetenzen von MitarbeiterInnen von Belang ist.

Dem komplexen Begriff der Kompetenzen widmet sich im Anschluss der dritte Teil des Kapitels. Hier werden zunächst ein Überblick über den Forschungsstand zu diesem Thema gegeben und der für diese Arbeit maßgebliche Kompetenzbegriff definiert. Es wird auf die allgemeine praktische Relevanz dieses Themas für den Unternehmenserfolg eingegangen, bevor im letzten Kapitel exemplarisch ein etabliertes Verfahren zur Kompetenzermittlung vorgestellt wird, welches auf Basis eines theoretisch fundierten Modells die konkrete Messung und Analyse von Kompetenzen erlaubt und somit den theoretischen Kenntnisstand für PraktikerInnen aus dem HR-Management für die tägliche Arbeit greifbar macht. Dies ermöglicht wiederum den Rückbezug auf die im Kontext der Virtualisierung von Arbeit bedeutsamen Kompetenzen.

## **2.1 Die Virtualisierung von Arbeit**

Bei den Recherchen im Vorfeld dieser Arbeit wurde deutlich, dass der Terminus Virtualisierung von Arbeit eher einen relativ umfassenden Oberbegriff für eine ganze Reihe von Erscheinungsformen und Phänomenen darstellt als eine trennscharfe und eindeutige Definition. So ist Virtualisierung einerseits eine „Bezeichnung für Techniken, die physische Ressourcen von Computern zusammenfassen und dem Anwender oder dem Anwendungsprogramm zur Verfügung stellen. [...] Virtualisierung ermöglicht umgekehrt aber auch das Aufteilen eines Rechners, so dass beispielsweise mehrere Versionen eines Betriebssystems parallel auf einem Rechner laufen“ ([www.computerwelt.at/glossar](http://www.computerwelt.at/glossar), 10.05.2015).

Die Virtualisierung von Arbeitsbedingungen und Unternehmen als gesamthafte Phänomen in der Arbeitswelt wird aufgrund der engen Verzahnung mit dem technologischen Hintergrund unter anderem insbesondere in der IT-Branche verortet (Hirschfelder & Huber, 2004, S. 11; Manchen Spoerri, Springall & Grote, 2003, S. 208). Der Bedeutungsinhalt von Virtualisierung geht jedoch in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext oft über den rein computertechnischen Begriff der Virtualisierung, welcher in der Informatik die diversen Verfahren zur Ressourcenaufteilung von Computern beschreibt, erheblich hinaus. So wird als „Virtualisierung der Arbeit“ in Erweiterung des rein EDV-technischen Verständnisses in der Literatur darüber hinaus allgemein der noch andauernde Veränderungsprozess weg von den gewohnten, ortsgebundenen Normalarbeitszeitverhältnissen und –strukturen, hin zu zeitlich und räumlich flexiblen Arbeitsbedingungen und medial vermittelten Formen der Zusammenarbeit beschrieben.

Der vorliegenden Arbeit und insbesondere auch der durchgeführten Interviewstudie liegt ein Begriffsverständnis zugrunde, demzufolge unter Virtualisierung von Arbeit generell die räumliche, zeitliche und prozessuale Änderung von Arbeitsbedingungen aufgrund von innovativen Entwicklungen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie zu verstehen ist.

### **2.1.1 Technologische Grundlagen des virtuellen Arbeitens**

Die Virtualisierung der Arbeit manifestiert sich im Unternehmensalltag vordergründig in zahlreichen technischen Tools und IT-Anwendungen. Insgesamt haben die Neuerungen im Bereich der Kommunikationstechnologie einen sogenannten „technology push“ ausgelöst (Palumbo, 2004, S. 121). Im Folgenden werden exemplarisch einige dieser Entwicklungen dargestellt, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, da eine detaillierte und umfassende Erörterung sämtlicher Innovationen auf dem Gebiet

der Kommunikationstechnologie und Virtualisierung den Rahmen der Arbeit sprengen würde und auch nicht ihr primäres Anliegen ist.

#### **2.1.1.1 Entwicklungen auf dem Gebiet der Telefonie**

Eine Erfindung aus den Anfangstagen der Virtualisierung, die es erstmals ermöglichte, über räumliche Entfernungen hinweg synchron miteinander zu kommunizieren, spielt auch heute noch eine bedeutsame Rolle an den meisten Arbeitsplätzen: das Telefon. Durch eine zunehmend unkompliziertere und flexiblere Handhabung bei gleichzeitiger Reduktion der Nutzungskosten wurde das Telefonieren im Privat- und Berufsleben zu einer alltäglichen und für jedermann erschwinglichen Kulturfähigkeit unserer Gesellschaft. Aus dem einstigen klassischen Festnetztelefon haben sich dabei im Laufe weniger Jahrzehnte Systeme wie Internet-Telefonie - auch Voice over IP oder kurz VoIP genannt – und Videotelefonie entwickelt. Der entscheidende Unterschied zum klassischen Telefonieren besteht darin, dass die Übertragung der Gespräche dabei nicht mehr über das Telefonnetz stattfindet, sondern über das Internet. Dadurch ist es möglich, nicht mehr nur von Telefon zu Telefon, sondern auch von PC zu PC oder von PC zu Telefon Gespräche zu führen ([www.computerwelt.at/glossar](http://www.computerwelt.at/glossar), 10.05.2015), mit mehreren TeilnehmerInnen gleichzeitig in Form von Telefonkonferenzen zu sprechen oder je nach technischer Ausstattung die GesprächspartnerInnen nicht nur zu hören, sondern gleichzeitig auch am Bildschirm zu sehen. Es können so beispielsweise Besprechungen per Telefon- oder Videokonferenz durchgeführt werden, ohne dass die Beteiligten ihre Büros verlassen und sich in einem Besprechungszimmer treffen müssen.

Mit der Etablierung der Mobiltelefonie hielt eine weitere Variante der kommunikativen Erreichbarkeit Einzug in den privaten und beruflichen Alltag. Innerhalb weniger Jahre ist die Möglichkeit des Telefonierens an nahezu jedem Ort der Welt von einem Luxusgut zu einer geradezu unverzichtbaren Selbstverständlichkeit geworden und hat sich das einstige Statussymbol Handy zu einem Alltagsgegenstand gewandelt, dessen Sinnhaftigkeit oder Notwendigkeit heute im Allgemeinen ebenso selten hinterfragt werden wie jene eines Fernsehers oder Autos. Seit dem Jahr 2006 übersteigt in Deutschland die Anzahl der Mobilfunkanschlüsse jene der EinwohnerInnen und beträgt der Versorgungsgrad mit Handys nahezu 100 % (Triebel, 2010, S. 109).

Durch die zunehmende Verdrängung herkömmlicher Handys durch Smartphones in den letzten Jahren beschränkt sich die Ortsunabhängigkeit bei weitem nicht mehr auf das reine (verbale) Telefonieren, sondern umfasst darüber hinaus die Nutzung des Internets in seiner gesamten Bandbreite, die Möglichkeit digitaler Foto- und Videoaufzeichnungen und deren sofortiger Versendung, sowie die Verfügbarkeit einer großen

Palette weiterer Anwendungen wie etwa Navigationssysteme zu jeder Zeit an jedem Ort. Dies inkludiert auch eine umfassende Bürokommunikation in Form von permanentem Zugriff auf alle wichtigen Daten und Termine und permanente Erreichbarkeit per E-Mail.

### **2.1.1.2 Entwicklungen auf dem Gebiet des schriftlichen Informationsaustausches**

Bei der Übermittlung schriftlicher Informationen wurden in sehr vielen Fällen der klassische Brief und der Transport von Papierdokumenten auf dem Postwege durch die elektronische Post, das E-Mail, abgelöst. Generell ist die Kommunikation per E-Mail heute mehrheitlich selbstverständlicher und nicht mehr wegzudenkender Bestandteil der Arbeitswelt – eine Entwicklung, die vor gerade einmal rund 30 Jahren ihren Anfang nahm (Dörrscheidt, 2009, [www.informatik.kit.edu](http://www.informatik.kit.edu), 26.12.2014). Heutzutage ist kaum mehr ein Unternehmen nicht per E-Mail erreichbar. Sowohl in der internen Kommunikation als auch im Kundenverkehr ist je nach Bedarf und Unternehmensstrategie eine Bandbreite von technischen Systemen im Einsatz. Zu nennen sind hier neben E-Mail und den bereits beschriebenen Telefon-, Web- und Videokonferenzinstallationen unter anderem Chat- beziehungsweise Instant-Messaging-Systeme. Bei Instant Messaging handelt es sich um eine Kommunikationsform für Internet- oder Mobilfunknutzer, die im Austausch kurzer Textnachrichten besteht, so dass eine schriftlich geführte Online-Unterhaltung in Echtzeit möglich wird. Dabei können auch Bilder und Dateien ausgetauscht werden ([www.computerwelt.at/glossar](http://www.computerwelt.at/glossar), 10.05.2015). Eine der Nutzungsmöglichkeiten besteht beispielsweise darin, einerseits bei einer Präsenz-Besprechung physisch anwesend zu sein und gleichzeitig fast unbemerkt von den anderen Teilnehmenden sich via Chat mit einer weiteren, nicht anwesenden Person zu unterhalten.

### **2.1.1.3 Entwicklungen auf dem Gebiet der Wissensvermittlung**

Eine weitere Entwicklung, dessen steigender Stellenwert in der heutigen Wissens- und Informationsgesellschaft sich am Umsatz der entsprechenden Branche ersehen lässt (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, 2013, S. 21), ist das sogenannte E-Learning. Mit diesem Begriff wird allgemein „das Lehren und Lernen mittels verschiedener elektronischer Medien“ umschrieben (Rey, 2009, S. 15). Ein Beispiel dafür sind aufgezeichnete und für die Lernenden üblicherweise über das Internet oder Intranet verfügbare Videoaufzeichnungen von Vorlesungen oder Präsentationen, sogenannte E-Lectures. Diese lassen sich wiederum mit anderen Lernmaterialien wie schriftlichen Unterlagen zum Selbststudium in didaktisch geeigneter Weise kombinieren.

ren, was als blended learning bezeichnet wird (Rey, 2009, S. 18). Auch in Unternehmen gewinnen beispielsweise webbasierte Portale, welche Angebote zur Weiterbildung und für Online-Lernen zur Verfügung stellen, im Bereich der Personalentwicklung zunehmend an Bedeutung (Schröder & Belliveau, 2011, S. 307).

#### **2.1.1.4 Entwicklungen in Bezug auf die gemeinsame Nutzung von Ressourcen**

Dem effizienten und kostensparenden Teilen von Ressourcen dient das sogenannte Application Sharing. Bei dieser kooperativen Technologie wird eine Software von mehreren Computern aus genutzt, ist dabei jedoch nur auf einem der teilnehmenden Rechner installiert. Dies hat zum einen den Vorteil, dass nicht für jeden einzelnen Computerarbeitsplatz, an welchem mit der Software gearbeitet wird, eine eigene Software-Lizenz zu bezahlen ist. Aber auch die Administration vereinfacht sich, da die Installation und Wartung der Software nur auf einem Computer erforderlich ist. Wird zum Beispiel ein Projektteam um weitere MitarbeiterInnen ergänzt, muss diesen nur ein Zugang auf die schon bestehende Installation freigeschaltet werden.

Aber nicht nur einzelne Software-Komponenten, auch der komplette PC inklusive Betriebssystem lässt sich mittlerweile virtualisieren – bei sogenannten Virtual-Desktop-Lösungen (VDI) wird eine Infrastruktur kreiert, bei welcher den AnwenderInnen, ohne dass dies für sie spürbar wird, bei der Anmeldung ein virtueller Computer auf einem Zentralrechner, einem sogenannten Server, zugeteilt wird. Das bedeutet in der Praxis, dass die AnwenderInnen wie gewohnt an einem Computerbildschirm arbeiten, ohne dass tatsächlich an ihrem Arbeitsplatz ein vollständiger Computer mit sämtlichen technischen Bau- und Bestandteilen und installierter Software überhaupt noch physisch existent ist. Es genügt ein Gerät, welches wesentlich minimalistischer ausgestattet ist als ein vollständiger PC, um sich auf einem virtuellen Computer auf dem Zentralrechner anzumelden.

Derartige Technologien machen die IT-Infrastruktur insgesamt kostengünstiger, senken den Investitionsbedarf für Unternehmen und erlauben flexiblere Zugriffsmodalitäten. Dies gewährt Unternehmen heutzutage wesentlich mehr Flexibilität bei der Zusammenstellung und Umstrukturierung von Arbeitsgruppen und erlaubt eine unkomplizierte Vernetzung nahezu unabhängig von der räumlichen Distanz.

Doch nicht nur für Software-Anwendungen und Betriebssysteme, auch für Dokumente, Diskussionsbeiträge und sonstiges digitale Datenmaterial aller Art sind zentrale Plattformen im Einsatz, welche einen standortübergreifenden Zugriff und ein gemeinsames Arbeiten an diesen Dateien durch unterschiedliche Personen ermöglichen. Man spricht

bei diesen komplexen Systemen zum Management gemeinsam genutzter Daten von „Kollaborationstechniken“ oder „Kollaborationsplattformen“. Entscheidend ist dabei, dass eine Vielzahl von TeilnehmerInnen von unterschiedlichen Orten aus auf gemeinsam genutzte digitale Informationen zugreift, diese Informationen jedoch tatsächlich nur jeweils einmal und nur an einem Ort vorhanden sind. Es entfällt somit die Notwendigkeit, dass die Beteiligten sich alle Daten jeweils auf ihren lokalen Speichermedien ablegen und damit eine Vielzahl von redundanten Kopien erzeugen, die bei jeder Änderung jeweils einzeln aktualisiert werden müssten.

#### **2.1.1.5 Entwicklungen im Hinblick auf zeitliche und örtliche Flexibilisierung**

Die technischen Möglichkeiten, sich von zu Hause oder nahezu jedem beliebigen anderen Ort in firmeneigene Netze und Applikationen einzuwählen, haben sich unter Bezeichnungen wie Telearbeit und Home Office etabliert. Generell ist auch „das virtuelle Büro“ – die zunehmende Digitalisierung von papierhaften Unterlagen - ein im Kontext der Virtualisierung von Arbeit geläufiges Schlagwort (Gärtner, Hillebrand & Isermann, 2014, S. 57ff.). Hier steht der Gedanke im Vordergrund, dass für die Durchführung vieler Arbeitsaufgaben mittlerweile keine zwingende Notwendigkeit mehr besteht, einen klassischen Büroarbeitsplatz aufzusuchen, weil nur dort auf die erforderlichen Unterlagen zugegriffen werden kann. Denn diese Unterlagen befinden sich heute zunehmend nicht mehr in Form von Papierdokumenten in Aktenschränken sortiert, sondern sind in digitaler Form vorhanden. Home Office ist somit keine spezielle technologische Entwicklung, sondern stellt eine alternative Form der Arbeitsorganisation dar, bei der auf der Basis der zuvor erläuterten technologischen Entwicklungen Arbeitsprozesse so organisiert werden, dass deren Durchführung nicht mehr an fixe Orte oder Zeiten gebunden ist. Die Option zur Nutzung solcher „multilokalen Arbeitsformen“, die eine erhöhte individuelle Flexibilität bei der Erbringung der vereinbarten Arbeitsleistung gewähren, wird von ArbeitnehmerInnen zunehmend eingefordert werden (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, 2013, S. 9). Die Thematik der Veränderung von Arbeits- und Organisationsformen als Begleiterscheinung der technologischen Entwicklung wird im folgenden Kapitel nochmals vertiefend aufgegriffen.



## **2.1.2 Veränderte Arbeits- und Organisationsformen als Folge technologischer Entwicklungen**

Durch die rasante Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien haben Arbeitsbedingungen und Unternehmen in den letzten Jahren tiefgreifende organisationale und prozessuale Veränderungen erfahren. Zahlreiche Innovationen haben die lokalen, räumlichen Grenzen von Unternehmen sozusagen aufgehoben oder zumindest erheblich erweitert und neue Arbeitsformen und Organisationsstrukturen entstehen lassen.

### **2.1.2.1 Die Bedeutung neuer Arbeitsformen und Organisationsstrukturen**

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2013, S. 6) 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. Erwartet wird unter anderem eine „Automatisierung und Rationalisierung der Wissensarbeit“ (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, 2013, S. 7). Dieser Zusammenhang von technologischen Innovationen und dem Umgang mit Wissen zeigt sich auch darin, dass "Firmen [...] ihre vorhandenen Computer- und Telekommunikationssysteme [nutzen], um die Gründung informeller Wissens-Netzwerke zu unterstützen". Solche Wissens-Netzwerke, die primär auf informellen Kontakten zwischen Führungskräften und WissensträgerInnen und weniger auf formalen Organisationsstrukturen basieren, sollen laut Hill (2012, S. 462) eine sinnvolle Alternative oder Ergänzung zu komplexen Matrix-Organisationsstrukturen darstellen und vor allem dabei helfen, die üblichen Probleme solcher Matrix-Organisationen - schwerfällige Bürokratie, lange Entscheidungswege, Macht- und Entscheidungskonflikte - zu überwinden.

Im multinationalen Kontext ebnete der Fortschritt auf dem Gebiet der Informationstechnologie Konzernen den Weg zu einer weltweiten Steuerung und Vereinheitlichung ihrer Geschäftsaktivitäten und Arbeitsprozesse im Rahmen einer global orientierten Strategie. Die Möglichkeit der schnellen, orts- und zeitüberschreitenden Kommunikation schafft die Voraussetzung für die Vermeidung von nationalen Redundanzen durch die Zentralisierung von Arbeitsprozessen und damit zur Ausnutzung von Skaleneffekten im internationalen Umfeld (Donaldson, 2007, S. 153). Es erscheint einsichtig, dass der heutige Umfang der Globalisierung ohne die Möglichkeit einer unkomplizierten und kosteneffizienten digitalen, vernetzten Kommunikation nicht vorstellbar wäre und Globalisierung und Virtualisierung von Arbeit somit gedanklich kaum zu trennen sind.

### **2.1.2.2 Das virtuelle Team als neue Organisationsform und Herausforderung**

Eine landläufige Form der Zusammenarbeit, die durch die kommunikationstechnische Entwicklung überhaupt erst möglich wurde, sind sogenannte virtuelle Teams. Darunter sind Arbeits- und Projektgruppen zu verstehen, deren Mitglieder sich an unterschiedlichsten Standorten befinden und die daher weitestgehend computervermittelt miteinander kommunizieren (Palumbo, 2004, S. 121). Als herausragendes Merkmal solcher virtuellen Teams kann die Tatsache angesehen werden, dass in solchen Arbeitsgruppen Personen, die sich real nie oder nur selten persönlich begegnen, dennoch mit einem gemeinsamen Ziel über einen längeren Zeitraum hinweg arbeitsteilig eine Aufgabe zu bewältigen haben. In einem solchen virtuellen Kontext findet Kommunikation nicht direkt und unmittelbar, sondern medial vermittelt und oft auch zeitlich asynchron statt. Dadurch verlagern sich alle sozialen Interaktionen, die zwischen Mitgliedern einer Arbeitsgruppe üblicherweise stattfinden, wie etwa die Abstimmung der Aufgabenverteilung und der Rollen im Team, Feedback-Prozesse, aber auch die Bewältigung von Konflikten, in die Virtualität.

Daraus abgeleitet ergeben sich weitere Aspekte, so erfordert etwa ein virtuelles Projektteam naturgemäß auch ein virtuelles Projektmanagement. Diese Herausforderung kann in der Praxis die Adaption einer in einem klassischen Präsenz-Projekt entstandenen Projekt-Organisation und die Reorganisation von Arbeitsprozessen erfordern. Diese müssen erforderlichenfalls an die vorhandenen technischen Ressourcen angepasst oder aber über die Notwendigkeit zusätzlicher technologischer Erfordernisse wie die Anschaffung neuer Daten-Management-Tools entschieden werden. Und wenn aus konventionellen Projektbesprechungen virtuelle Projektmeetings werden, erfordert dies neben einer Ausstattung mit der entsprechenden Hardware, um beispielsweise Videokonferenzen abhalten zu können, auch die Fähigkeit zu einer virtuellen Moderation (Gärtner et al., 2014, S. 66).

Aber auch abseits von temporär zusammenarbeitende Projektteams sehen sich MitarbeiterInnen und Führungskräfte innerhalb ihrer Organisationsstruktur zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, dass „Führung vermehrt über Distanz stattfindet“ und somit typische Führungsaufgaben wie Zielvereinbarungen und Feedbackgespräche, aber auch Konfliktbewältigung, auf unterschiedlichstem Wege computervermittelt stattfinden müssen (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, 2013, S. 29).

### **2.1.2.3 Weitere Aspekte virtueller Arbeitsprozesse**

Die Virtualisierung von Arbeit bedingt in mehrfacher Hinsicht situative Umstände, mit denen Individuen in der bisherigen Entwicklungsgeschichte der Arbeit so nicht konfrontiert waren und deren nähere Betrachtung insofern nicht unerheblich erscheint. Generell lässt sich im virtuellen Arbeitsprozess eine grobe Unterscheidung zwischen synchronem und asynchronem Arbeiten treffen (Gärtner et al., 2014, S. 59). Beide Erscheinungsformen sind Phänomene, die sich in dieser Form erst im Zuge der Virtualisierung von Arbeit zeigen.

Unter synchronem Arbeiten ist die Konstellation zu verstehen, dass die Möglichkeit virtueller Web- und Videokonferenzen es Menschen an unterschiedlichsten Orten und in verschiedenen Zeitzonen erlaubt, dennoch in Echtzeit miteinander zu kommunizieren. Sie können ihren gemeinsamen kommunikativen Austausch also ohne Zeitverluste synchronisieren und ungeachtet einer räumlichen Entfernung von tausenden von Kilometern ebenso selbstverständlich in einen Dialog miteinander treten, als würden sich die Gesprächspartner mit Nachbarbüro befinden. Andererseits erlauben Kollaborationsplattformen das Bearbeiten beispielsweise ein und derselben Datei durch unterschiedliche Personen sowohl von verschiedenen Orten aus als auch zu unterschiedlichen Zeiten, so dass gemeinsame Projekte in asynchroner Zusammenarbeit entstehen. Es kann also von einer Gruppe von Individuen ein einziges gemeinsames Arbeitsergebnis geschaffen werden, obwohl niemals zwei der Beteiligten sich im chronologischen Sinne gleichzeitig mit dem Gegenstand ihrer Arbeit beschäftigt haben. Die Zusammenarbeit erfolgt also gänzlich asynchron.

Die Auswirkungen solcher Phänomene der Virtualisierung von Arbeit wurden in der jüngeren Vergangenheit unter unterschiedlichen Blickwinkeln zu erfassen versucht. Aspekte wie die Nutzung elektronischer Kommunikationsformen als Medium zur Pflege sozialer Beziehungen (Goll, 2004, S. 55ff.), die Herausforderung der Führung virtueller Teams (Manchen Spoerri et al., 2003, S. 208ff.) sowie die Kommunikations- und Gruppenstruktur virtueller Teams (von Wissmann, 2010, S. 331ff.), das Lernen in virtuellen Organisationsstrukturen (Rhode, 2001, S. 36ff.) oder die Veränderung des Selbst bei computervermittelter Kommunikation (Köhler, 2001, S. 191ff.) seien an dieser Stelle als exemplarische Themen dieses noch recht jungen Forschungsfeldes genannt, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen.

## **2.2 Aktuelle Entwicklungen im HR-Management**

Wie bereits erörtert wurde, kann Virtualisierung von Arbeit generell als die räumliche, zeitliche und prozessuale Änderung von Arbeitsbedingungen aufgrund von innovativen Entwicklungen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgefasst werden und manifestiert sich in geänderten Arbeits- und Organisationsformen. Von der Relevanz eines derart umfassenden Veränderungsgeschehens sowohl für die einzelnen MitarbeiterInnen also auch für die Unternehmensstruktur als Ganzes ist auszugehen. Es kann unterstellt werden, dass dies nahezu ausnahmslos alle zentralen Unternehmensbereiche betrifft und somit auch die Arbeit des HR-Managements von der Virtualisierung der Arbeit wesentlich beeinflusst wird.

Abgesehen von den durch die Virtualisierung der Arbeit bedingten Veränderungen hat sich die Domäne des HR-Managements in den letzten Jahren und Jahrzehnten unter dem Einfluss gesellschaftlicher und unternehmerischer Herausforderungen jedoch auch grundsätzlich kontinuierlich gewandelt. Diese Veränderungen umfassen den Arbeitsalltag, die Rolle und das Selbstverständnis der einzelnen HR-Verantwortlichen ebenso wie Position, Image und Wirkung von HR im Unternehmen insgesamt. Im Folgenden werden zunächst diese allgemeinen Entwicklungen im Hinblick auf das Rollenverständnis von HR-Management beschrieben, um dann auf die Bedeutung der Virtualisierung für das HR-Management einzugehen.

### **2.2.1 Änderungen im Rollenverständnis von Personalabteilungen: strategisches HRM als Bestandteil des Unternehmenserfolgs**

Waren Personalabteilungen in der Vergangenheit vorrangig mit administrativen Aufgaben befasst, so erfahren sie heute einen zunehmenden Bedeutungswandel hin zu einem strategischen Partner der Geschäftsleitung, verbunden mit der Forderung nach für das Unternehmen passenden Personalstrategien (Alfes & Thom, 2010, S. 228). Als ein Wegbereiter des Konzepts einer erforderlichen Integration von HR-Themen in strategische Unternehmensentscheidungen kann der US-amerikanische Professor Dave Ulrich angesehen werden. Nach Ulrichs (1997, S. 24ff.) Auffassung sollte sich die Tätigkeit des HR-Managements nicht im operativen Tagesgeschäft erschöpfen, sondern darüber hinaus auch eine strategische Ausrichtung verfolgen und dabei neben der Konzentration auf die im Unternehmen beschäftigten Individuen auch einen prozessorientierten Standpunkt einnehmen. Über die Differenzierung in diese beiden Dimensionen „strategischer vs. operativer Fokus“ und „Prozessorientierung vs. Menschenorientierung“, zwischen denen Ulrich (1997, S. 24ff.) die Aufgaben im Personalmanagement grund-

sätzlich verortet, gelangte er zu einer Ausprägung von vier möglichen Rollen im HR-Management: Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert und Employee Champion. Sein bekanntes Rollenmodell ist in Abbildung 1 dargestellt.

**Abbildung 1: Rollen im HR-Management**



Quelle: Eigene Darstellung nach Ulrich (1997, S. 24)

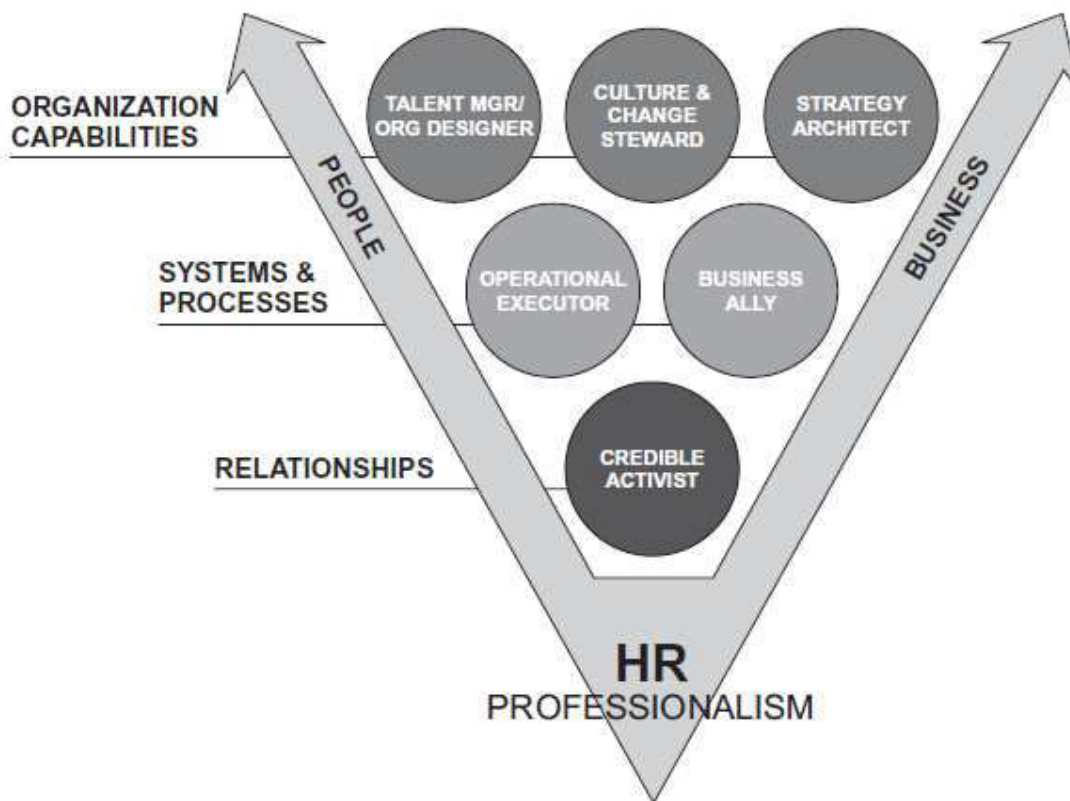
Dieses Modell impliziert, dass die Zuständigkeit von HR-Verantwortlichen sich nicht ausschließlich auf administrative Agenden - wie die ordnungsgemäße Gehaltsabrechnung, die Verwaltung der Personaldaten oder die Erfüllung diverser Meldepflichten - beschränkt, obwohl diese Prozesse selbstverständlich unabdingbare Voraussetzungen für ein funktionierendes Unternehmen darstellen. In Erweiterung dieses Rollenverständnisses eines Dienstleistenden sieht Ulrich jedoch die Notwendigkeit einer strategischen, partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Top-Management und HR, um den künftigen Anforderungen des Wettbewerbs gewachsen zu sein (Ulrich, 1997, S. 2). Dieses Rollenverständnis wird auch mit dem Begriff des „HR-Business-Partners“ umschrieben, womit gemeint ist, dass HR-Verantwortliche sich mit den gleichen strategischen Themenstellungen auseinandersetzen sollten wie die anderen Geschäftseinheiten.

ten im Unternehmen und unter Bezugnahme auf Strategieüberlegungen „den Bereich HR im Sinne des Konzerns ordnen“ müssen (Stienen, 2012, S. 11).

Die Leistung eines erfolgreichen und wertschöpfenden Beitrags zum Unternehmenserfolg erfordert von HR-Verantwortlichen heutzutage ein gesamthafes Verständnis des Kontexts, in welchem das Unternehmen agiert, der Bedürfnisse seiner relevanten Stakeholder sowie der Unternehmensstrategie (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich, 2012, S. 10ff.). Die Prämisse, im Sinne eines „Strategischen Human Resource Management“ HR-Aktivitäten mit den Strategie-Zielen eines Unternehmens zu verlinken, wird sowohl von praktischer wie auch von wissenschaftlicher Seite vertreten (Nitschke, 2012, S. 5). Dies erscheint nachvollziehbar vor dem Hintergrund, dass HR heutzutage von diversen Herausforderungen maßgeblich beeinflusst wird und sich mit der Erwartungshaltung konfrontiert sieht, zu einer Vielzahl von unterschiedlichen Themenstellungen Antworten und Lösungen aktiv zu entwickeln. Als bedeutsame Trends sind hier etwa der demographische Wandel in Form einer alternden Gesellschaft, der sich auch in einer alternden Belegschaft widerspiegelt, ebenso zu nennen wie die zunehmende Globalisierung und die damit einhergehende Diversität in Unternehmen, ein wachsender Ruf nach Nachhaltigkeit in der Unternehmenspolitik, sowie der allgemeine „Trend zur Wissens- und Innovationsgesellschaft“ (Rump & Eilers, 2013, S. 153f.).

In Anbetracht der Komplexität dieses Anforderungsumfangs ergab sich folgerichtig die Sinnhaftigkeit einer weiteren Ausdifferenzierung des ursprünglichen Rollenmodells. Aus den Resultaten einer im Rahmen einer Studie durchgeführten Befragung mit über 10.000 Teilnehmenden wurde von Prof. Ulrich und seinem Team ein verfeinertes Kompetenzmodell für HR-Verantwortliche entwickelt, welches die in Abbildung 1 dargestellte ursprüngliche, eher unkompliziert anmutende Vierfelder-Matrix mit den beiden Achsen „strategischer vs. operativer Fokus“ und „Prozessorientierung vs. Menschenorientierung“ (Ulrich 1997, S. 24ff.) zu einer vielschichtigeren Darstellungsform mit insgesamt drei Ebenen im Beziehungsfeld zweier Dimensionen erweitert. Es handelt sich um das in Abbildung 2 dargestellte HR-Kompetenz-Modell oder auch „V“-Modell (Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger, 2007, S. 6).

**Abbildung 2: Das HR-Kompetenz-Modell**



Quelle: Ulrich et al., 2007, S. 6

Die beiden Schenkel des V visualisieren eindrucksvoll das Spannungsfeld – sozusagen den Spagat – zwischen Menschen und Business, in welchem HR-Verantwortliche ihrem Auftrag gerecht werden müssen. Die drei Stufen, auf welchen die HR-Rollen im V-Modell platziert sind, stehen für die untere Ebene der Beziehungen, die mittlere Ebene der Systeme und Prozesse sowie die oberste, strategische Ebene der organisationalen Fähigkeiten. Die Verantwortung von HR für die Sicherstellung der im Sinne der Unternehmensstrategie unabdingbaren Schlüsselkompetenzen innerhalb des Humankapitals ist in diesem Modell in der Rolle des „Talent Manager and Organization Designer“ auf der obersten Ebene verankert (Ulrich et al., 2007, S. 6ff.).

Über die Sinnhaftigkeit und die Notwendigkeit, den HR-Bereich mit der Unternehmensstrategie zu verbinden, sowie die zunehmende strategische Verantwortung von HR, ist ein weitreichender Konsens festzustellen. Ein messbarer positiver Einfluss auf den Unternehmenserfolg durch an der Unternehmensstrategie ausgerichteten HR-Praktiken an Stelle von universalistischen best practices konnte empirisch nachgewie-

sen werden (Delery & Doty, 1996, zitiert in Biemann, Korff & Weckmüller, 2012, S. 48). Zu diesen HR-Praktiken gehören unter anderem auch solche, welche auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen fokussieren (Biermann et al., 2012, S. 46).

### **2.2.2 Bedeutung der Virtualisierung für das strategische HR-Management**

Von einer so grundlegenden und umfassenden Entwicklung wie der Virtualisierung und den von ihr hervorgerufenen Veränderungen sind naturgemäß nahezu alle Bereiche der Arbeitswelt betroffen, so auch das HR-Management. Bei einer Umfrage in Deutschland gingen 58 Prozent der befragten PersonalmanagerInnen davon aus, dass die „Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit“ sich in den kommenden drei Jahren stark auf das Personalmanagement auswirken wird (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2013, S. 4). Solche Einflüsse werden zum einen sichtbar in konkreten Prozessen und Methoden aus der Praxis der Personalarbeit. So setzen etwa Unternehmen heute im Zuge der Personalakquisition Medien wie Recruiting-Videos (Brast & Brockmeier, 2012, S. 180ff.) oder Recruiting-Plattformen (Klinger & Güttel, 2005, S. 25ff.) ein und sind daher gefordert, entsprechende Methodenkompetenzen aufzubauen. Zum anderen ergeben sich in Folge der Virtualisierung der Arbeit auch ganz neue inhaltliche Themenstellungen für Personalverantwortliche, wie beispielsweise kommunikative und anderen Hürden im Prozess der Personalbeurteilung bei geographischer Distanz zwischen beurteilenden und beurteilten Personen (Stock-Homburg, 2008, S. 356).

Insbesondere in multinationalen Konzernen mit weltweit verteilten Firmenstandorten stehen der globale Expansionsprozess einerseits und die technologischen Möglichkeiten und Voraussetzungen zur Überwindung räumlicher und zeitlicher Distanzen andererseits in einem unmittelbaren Zusammenhang. Ohne adäquate Kompetenzen im Umgang mit virtuellem Arbeiten in all seinen Erscheinungsformen erscheint die erfolgreiche Umsetzung einer unternehmensinternen Globalisierungs- und Geschäftsstrategie kaum vorstellbar. Die weiter oben aufgezeigte Bandbreite der Forschungsansätze auf diesem Gebiet deutet darauf hin, dass diesbezüglich sowohl kognitive, fachliche Fähigkeiten, wie die sichere Beherrschung von elektronischen Medien, als auch sozialinteraktive Kompetenzen, wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten, relevant sind. In weiterer Konsequenz erscheint die Folgerung naheliegend, dass für eine optimale Wahrnehmung ihrer Rolle als strategischer Key-Player PersonalentwicklerInnen über detailliertes Wissen hinsichtlich dieser erforderlichen Kompetenzen verfügen sollten.



## 2.3 Kompetenzen

Die Frage nach den erforderlichen Kompetenzen in virtuellen Arbeitswelten wirft zunächst die Frage auf, was genau unter Kompetenzen zu verstehen ist. Hinsichtlich zweierlei Sachverhalten lässt sich in der Literatur ein weitgehender Konsens feststellen: Einerseits werden Kompetenzen in der Praxis zunehmend als erfolgskritische Schlüssel-Ressource für Unternehmenserfolg und Karrierechancen erachtet (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. XVII; Lenbet, 2004, S. 226). „Das Management von Mitarbeiterkompetenzen [...] ist [...] eine wesentliche Voraussetzung zum Geschäftserfolg.“ (Schneider, 2012, [www.personalmanagement.info](http://www.personalmanagement.info), 20.08.2014). Andererseits existiert für den Begriff der Kompetenz keineswegs eine klare und eindeutige, allgemein anerkannte Definition (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. XVIIff.; Kurzhals, 2011, S. 19ff.), sondern vielmehr differierende Auffassungen von Forschenden und PraktikerInnen, was unter diesem Konstrukt zu verstehen sei (Lenbet, 2004, S. 223).

### 2.3.1 Theoretischer Forschungsstand zum Kompetenzbegriff

Sprachgeschichtlich leitet sich der Begriff Kompetenz vom lateinischen *competere* in der Wortbedeutung zukommen; zustehen ab. Daraus entstand im juristisch-militärischen beziehungsweise staatsrechtlichen Kontext der Ausdruck Kompetenz im Sinne von „Zuständigkeit, Befugnis oder Rechtmäßigkeit [...] für öffentliche Aufgaben und hoheitliche Befugnisse“ (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. XVIII).

In verschiedenen Sprachräumen haben sich im Laufe der Zeit in der internationalen Kompetenzforschung unterschiedlichste konzeptionelle Betrachtungsweisen und Ansätze entwickelt (Haase, 2006, S. 7ff.; Kurzhals, 2011, S. 19ff.). Erpenbeck und von Rosenstiel (2007, S. XX) bezeichnen den Kompetenzbegriff infolgedessen als „theorie-relevant“. Dies bedeutet, dass er eine sinnvolle Bedeutungszuweisung nur im Kontext einer entsprechenden Kompetenztheorie erfährt, außerhalb eines spezifischen theoretischen Rahmens jedoch nicht aussagekräftig interpretierbar ist.

Im angloamerikanischen Raum beispielsweise überwiegt die Auffassung der Bedeutung von Kompetenzen als berufsrelevante Eignungsmerkmale, während sich im deutschsprachigen Raum ein eher ganzheitliches Kompetenzverständnis herausgebildet hat, welches neben kognitiven auch emotionale und motivationale Komponenten inkludiert (Kurzhals, 2011, S. 25f.). In Folge der divergierenden Forschungsstränge haben sich vielfältige Kompetenzmodelle und -kategorisierungen entwickelt, wobei die Abgrenzung des Kompetenzbegriffs von damit in enger Beziehung stehenden Konstrukten wie Intelligenz, Persönlichkeit, Talent und dergleichen eine zusätzliche Her-

ausforderung darstellt (Erpenbeck, 2010, S. 13ff; Kurzhals, 2011, S. 37ff.). Zu dieser Thematik findet sich eine anschauliche Abgrenzung der Begriffe Persönlichkeitseigenschaft, Talent, Kompetenz, Potential und Performanz bei Erpenbeck (2010, S. 13ff.). Die Kerngedanken dieser Begriffsabgrenzung werden im Folgenden kurz dargestellt.

### **2.3.1.1 Persönlichkeit**

Ein gängiger Ansatz zur Beschreibung der Persönlichkeit sind Klassifikationssysteme für Persönlichkeitseigenschaften, ausgehend von dem Grundgedanken, dass sich die Besonderheiten von Individuen generell innerhalb eines Rahmens von übergeordneten Persönlichkeitseigenschaften verorten lassen. Verbreitet und weitgehend akzeptiert ist auf diesem Feld das sogenannte Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit, auch unter dem Namen Big Five bekannt. Dieses stellt die Persönlichkeit von Individuen anhand der fünf zentralen Dimensionen Neurotizismus, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen dar (Allport, 1937; Costa & McCrae, 1985; zitiert in Gerlitz & Schupp, 2005, S. 2). Prinzipiell liegt der Theorie der Persönlichkeitseigenschaften dabei die Auffassung zugrunde, dass Persönlichkeitseigenschaften relativ stabil gegenüber zeitlichen und situativen Veränderungen sind (Maltby, Day & Macaskill, 2011, S. 328).

### **2.3.1.2 Talent**

Talente definiert Erpenbeck (2010, S. 14ff.) als angeborene Begabungen, die auf Persönlichkeitseigenschaften basieren und sich im Laufe des Lebens herausbilden können, aber nicht in jedem Fall notwendigerweise zur Entfaltung kommen müssen. Ein Talent kann demzufolge einer Person auch zugeschrieben werden, ohne dass es konkret zum Einsatz kommt. Weder Persönlichkeitseigenschaften noch Talente lassen sich genau genommen managen oder sind einer gezielten, planbaren Entwicklung zugänglich.

### **2.3.1.3 Kompetenz**

„Die selbstorganisierte Handlungsfähigkeit, in der das Talent zum Vorschein kommt, also die Kompetenz“ (Erpenbeck, 2010, S. 15), kann im Unterschied zu Persönlichkeit oder Talent geformt und trainiert werden. Als Kompetenzen werden nach diesem Verständnis allgemein jene Fähigkeiten aufgefasst, die es Individuen ermöglichen, in unbekanntem Situationen beziehungsweise angesichts für sie neuartiger Problemstellungen selbstorganisiert lösungsorientiert und sinnvoll zu handeln. Kompetenzen können auf Persönlichkeitseigenschaften oder Talenten beruhen, sind aber nicht mit Eigenschaften gleichzusetzen. Der Unterschied besteht darin, dass es sich bei Eigenschaf-

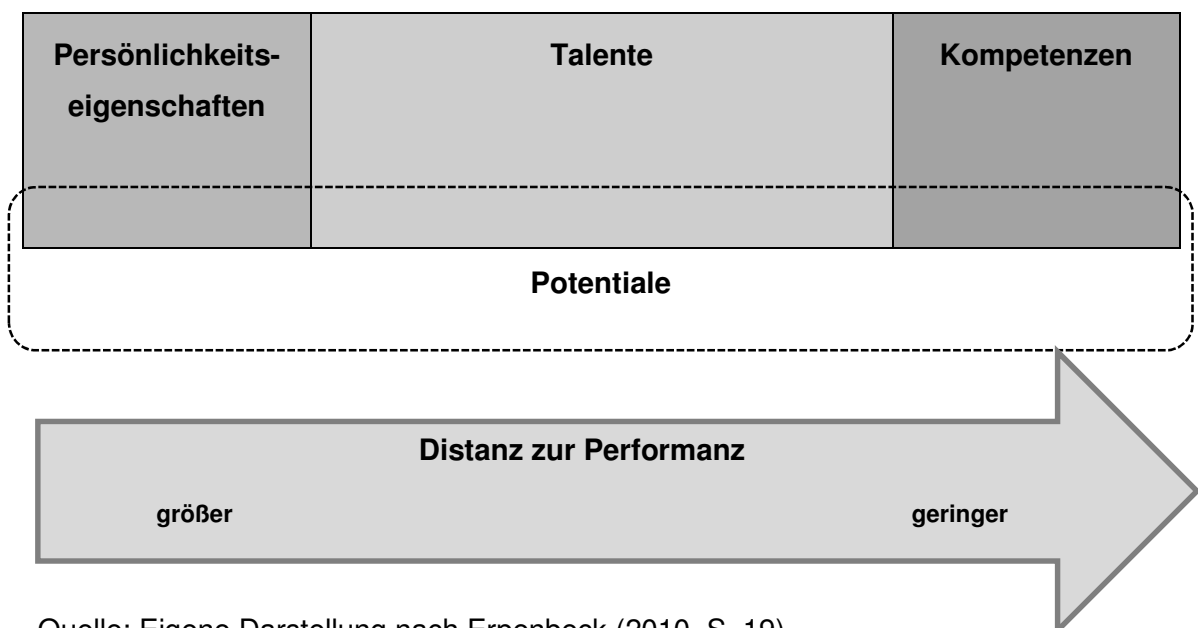
ten um relativ stabile Attribute handelt, die einer Person permanent zugeschrieben werden können, Kompetenzen hingegen Fähigkeiten sind, die sich erst im situativen Kontext durch entsprechendes Handeln zeigen und sich planvoll ausbilden, erweitern oder vervollkommen lassen. Die Kenntnis dieses Unterschiedes erscheint im Bereich der Personalentwicklung bedeutsam, da demnach für bestimmte Aufgaben oder Positionen erforderliche „persönlichkeitsprägende Aspekte“ bei MitarbeiterInnen nicht entwickelt werden können, sondern allenfalls die Vermittlung verhaltensbezogener Kompetenzen realisierbar sein kann (Rohrschneider, 2011, S. 85f.).

### 2.3.1.4 Performanz und Potential

Inwieweit Personen über Kompetenzen verfügen, zeigt sich im Ergebnis ihrer Handlungen, respektive in ihrer sichtbaren Performanz. Somit ist es auch nicht legitim, von einer Persönlichkeitseigenschaft auf eine Kompetenz zu schließen, also beispielsweise bei einer extravertierten Person automatisch von sozialen oder kommunikativen Fähigkeiten auszugehen (Erpenbeck, 2010, S. 16).

Die gedankliche Klammer, welche Persönlichkeitseigenschaften, Talente und Kompetenzen ganzheitlich zu einer Einheit verbindet, bildet schließlich das Konstrukt des Potentials, welches sich aus den drei Teilbereichen subsummiert. Abbildung 3 visualisiert diese beschriebene Beziehung zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Talenten und Kompetenzen, sowie deren jeweiligen Abstand zur sichtbaren Performanz und den Begriff der Potentiale als übergeordnete Struktur.

**Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Talenten und Kompetenzen**



Quelle: Eigene Darstellung nach Erpenbeck (2010, S. 19)

Einen umfangreichen Beitrag zur Kompetenzforschung im deutschsprachigen Raum hat von 2001 bis 2007 das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderte Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ geleistet, an dem sowohl John Erpenbeck als auch Dr. Lutz von Rosenstiel maßgeblich beteiligt waren. Das Programmmanagement wurde von der Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. sowie dem Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management QUEM durchgeführt (Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung, 2003, [www.abwf.de](http://www.abwf.de), 11.04.2015). Allgemein ist festzustellen, dass hinsichtlich Definition und Verständnis des Kompetenzbegriffs im beruflichen Kontext „in der aktuellen deutschsprachigen Literatur [...] das Prinzip der Selbstorganisation im Vordergrund [steht]“ (Kurzhaus, 2011, S. 29). Darunter ist die Fähigkeit zu verstehen, in „offenen, unsicheren, komplexen Situationen“ (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. 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 vorliegende Arbeit wird daher die Begriffsbestimmung von Erpenbeck und von Rosenstiel (2007, S. XIX) herangezogen, nach der es sich bei Kompetenzen um „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“ handelt. Das Wesen dieser „Selbstorganisationsdispositionen“ besteht darin, dass sie es dem Individuum ermöglichen, auf der Basis vorhandener Fertigkeiten, Wissensinhalte und Qualifikationen kreative und neuartige Leistungen zu erbringen. Eine Relevanz derartiger Kompetenzen im Kontext der Virtualisierung von Arbeit kann vermutet werden, denn „die Arbeitenden sind im Bereich translokaler Arbeit mehr denn je gefordert, Strategien für das Management des Unerwarteten zu entwickeln [...]“ (Hirschfelder & Huber, 2004, S. 11).

### **2.3.2 Die Relevanz von Kompetenzen für Unternehmen**

Globalisierung und der damit einhergehende Wettbewerbsdruck sowie eine tendenzielle Entwicklung hin zu einer „Wissens- und Innovationsgesellschaft“ (Rump & Eilers, 2013, S. 153f.) erhöhen die Wichtigkeit von Kompetenzen in den Unternehmen. Ein adäquates Kompetenzmanagement wird daher als essentielle Bedingung für eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit erachtet (Schneider, 2012, [www.personalmanagement.info](http://www.personalmanagement.info), 20.08.2014). In zunehmenden Maße hängt der Marktwert heutiger Unternehmen entscheidend von ihrem „Wissenskapital“ ab, das

bedeutet, die Kompetenzen der Mitarbeitenden stellen einen überlebensnotwendigen immateriellen Vermögenswert dar (Heyse, 2010, S. 58). Umgekehrt sind Fehleinschätzungen bei der Auswahl von Mitarbeitenden für Unternehmen schädigend und kostenintensiv (Untermazoner, 2011, S. 66). Aus dieser Einschätzung heraus wird verständlich, dass dem Management und der Entwicklung von Kompetenzen ein hoher Stellenwert eingeräumt wird und personelle und finanzielle Ressourcen in entsprechende Strategien und Systeme investiert werden. Untermazoner (2011, S. 65ff.) empfiehlt, Potentialeinschätzung eng in den Kontext der Organisationsentwicklung einzubetten.

Legt man das Potentialverständnis von Erpenbeck (2010, S. 13ff.) zugrunde, demzufolge sich von den Komponenten des Potentials eigentlich ausschließlich die Kompetenz wirklich entwickeln lässt, so lässt sich eine gedankliche Verbindung herstellen zwischen der „organisationsorientierten Potentialeinschätzung“ (Untermazoner, 2011, S. 65) und der Auffassung von Erpenbeck und von Rosenstiel (2007, S. XX), wonach sich Kompetenz nur im entsprechenden Kontext sinnvoll definieren lässt. Insgesamt lässt sich für HR-Verantwortliche im Rahmen ihrer Mitverantwortung für den strategischen Geschäftserfolg somit ein Bedarf an einer praktikablen und fundierten Möglichkeit zur Ermittlung und Entwicklung von Kompetenzen in ihren Unternehmen ableiten. Im folgenden Abschnitt wird exemplarisch ein entsprechendes Instrument vorgestellt.

### **2.3.3 Systematische Kompetenzermittlung am Beispiel des Verfahrens KODE**

#### **2.3.3.1 Messmethodische Überlegungen zur Erfassung von Kompetenzen**

Bei der Betrachtung von Kompetenzen sowohl in der Praxis der Personalentwicklung, als auch im Kontext wissenschaftlicher Problemstellungen, stellt sich die Frage, wie sich diese in einem strukturierten System kategorisieren, analysieren und messen lassen. Generell wird an wissenschaftliche Messverfahren der Anspruch gestellt, dass diese die Gütekriterien der Objektivität, Validität und Reliabilität erfüllen müssen (Zimbardo, 1992, S. 14ff.). Mit Objektivität ist gemeint, dass Ergebnisse unabhängig vom Forschenden erzielt werden und sich von anderen Forschenden unter Einhaltung derselben Vorgehensweise reproduzieren lassen. Validität bedeutet, dass ein Verfahren tatsächlich genau das Merkmal oder Konstrukt misst, für dessen Ermittlung es per Definition verwendet wird, beziehungsweise welches zu messen es vorgibt. Mit Reliabilität schließlich wird die Messgenauigkeit bezeichnet, also die Zuverlässigkeit, mit welcher das Messinstrument bei wiederholten Messungen das gleiche stabile Ergebnis liefert.

Im Zuge der Kompetenzforschung wurden vielfältige Kompetenzmessverfahren mit unterschiedlichen Schwerpunkten entwickelt, wobei die in der beruflichen und pädagogischen Praxis favorisierten Methoden nicht notwendigerweise auch diejenigen Instrumente sind, welche die wissenschaftlichen Gütekriterien am exaktesten erfüllen. Hier spielen auch Aspekte wie Bedienerfreundlichkeit oder Kosten eine Rolle. Im allgemeinen basieren Kompetenzmessverfahren auf sogenannten Grundkompetenzen beziehungsweise werden Kompetenzen nach unterschiedlichen Kriterien gruppiert oder typisiert, es kommen qualitative und quantitative Erfassungsmethoden zum Einsatz, und der Fokus kann beispielsweise entweder auf der Erhebung des Status Quo oder auf dem Aufzeigen einer Entwicklungsperspektive liegen (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. XXIXff.). Die Vielzahl der allein im deutschsprachigen Raum etablierten Kompetenzmessverfahren lässt sich grob untergliedern in Verfahren zur Erfassung einzelner oder einiger weniger Grundkompetenzen, Kompetenzbilanzen, welche die Ergebnisse mehrere Messverfahren verdichten, übergreifende Kompetenzgitter, welche unterschiedliche Verfahren in ein übergeordnetes Rahmenmodell eingliedern und die prinzipiell auch kommerziell nutzbar sind, und schließlich solche Verfahren, die vorrangig von kommerziellen Anbietern verwendet werden und sich durch ein hohes Ausmaß an Bedienerfreundlichkeit auszeichnen (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. XLIIIf.).

### **2.3.3.2 KODE® - Kompetenz- Diagnostik und Entwicklung**

Eine profunde Bestimmung von Kompetenzen ist dabei hinsichtlich der Validität und insbesondere hinsichtlich der Reliabilität mit Herausforderungen verbunden. Die Konstruktion eines validen Messinstrumentes setzt voraus, dass ein akkurates und analytisches Konzept des zu messenden Attributes vorhanden ist (Zimbardo, 1992, S. 18). Wie bereits dargestellt wurde, ist für Kompetenzen ein solch allgemeingültiges Konzept nicht vorhanden und sind diese nur kontextgebunden sinnvoll definierbar. Des Weiteren handelt es sich bei Kompetenzen, im Gegensatz zu Persönlichkeitseigenschaften, welche als relativ stabil erachtet werden (Maltby et al., 2011, S. 328), um Handlungsdispositionen, für welche die Option einer Entwicklung im zeitlichen Ablauf ausdrücklich zu bejahen ist (Erpenbeck, 2010, S. 15; Rohrschneider, 2011, S. 85f.). Dass wiederholte Kompetenzmessungen bei Individuen unterschiedliche Resultate liefern, ist somit ein Indiz für einen im gewissen Ausmaß erwartungsgemäßen individuellen Entwicklungsfortschritt und nicht notwendigerweise ein Defizit des Messinstrumentes (Heyse & Erpenbeck, 2010, S. 22f.). Dies gilt umso mehr, als die Anwendenden von Kompetenzermittlungsverfahren in der Regel gerade auch an diesen Entwicklungen persönlicher Kompetenzen interessiert sind und oft nicht nur an der Feststellung eines stati-

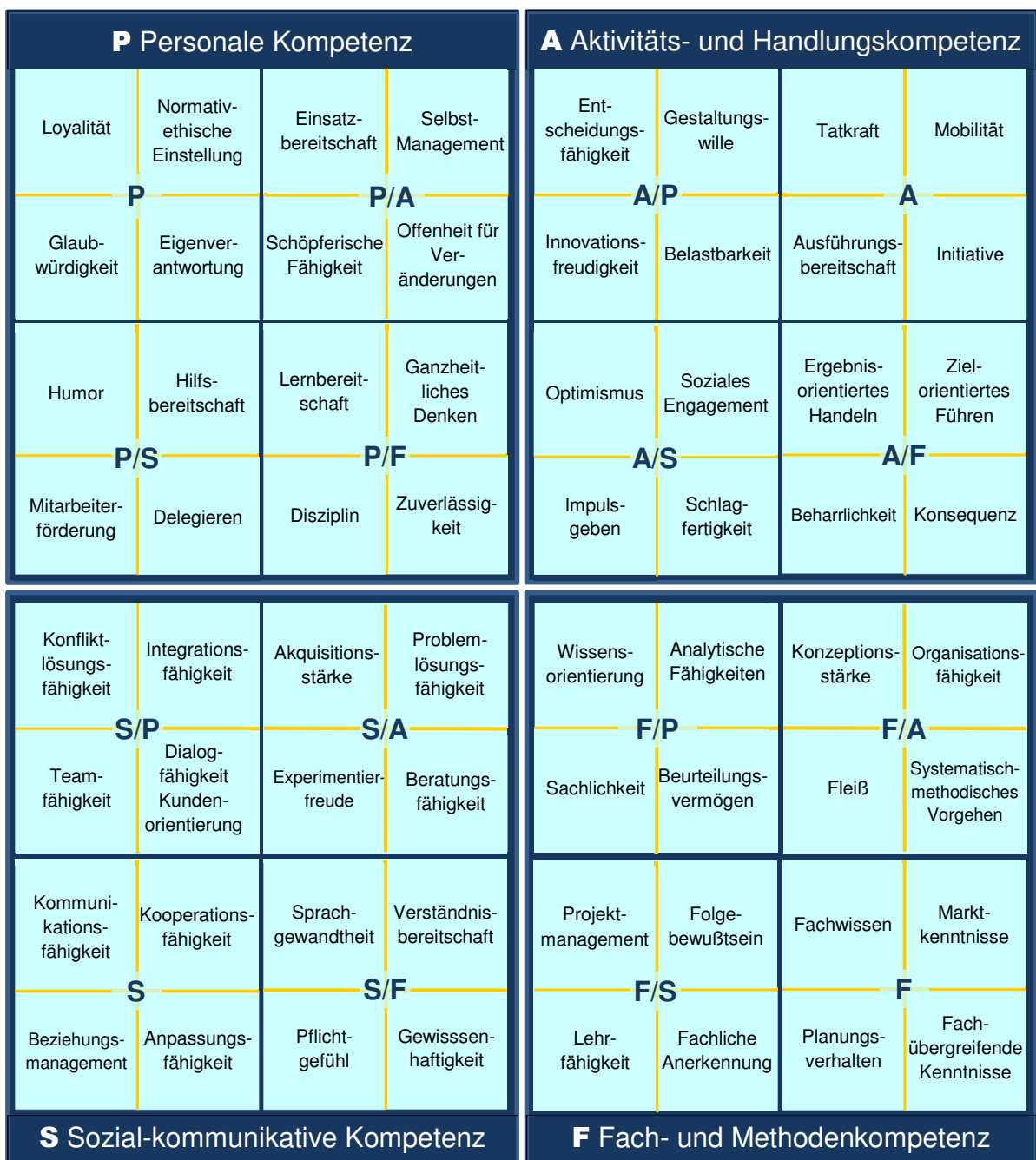
schen Zustands. „Insofern haben Aussagen zur R-Test-Reliabilität und Validität stets eine eingeschränkte Gültigkeit“ (Heyse & Erpenbeck, 2010, S. 22). John Erpenbeck und Volker Heyse widmen sich seit Jahrzehnten der Thematik wissenschaftlich fundierter Kompetenzermittlung unter Berücksichtigung der dargelegten immanenten Problematik, und ihnen ist unter anderem das Kompetenzentwicklungsverfahren KODE® - **K**ompetenz- **D**iagnostik und **E**ntwicklung - zu verdanken, welches vielfach in der praktischen Personalentwicklung angewendet wird und generell als übergreifendes Kompetenzgitter einzuordnen ist (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. XLIII). KODE® wird charakterisiert als ein gesamtheitliches, objektives Verfahren zur Beurteilung und Quantifizierung von Kompetenzausprägungen und –entwicklungen (Heyse, 2010, S. 77). Ausgehend von Kompetenzdefinition der „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“ sowie der Prämisse, dass „Handlungen stets Subjekt-Objekt oder Subjekt-Subjekt – Beziehungen [sind]“ (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. XXIII f.), werden vier Grundkompetenzen unterschieden und beschrieben (Erpenbeck, 2007, S. 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 zu konstruktiven Bewältigung unsicherer Problemlagen unter Rückgriff auf situationsadäquate Fach- und Methodenkenntnisse
4. Sozial-kommunikative Kompetenzen – Dispositionen zur wertschöpfenden Zusammenarbeit und Kommunikation mit anderen

Auf diesen vier grundlegenden, differenzier- und diagnostizierbaren Kompetenzklassen basiert die Struktur von KODE®. Für die im alltäglichen Sprachgebrauch nahezu unüberschaubare Zahl an Begriffen für Kompetenzen wurde in weiterer Folge auf der Basis umfassender empirischer Forschung ein Zuordnungsraster innerhalb dieser vier Schlüssel- oder Grundkompetenzen konzipiert. 120 Beschreibungen von Teilkompetenzen, vorwiegend aus Beurteilungs- und Anforderungsdefinitionen sowie aus der Literatur, wurden dazu verschiedensten TeilnehmerInnen zwecks Zuweisung zu den vier Grundkompetenzen vorgelegt. Auf Basis der 64 eindeutigsten Zuordnungen entstand der sogenannte KompetenzAtlas, der in Abbildung 4 dargestellt ist.

Dieser trägt auch dem Umstand Rechnung, dass sich einzelne Teilkompetenzen des Öfteren nicht eindeutig nur einer Grundkompetenz zuordnen lassen, sondern sich vielmehr in verschiedenen Bereichen wiederfinden (Heyse, 2010, S. 93ff.). Die Kennzeichnung eines der vier Felder im Quadranten Personale Kompetenz mit der Buchstabenkombination P/A sagt beispielsweise aus, dass die vier Teilkompetenzen in diesem Feld grundsätzlich im Bereich personaler Kompetenz zu verorten sind, aber auch zur Aktivitäts- und Handlungskompetenz einen starken Bezug aufweisen.

**Abbildung 4: KompetenzAtlas**



Quelle: Eigene Darstellung nach Erpenbeck (2004, www.bibb.de, 30.03.2015)



Das KODE® - Verfahren kann nicht nur als theoretisch fundiert erachtet werden, sondern verfügt auch über eine hohe Praxistauglichkeit, da es sich gut mit im Personalmanagement geläufigen Assessment- und Recruiting-Methoden verbinden lässt und im deutschsprachigen Raum vielfach eingesetzt wird (Erpenbeck, 2007, S. 491ff.). Aufgrund der empirischen Fundierung, der praktischen Anwendbarkeit, des gesamtheitlichen Ansatzes und der praktischen Relevanz wurde für diese Arbeit in weiterer Folge auf die Grundstruktur von KODE® und auf den in Abbildung 4 dargestellten KompetenzAtlas zurückgegriffen.

## **2.4 Zusammenfassung der theoretischen Aspekte**

Wie eingangs erörtert wurde, ist der Gegenstand der vorliegenden Arbeit die grundsätzliche Fragestellung, ob sich aus der Virtualisierung der Arbeit besondere Kompetenzanforderungen an MitarbeiterInnen ergeben und wie die Rolle des HR-Managements respektive der Personalentwicklung in Unternehmen in diesem Kontext zu sehen ist. Virtualisierung von Arbeit wurde dabei generell als die räumliche, zeitliche und prozessuale Änderung von Arbeitsbedingungen aufgrund von innovativen Entwicklungen auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie definiert. Ein kurzer Überblick über einige dieser technologischen Entwicklungen wurde präsentiert.

In weiterer Folge wurden zunächst die allgemeinen Entwicklungen im Hinblick auf das Rollenverständnis von HR-Management beschrieben, um dann auf die Bedeutung der Virtualisierung für das HR-Management einzugehen. Es wurde die Notwendigkeit für das HR-Management erläutert, sich in seiner Rolle als strategischer Business-Partner und Key-Player im Unternehmen auch mit dem Thema der Kompetenzerfordernis im Zuge der allgegenwärtigen Virtualisierung von Arbeit auseinanderzusetzen.

Schlussendlich wurden ein allgemeiner Überblick über den theoretischen Forschungsstand zum Kompetenzbegriff gegeben sowie die praktische Relevanz von Kompetenzen für den Unternehmenserfolg angesprochen. Es wurde am Beispiel des Verfahrens KODE® ein ebenso theoretisch fundiertes wie von HR-Verantwortlichen praktisch gut anwendbares Verfahren präsentiert. Die diesem Verfahren zugrundeliegende und für die vorliegende Arbeit verwendete Begriffsbestimmung der Kompetenzen als „Selbstorganisationsdispositionen“ (Erpenbeck und von Rosenstiel, 2007, S. XIX) wurde eingeführt.

Zielsetzung der im weiteren Verlauf beschriebenen empirischen Studie ist es nun, sich mit Hilfe einer qualitativen Forschungsmethode dem noch jungen Forschungsfeld der Virtualisierung von Arbeit anzunähern, um detailliertere Erkenntnisse in Bezug auf die dargelegten Themenstellungen zu gewinnen. Es wurde dazu eine qualitative Interviewstudie mit insgesamt 10 ArbeitnehmerInnen aus 7 Unternehmen durchgeführt, bei denen aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit und Position sowie ihres Alters von einer hinreichenden persönlichen Erfahrung mit virtuellen Arbeitssettings auszugehen war. Die folgenden Kapitel beschreiben die Vorüberlegungen zur Studie und die Durchführung der Interviews, die Vorgehensweise bei der Auswertung des Datenmaterials, sowie die daraus gewonnenen Erkenntnisse.

## **3 Empirischer Teil**

### **3.1 Grundsätzliche Überlegungen zum qualitativen Forschungsansatz**

Da es sich bei der Virtualisierung von Arbeit um eine gegenwartsnahe Erscheinung handelt, konnte sich noch kein langjähriger wissenschaftstheoretisch fest fundierter Forschungsstand etablieren. Somit erschien für dieses noch junge und als eher explorativ zu betrachtende Forschungsfeld eine qualitative Methodik gegenstandsangemessen. Basierend auf dem „interpretativen Paradigma“ wurde daher im Rahmen der Studie versucht, über die Erforschung der konstruierten sozialen Wirklichkeiten virtueller Arbeitssettings zunächst dahinter liegende Handlungsmuster, Strukturen und individuelle Grundhaltungen allgemein zu identifizieren (Kruse, 2014, S. 27ff.). Weiters sollte analysiert werden, inwieweit sich auf diese Weise identifizierte Grundstrukturen erkenntnistheoretisch mit den „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“ des Kompetenzverständnisses nach Erpenbeck und von Rosenstiel (2007, S. XIX) verknüpfen lassen, um daraus letztendlich praktische Implikationen für Personalentwicklung im Hinblick auf virtuelles Arbeiten abzuleiten.

### **3.2 Erhebungsmethode und –instrument**

Mit Hilfe eines halb-standardisierten Leitfadens wurden zehn Personen mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund aus insgesamt sieben Organisationen zum Thema virtuelles Arbeiten befragt. Diese ca. einstündigen persönlichen Interviews wurden in Form von leitfadengestützten, halb-strukturierten, mündlichen Einzelbefragungen durchgeführt (Aghamanoukjan et al., 2009, S. 421ff.). Dabei wurde der grobe thematische Rahmen vorgegeben, jedoch genug Raum für Offenheit und exploratives Vorgehen gelassen. Dadurch konnten sich einerseits die Befragten innerhalb der umrissenen Problemstellung relativ frei äußern und hatte andererseits die Interviewerin die Möglichkeit, nach eigenem Ermessen spontan individuell auf die jeweiligen Wortbeiträge einzugehen und dort wo es zielführend erschien auch vorübergehend von den vorgegebenen Fragenstellungen abzuweichen. Der vollständige eingesetzte Leitfaden, dessen Aufbau und Anwendung im Folgenden vorgestellt werden, ist im Anhang enthalten. Zu Beginn des Interviews werden die InterviewteilnehmerInnen, nachdem ihnen zunächst für ihr Mitwirken an der Studie gedankt wird, über die voraussichtliche Gesprächsdauer von ca. einer Stunde sowie die Vorgehensweise der Audio-Aufzeichnung und Transkription und die Wahrung der Anonymität bei der Datenverwertung informiert.

Es wird nochmals wie bereits im Vorfeld bei den Gesprächsanfragen als Thema der Studie die Virtualisierung von Arbeit genannt und dazu von der Interviewerin folgende allgemein gehaltene Erläuterung gegeben: *„Mit „Virtualisierung von Arbeit“ ist gemeint, dass sich generell durch neue Technologien die Arbeitsbedingungen verändert haben. Computervermittelte Kommunikation in unterschiedlichen Varianten macht es ja heute möglich, dass Menschen über große Entfernungen hinweg zusammenarbeiten und dabei räumlich und zeitlich sehr flexibel sind.“* Die Idee hinter dieser Formulierung ist, den nicht ganz plakativen Begriff der Virtualisierung von Arbeit für die InterviewteilnehmerInnen kurz zu veranschaulichen, ohne bereits an dieser Stelle das Gespräch in eine bestimmte Richtung zu dirigieren. Der eigentliche Gesprächsleitfaden gliedert sich im weiteren Verlauf in sechs Themenblöcke:

#### 1. Allgemeine Einstiegsfragen zur beruflichen Situation

Hier wird die befragte Person gebeten, ihren beruflichen Hintergrund zu erläutern. Das Ziel ist es, ein allgemeines Bild über die jeweilige Branche, die Position und die Aufgaben im Unternehmen, die Größe und Struktur der Organisation, den Arbeitsalltag und die Berufserfahrung zu erhalten. Dies ist einerseits im Zuge der weiteren Auswertung für die Verortung einzelner Gesprächsbeiträge hilfreich und könnte andererseits eine mögliche Verwertung der Interviews im Rahmen weiterer Forschungsarbeiten erleichtern. Die üblicherweise einfach zu beantwortenden Fragen stellen zugleich als Warm-Up einen guten Einstieg in die für die meisten Teilnehmenden zunächst ungewohnte Interviewsituation dar.

#### 2. Kenntnisstand und eigene Erfahrung in Bezug auf virtuelles Arbeiten

Im zweiten Themenblock beginnt der Einstieg in die zentrale Thematik. Es wird zum einen erfragt, was die befragte Person selber mit dem Begriff der Virtualisierung von Arbeit verbindet, um über die spontan geäußerten Assoziationen etwas über das herrschende Begriffsverständnis zu erfahren. Unter Rückbezug auf die jeweiligen Aussagen wird nach der konkreten Manifestation und Relevanz der Virtualisierung im Arbeitsalltag der betreffenden Person gefragt. Nachdem die befragte Person zuvor ihre allgemeine berufliche Situation beschrieben und dabei auch teilweise bereits Erscheinungsformen der Virtualisierung erwähnt hat, lassen sich normalerweise schnell Anknüpfungspunkte finden. Die Frage nach konkreten Veränderungen des Arbeitsalltags im Zuge des Virtualisierungs-Prozesses erweist sich als sehr ergebnisreich, weil sie insbesondere bei Personen, die schon länger im Berufsleben stehen, teilweise sehr anschaulich und lebhaft geschilderte Erinnerungen hervorruft. Der Themenblock ver-

folgt primär das Ziel, zunächst eher wertneutrale Informationen über die Virtualisierung im Unternehmensalltag zu generieren. Es werden in der Praxis hier teilweise auch bereits subjektive oder emotionale Bewertungen geäußert und damit das folgende Themenfeld vereinzelt vorweggenommen. Die offene Gestaltung des Leitfadens erweist sich hier als vorteilhaft, denn sie erlaubt im Einzelfall problemlos ein flexibles Abweichen von der vorgegebenen Reihenfolge der Fragen.

### 3. Persönliche Einstellung zum virtuellen Arbeiten

Der dritte Themenblock referenziert recht konkret auf die beiden Forschungsfragen nach der Wahrnehmung der Virtualisierung im Unternehmensalltag und nach der Bewertung virtueller Arbeitssituationen als Erfolg oder Misserfolg. Hier werden die TeilnehmerInnen offen nach ihrer persönlichen Meinung, ihren Visionen und ihrem Befinden befragt. Im allgemeinen werden diese Fragen sehr offen, spontan und augenscheinlich authentisch beantwortet.

### 4. Erleben eigener Kompetenzen beim virtuellen Arbeiten

### 5. Beobachtung fremder Kompetenzen beim virtuellen Arbeiten

Der vierte und fünfte Themenblock zielen vorrangig auf die Beantwortung der Forschungsfrage nach den persönlichen Kompetenzen im Kontext der Virtualisierung ab. Hier wurde bei der Konstruktion des Leitfadens dem Sachverhalt Rechnung getragen, dass - in Ermangelung eines allgemeingültigen Verständnisses des Kompetenzbegriffs - für die vorliegende Arbeit der Kompetenzbegriff der „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“ nach Erpenbeck und von Rosenstiel (2007, S. XIX) herangezogen wurde. Es wird daher nicht explizit nach Kompetenzen, sondern vielmehr nach sichtbaren Handlungen gefragt. Die befragten Personen werden unter anderem gebeten, konkret erlebte Situationen zu berichten, was zu ausführlichen Schilderungen anregt. Der Perspektivenwechsel vom 4. zum 5. Themenblock erfasst dabei sowohl die Reflexion des eigenen als auch die Beobachtung fremden Verhaltens. Generell lässt sich feststellen, dass diese beiden Themenblöcke in der Regel für die befragten Personen die größten Herausforderungen darstellen. Sie erfordern teilweise ein recht hohes Maß an Selbstreflexion, Beobachtungsgabe und Kommunikationsfähigkeit. Bei den InterviewpartnerInnen dieser Studie konnten aus den Gesprächsinhalten zahlreiche Erkenntnisse und Denkanstöße generiert werden.

### 6. Gesprächsabschluss

Das Interview schließt ab mit der offenen Frage nach möglichen weiteren Gesichtspunkten, welche der befragten Person über das bisher Gesagte hinaus noch wichtig

erscheinen. Es zeigt sich in der Praxis, dass InterviewteilnehmerInnen an dieser Stelle tatsächlich nicht selten das Bedürfnis haben, weitere interessante Aspekte anzusprechen oder Antworten und Ideen zu äußern, die ihnen zuvor nicht eingefallen sind.

Insgesamt hat sich der Leitfaden für die Durchführung der vorliegenden Studie als ausreichend praxistauglich und zielführend erwiesen, so dass im Verlauf dieses Forschungsprozesses keine Modifikationen mehr vorgenommen wurden. Mit seiner Hilfe konnten die Interviews in einer offenen Atmosphäre bewusst als Gespräche mit eher zwanglosem Charakter und weniger in Gestalt einer formellen Befragung umgesetzt werden, wobei der rote Faden und eine grobe Strukturierung dennoch gewährleistet blieben.

### **3.3 Qualitatives Sampling**

Wie zuvor bereits erläutert, erschien es nicht unplausibel, von einer allgemeinen Relevanz persönlicher „Selbstorganisationsdispositionen“ (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. XIX) auszugehen, die sich generell in unterschiedlichen virtuellen Arbeitssituationen zeigt. Ausgehend von dieser „ersten tentativen Hypothese“ (Kelle & Kluge, 1999, S. 99ff., zitiert in Kruse, 2014, S. 254) wurde somit grundsätzlich die Strategie einer „theoretisch begründeten Vorabfestlegung des Samples“ verfolgt. Diese Vorgehensweise gewährleistete im Gegensatz zum „theoretical sampling“, bei dem erst im Verlauf der Datenerhebungsphase die Fallauswahl erfolgt (Kruse, 2014, S. 253), zugleich die im Rahmen der Arbeit notwendige Planbarkeit des Rekrutierungs- und Forschungsprozesses.

Ausgehend von der allgemeinen, nicht auf bestimmte Branchen und spezielle Erscheinungsformen gerichteten, Frage nach der subjektiven Wahrnehmung der Virtualisierung, wurden daher Personen ausgewählt, bei denen aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit und Position sowie ihres Alters von einer hinreichenden persönlichen Erfahrung mit virtuellen Arbeitssettings auszugehen war. Der vorgesehene Stichprobenplan sollte weiters einerseits ein zumindest annähernd ausgewogenes Geschlechterverhältnis aufweisen und zum anderen unterschiedliche Organisationen, Unternehmensgrößen und Branchen repräsentieren, um insbesondere jene Aspekte und Kompetenzanforderungen herausarbeiten zu können, die sich per se aus der Virtualisierung der Arbeit und weniger aus berufsspezifischen Erfordernissen ergeben. Darüber hinaus wurde durch eine Alters-Spannweite von 27 Jahren im Sample eine vergleichende Sichtweise unterschiedlicher Generationen ermöglicht. Dass die befragten Personen in ihrer beruflichen Position mehrheitlich Führungsverantwortung haben, war kein bewusstes Auswahlkriterium. Da jedoch bei Führungskräften von einer erhöhten Aufmerksamkeit nicht

nur für das eigene, sondern insbesondere auch für das beobachtbare Verhalten ihrer MitarbeiterInnen im Arbeitsalltag auszugehen ist, kann dies im Rahmen dieser Studie als vorteilhaft erachtet werden, zumal nicht ausschließlich die Sichtweise von Führungskräften erhoben wurde.

Die Befragten wurden mittels Nutzung persönlicher Beziehungen Großteils durch direkte Ansprache rekrutiert, wobei nach dem „Schneeballsystem“ (Kruse, 2014, S. 255) die zuerst angesprochenen Interviewpersonen in mehreren Fällen erfolgreich den Kontakt zu weiteren InterviewpartnerInnen vermittelten. Die überraschende Absage einer für die Interviewstudie eingeplanten Person, für die glücklicherweise sehr kurzfristig ein Ersatz gefunden werden konnte, machte eine geringfügige Abweichung vom ursprünglich vorgesehenen Stichprobenplan erforderlich, die jedoch im Rahmen der Forschungsprojektes insgesamt noch als vertretbar angesehen werden konnte. Tabelle 1 listet die im Rahmen der Studie befragten Personen mit den jeweiligen Kriterien auf.

**Tabelle 1: Interviewte Personen**

<b>INDEX</b>	<b>Datum des Interviews</b>	<b>Befragte Person</b>	<b>Alter</b>	<b>Geschlecht</b>	<b>Branche</b>	<b>Unternehmensgröße: Zahl der Beschäftigten</b>	<b>Führungsverantwortung</b>
I_1	14.11.2014	B_1	43	w	Non-Profit-Organisation	mehr als 1000	ja
I_2	08.12.2014	B_2	43	w	Biopharma-Industrie	251 - 500	ja
I_3	15.12.2014	B_3	32	m	Finanzdienstleistungen	501 - 1000	ja
I_4	17.12.2014	B_4	46	m	IT:Logistik/Warehouse-Management	weniger als 250	nein
I_5	22.12.2014	B_5	45	m	Automobilzulieferer	mehr als 1000	ja
I_6	03.02.2015	B_6	59	m	Finanzdienstleistungen	501 - 1000	ja
I_7	05.02.2015	B_7	33	m	Unterhaltungsbranche	weniger als 250	ja
I_8	10.02.2015	B_8	39	w	Bildungssektor	weniger als 250	nein
I_9	23.02.2015	B_9	54	w	Automobilzulieferer	mehr als 1000	ja
I_10	08.03.2015	B_10	47	m	IT:Logistik/Warehouse-Management	weniger als 250	ja

Quelle: eigene Darstellung

## **3.4 Realisierung der Studie**

### **3.4.1 Interviewführung**

Realisiert wurde die Interviewstudie in der Zeit vom 14.11.2014 bis zum 08.03.2015. In diesem Zeitraum wurden die Interviews in Form von halb-strukturierten, persönlichen, mündlichen Einzelgesprächen teils am Arbeitsplatz der Befragten, teils bei den Befragten zu Hause und teils bei der Interviewerin zu Hause geführt. Dabei wurde bei der Festlegung des Ortes und der Terminabstimmung den Wünschen der Interviewten Rechnung getragen. Alle Interviews wurden von der Autorin der Studie persönlich durchgeführt. Die Interviews wurden mittels eines Samsung Galaxy Pro - Tablets, welches sich jeweils im Blickfeld der GesprächspartnerInnen befand, sowie der App HI-Q MP3 Recorder aufgezeichnet. Über diese Vorgehensweise sowie die anonymisierte Verwendung der transkribierten Interviews wurden die Befragten im Vorhinein informiert. Als Gesprächsgegenstand wurde bewusst nur allgemein die Virtualisierung von Arbeit vorgestellt und nicht explizit der Aspekt der Kompetenzen angesprochen, um eine Fokussierung der Antworten in dieser Richtung zu vermeiden und stattdessen ein offeneres Themenspektrum zuzulassen. Eine der zehn Personen machte von der allen Interviewten offerierten Möglichkeit Gebrauch, das fertige Transkript ihres Interviews vor der weiteren Verwendung einzusehen und dezidiert freizugeben.

### **3.4.2 Transkription**

Generell stellen bei qualitativen Interviewstudien die Audioaufnahmen der Interviews die Primärdaten dar, aus denen mittels Verschriftlichung Sekundärdaten in Form von Texten, den sogenannten Transkripten, generiert werden. Grundsätzlich zeigt sich dabei die Herausforderung, dass der Bedeutungsinhalt gesprochener Kommunikation sich nicht nur daraus ergibt, was gesagt wird, sondern auch darüber vermittelt wird, wie etwas gesagt wird. Dieses wie der gesprochenen Sprache, also Betonungen, Akzentuierungen etc. werden dabei einerseits nicht von jedem/jeder Transkribierenden gleich wahrgenommen, so dass insofern jegliches Transkript bereits ein Konstrukt und keine objektive Wiedergabe der Primärdaten darstellt (Kruse, 2014, S. 350ff.). Zum anderen ist eine umfassende Transkriptionstechnik wie beispielsweise das "Internationale Phonetische Alphabet *IPA*" (Mayring, 2002, S. 89) welche neben dem vollständigen Gesprächsinhalt auch sämtliche feinen Notationen und Nuancierungen zu erfassen versucht, mit einem enormen Ressourcenaufwand verbunden und geht darüber hinaus stark zu Lasten der Lesbarkeit der Texte (Mayring, 2002, S. 91).



Ausgehend von der Überlegung, einerseits bei der Auswertung vordergründig "die inhaltlich-thematische Ebene" (Mayring, 2002, S. 91) zu fokussieren und andererseits die im Rahmen der Arbeit verfügbaren limitierten Kapazitäten effizient zu nutzen, wurden daher vollständige wörtliche Transkriptionen in normalem Schriftdeutsch unter Zugrundelegung eines, in Anlehnung an Hoffmann-Riem (1984, S. 331) selbst entworfenen, sehr einfach gehaltenen Systems angefertigt. Dialektsprache wurde dabei mehrheitlich dem Hochdeutschen angeglichen und Wortverschleifungen weitestgehend an das Schriftdeutsch angenähert (Dresing & Pehl, 2013, S. 20ff.). Lautsprachliche zustimmende ein- bis zweisilbige Bestätigungen der Interviewerin wie etwa Aha oder Hm-m wurden nur transkribiert, wenn anschließend noch eine Äußerung oder Frage der Interviewerin folgt, nicht wenn es sich lediglich um isolierte Einwürfe handelt und der Befragte mit seiner Aussage nahtlos fortfährt. Namen von Personen, Unternehmen und Orten sind in den Transkripten aus Datenschutzgründen in anonymisierter Form wiedergegeben. Die Transkriptionen wurden mit der Transkriptionssoftware f4 transkript angefertigt, das verwendete Transkriptionssystem ist im Anhang enthalten. Die in der Tabelle 1 unter Punkt 3.3 aufgelisteten Befragten werden - korrespondierend mit der Indexierung der Interviews - in den Transkripten als B\_1, B\_2 ... etc. referenziert, die Interviewerin jeweils mit I bezeichnet. Die Zitationen im weiteren Verlauf der Arbeit sind mit dem Index des jeweiligen Interviews und der entsprechenden Zeilennummer des zugehörigen Transkriptes gekennzeichnet.

### **3.5 Auswertung**

Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse, einem methodisch kontrollierten Verfahren, mit dem auch umfangreiche Mengen an transkribiertem Material systematisch analysiert werden können (Mayring, 2002, S. 114 ff.). Dabei wurde im Wesentlichen auf das Konzept der „strukturierenden Inhaltsanalyse“ zurückgegriffen, deren Ziel es ist, in Form einer inhaltlichen Strukturierung „bestimmte Themen, Inhalte [und] Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen“ (Mayring, 2010, S. 98). Diese Herangehensweise korrespondierte mit der beabsichtigten Konzentration auf "die inhaltlich-thematische Ebene" (Mayring, 2002, S. 91) und der Zielsetzung, mögliche Querverbindungen zwischen den gewonnenen Erkenntnissen und dem bereits etablierten KompetenzAtlas (Heyse, 2010, S. 93ff.) herzustellen, welcher dem Kompetenzbeurteilungssystem KODE® zugrunde liegt – dem bereits unter Punkt 2.3.3 vorgestellten Verfahren zur Beurteilung und Quantifizierung von Kompetenzausprägungen und –entwicklungen (Heyse, 2010, S. 77).

Kernstück der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Erarbeitung eines Kategoriensystems, mit dessen Hilfe in weiterer Folge das Textmaterial strukturiert analysiert wird. Grundgedanke ist die Definition von Kategorien für die zentralen Aspekte der Analyse, die im Zuge der Auswertung in Form eines Rückkopplungsprozesses modifiziert werden (Mayring, 2000, [www.qualitative-research.net](http://www.qualitative-research.net), 15.03.2015). Dem von Mayring (2010, S. 59) vorgeschlagenen Ablaufmodell folgend, wurden zunächst die Analyseeinheiten definiert: Aus Auswertungseinheiten fungieren im Fall der vorliegenden Arbeit grundsätzlich die Transkripte der Interviews I\_1 bis I\_10, wobei nur die zur Beantwortung der Forschungsfragen als relevant erachteten Textbestandteile ausgewertet wurden. Als Kontexteinheit, worunter der „größte Textbestandteil [...], der unter eine Kategorie fallen kann“, zu verstehen ist, wurde eine zusammenhängende Äußerung einer befragten Person angenommen. Als kleinste Kodiereinheit, die einer Kategorie sinnvoll zuzuordnen ist, kann theoretisch bereits ein einzelnes Wort als „minimaler Bedeutungsträger“ (Mayring, 2010, S. 105) gelten. Bei der im Rahmen dieser Arbeit vorgenommene Auswertung wurden im Regelfall einzelne - zum Teil auch unvollständige - Sätze, als kleinste Kodiereinheiten herangezogen.

Für das konkrete im Zuge der Auswertung verwendete Kategoriensystem wurden die induktive und die deduktive Kategorienentwicklung (Mayring, 2000, [www.qualitative-research.net](http://www.qualitative-research.net), 15.03.2015) miteinander kombiniert. Als Basis der induktiven Kategorien, die am Textmaterial respektive aus diesem heraus entwickelt wurden, diente ein Themenspeicher, in welchem bereits im Verlauf des Transkriptionsprozesses sich herauskristallisierende zentrale Motive stichwortartig festgehalten worden waren. Zusätzlich wurden die unter Punkt 2.3.3 vorgestellten vier Grundkompetenzen - Personale Kompetenzen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, Fach- und Methodenkompetenzen sowie Sozial-kommunikative Kompetenzen (Heyse, 2010, S. 81) – als theoriegeleitete „Strukturierungsdimensionen“ (Mayring, 2010, S. 92) herangezogen, teilweise unter Verwendung einzelner Teilkompetenzen als Unterkategorien. Beabsichtigt war die möglichst anschauliche und nachvollziehbare Zuordnung der in den Interviews beschriebenen Handlungsdispositionen zu diesen Kompetenzfeldern, um etwaige in der Praxis beobachtete und erläuterte Kompetenzen auch theoretisch verorten zu können.

Die systematische Eruierung und Extraktion der zu den Kategorien passenden Fundstellen in den einzelnen Interview-Transkripten wurden mit Hilfe der Software f4 analyse vorgenommen, wobei das Kategoriensystem im Verlauf des Auswertungsprozesses kontinuierlich modifiziert und adaptiert wurde. Die finale Version ist im Anhang der Arbeit dargestellt. Die Ergebnisse aus diesem Auswertungsprozess werden im folgenden Kapitel präsentiert.

## 4 Ergebnisse

Das zentrale Thema dieser Arbeit ist einerseits die grundsätzliche Frage, wie die Virtualisierung von Arbeit aktuell in Unternehmen von Mitarbeitenden wahrgenommen, erlebt und bewertet wird, und andererseits die Überlegung, ob sich aus den augenscheinlichen Anforderungen virtueller Arbeitsbedingungen spezifische Kompetenzanforderungen ableiten lassen. Zur Erforschung dieser Thematik wurde eine qualitative Methode gewählt: mit Hilfe eines halb-standardisierter Leitfadens wurden zehn Personen mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund aus insgesamt sieben Organisationen zum Thema virtuelles Arbeiten befragt und anschließend die transkribierten Interviews mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet (Mayring, 2002, S 114 ff.). Grundgedanke der durchgeführten Interviewstudie war dabei die Aufdeckung allgemeingültiger Aspekte der Virtualisierung von Arbeit, die nicht nur auf bestimmte Branchen, einzelne Berufsbilder oder spezielle Erscheinungsformen beschränkt sind. Die folgende Aufbereitung der Ergebnisse erfolgt fallübergreifend nach zentralen Themen und Motiven, welche jeweils anhand von repräsentativen Zitaten erörtert werden, und gliedert sich in drei Schwerpunkte.

Der erste Themenblock befasst sich mit grundlegenden Aspekten der Virtualisierung im Hinblick darauf, wie diese allgemein im Unternehmensalltag wahrgenommen und bewertet wird. Im Wesentlichen werden dabei aus den Interviews entstandene bedeutende Leitgedanken, welche im Zuge der Auswertung des Textmaterials entwickelt und vertieft wurden und sich in den induktiven Kategorien des Kategoriensystems wieder spiegeln, in strukturierter Form dargestellt.

Der zweite Abschnitt widmet sich der konkreten Thematik der persönlichen Kompetenzen im Kontext der Virtualisierung von Arbeit. Es werden Aussagen aus den Interviews, die sich gezielter dem Bereich des selbstorganisierten Handelns zuordnen lassen, zu einer kompetenz-orientierten Betrachtungsweise des virtuellen Arbeitens verdichtet. Der Aufbau dieses zweiten Themenblocks orientiert sich dabei an vier den Grundkompetenzen des KODE® - Kompetenzmessverfahrens (Erpenbeck, 2007, S. 491): personale Kompetenzen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, Fach- und Methodenkompetenzen und sozial-kommunikative Kompetenzen.

Der dritte Themenblock schließlich fasst konkrete Maßnahmen und Erfordernisse im Kontext der Virtualisierung zusammen, welche sich aus zahlreichen Interviews als Handlungsfelder von allgemeinem Interesse erkennen lassen. Dabei wird über die Entwicklung individueller Kompetenzen hinaus auch eine gesamthafte, organisationale Perspektive eingenommen. Abschnitt 4.3 stellt insofern eine Besonderheit dar, als sei-

ne Inhalte als zusätzlicher Erkenntnisgewinn im Rahmen dieser Studie gesehen werden können, da die Beantwortung einer Forschungsfrage nach allgemeinen organisationalen Handlungsnotwendigkeiten nicht primär intendiert war und so im Vorfeld nicht erwartet wurde. Da sich daraus interessante Anknüpfungspunkte für weiterführende Forschungen und Überlegungen ergeben, werden diese Erkenntnisse, wenn auch nur kurz, ebenfalls im Rahmen der Ergebnisbetrachtung erörtert.

## **4.1 Grundlegende Aspekte der Virtualisierung von Arbeit**

Als eine aus der Interviewanalyse gewonnene grundlegende Erkenntnis kann zunächst festgehalten werden, dass sich in der Tat erwartungsgemäß fallübergreifend einige relevante zentrale Motive und Themen in Bezug auf die Virtualisierung von Arbeit herausarbeiten lassen. Etliche Gedankengänge und Erklärungsmuster werden in übereinstimmender Deutlichkeit von der Mehrzahl oder sogar von allen befragten Personen geäußert, und zwar unabhängig davon, in welcher Organisation, Branche oder Position jemand beruflich tätig ist oder mit welchen der zahlreichen Technologien dort hauptsächlich gearbeitet wird. Diese grundlegenden Aspekte, die repetitiv in den verschiedenen Interviews auftauchen, werden in der Folge anhand von Originalzitataten aus den geführten Gesprächen belegt und näher erörtert.

### **4.1.1 Verbreitung und Ausprägung des virtuellen Arbeitens in heutigen Unternehmen**

Die Virtualisierung von Arbeitsbedingungen wird unter anderem insbesondere in der IT-Branche verortet (Hirschfelder & Huber, 2004, S. 11; Manchen Spoerri et al., 2003, S. 208), jedoch bestätigte sich im Rahmen der Interviewanalyse, dass von virtuellen Arbeitssituationen und neuen Technologien heutzutage darüber hinaus auch Branchen und Unternehmen wesentlich tangiert sind, denen man auf den ersten Blick nicht unbedingt eine überdurchschnittlich hohe IT-Affinität attestieren würde, wie etwa NPOs oder der Unterhaltungsbranche. Virtuelle Arbeitsbedingungen finden sich darüber hinaus sowohl in international vernetzten Organisationen als auch in vorwiegend im nationalen Umfeld tätigen Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen. Eine in einer gemeinnützigen Organisation tätige Arbeitnehmerin schildert exemplarisch ihren gewöhnlichen Arbeitsalltag:

*„Ich selbst habe das von zu Haus aus gemacht, also quasi als Heimarbeitsplatz, und habe bereits in der Früh begonnen, die E-Mails zu checken, ob jemand von meinen Teammitgliedern irgendwelche Fragen hatte, die ich nicht nur in normalen Arbeitszeiten, also von 8 bis 5 beantwortet habe, sondern auch einmal mitten in der Nacht, je nach-*

*dem, wie ich dazu gekommen bin. Ich hab auch so ein Pop-Up-Fenster bei mir am Bildschirm, also wenn ich selber arbeite und einer von meinen Teammitgliedern eine Frage hatte, konnte ich die binnen Sekunden beantworten, weil das Pop-Up-Fenster aufgegangen ist und ich geschaut habe, was notwendig war, was die gebraucht haben, und die konnten sofort weiterarbeiten.“ (I\_1, Zeile 22)*

Der selbst geschätzte Anteil, den virtuelles Arbeiten im Arbeitsalltag der im Rahmen der Studie befragten Personen einnimmt, bewegt sich dabei zwischen unter 10 Prozent bis hin zu 80 Prozent. Bemerkenswert erscheint, dass trotz einer allgemeinen Relevanz und Präsenz des Themas bei der Analyse der Interviews durchaus unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der Begriffsdefinition festgestellt werden konnten. Die Frage nach spontanen Assoziationen mit dem Begriff Virtualisierung wird einerseits mit der Nennung der technischen Erscheinungsformen beantwortet, konkret werden hier mehrheitlich primär E-Mail und Videokonferenzen genannt. Darüber hinaus spielt aber augenscheinlich nach wie vor das Telefon als jene Erfindung, die erstmal eine synchrone Kommunikation über räumliche Entfernungen hinweg überhaupt ermöglichte, eine bedeutende Rolle. *„Das heißt die üblichen Medien sind Videokonferenz, Telefon, E-Mail“ (I\_9, Zeile 125).* In den meisten im Rahmen der Studie betrachteten Unternehmen gehört zudem auch die Kommunikation über Chats und Instant-Messaging-Applikationen zum virtuellen Arbeitsalltag. Bei der Auswertung der Interviews zeigen sich jedoch auch divergierende Wahrnehmungen, so dass es nicht exakt abgrenzbar erscheint, was dem Bereich des virtuellen Arbeitens zuzurechnen ist:

*„Von dem was ich jetzt unter virtueller Kommunikation verstehe, benutze ich derzeit nur Videokonferenzen. Telefon ist für mich keine virtuelle .. Sache, und wenn ich mit E-Mail oder persönlich kommuniziere, was die hauptsächlichen Dinge sind, dann ist das für mich auch nicht virtuell.“ (I\_6, Zeile 122)*

Im Gegensatz zur Telefonie, wo es also individuelle Auffassungsunterschiede hinsichtlich seiner Zugehörigkeit zur Kategorie der Virtualisierung gibt, wird die Kommunikation per Faxgerät einhellig als veraltet und heutzutage nahezu bedeutungslos eingeschätzt. Generell wird vielfach Virtualisierung von Arbeit auch gedanklich mit dem entsprechenden Equipment verknüpft, der Begriff also mehr oder weniger mit der verwendeten Hardware gleichgesetzt, und hier wiederum aktuell vorrangig mit jenen Geräten, die örtlich flexibles Arbeiten ermöglichen, wie Notebook und Smartphone.

Andererseits lässt die Auswertung der Interviews darüber hinaus erkennen, dass in der Praxis Virtualisierung von Arbeit als Veränderungsprozess weg von den gewohnten, ortsgebundenen Normalarbeitszeitverhältnissen und -strukturen, hin zu zeitlich und räumlich flexiblen Arbeitsbedingungen und -prozessen sowie medial vermittelten Formen der Zusammenarbeit aufgefasst wird.

*„Für mich, die Virtualisierung ist, dass man jetzt nicht mehr mit Zetteln und Bleistift und so weiter arbeitet, sondern im Endeffekt alles virtuell in Datenform hat und es jetzt gar nicht mehr ..... und das eigentlich überall mitnehmen kann. Also seinen Schreibtisch eigentlich überall mit dabei hat, das ist für mich auch irgendwo eine Form von Virtualisierung.“ (I\_4, Zeile 140)*

*„Für mich, ich hoffe ich verstehe das jetzt richtig, aber .. spontan fällt mir einfach ein, dass man in der heutigen Zeit nicht mehr so an einen Arbeitsplatz gebunden ist, sondern seine Aufgaben eigentlich von zu Hause aus erledigen kann, oder auch bei uns jetzt zum Beispiel in der Cafeteria, ich muss nicht mehr in diesem klassischen Büro sitzen, am Arbeitsplatz, und jederzeit dort verfügbar sein, weil ich habe meinen Computer mit, ich bin per E-Mail erreichbar, ich bin per Telefon erreichbar, ich bin eventuell für so einen Instant Messenger erreichbar, .. und ich glaube das wesentliche in der heutigen Zeit ist nämlich, das ist die Basis für diese Arbeit, dass wir eine ergebnisorientierte Arbeit haben, ja. Das heißt, der Mitarbeiter wird nicht unbedingt daran gemessen, wie lange er für Aufgaben braucht, sondern wirklich daran, welche Ergebnisse er liefert. Und wo er das dann macht, ist für mich, sage ich einmal, zweitrangig.“ (I\_3, Zeile 108)*

Folgerichtig wird mit dem Begriff der Virtualisierung zum Teil auch eine Abnahme direkter persönlicher Kontakte und Gespräche assoziiert. Insgesamt entspräche diese Auslegung dem zu Beginn dieser Arbeit vorgestellten umfassenden Begriffs-Verständnis der Virtualisierung von Arbeit. Darüber hinaus werden in den Interviews generell die *„[...] digitale Transformation, die Virtualisierung von Prozessen, die einfach früher am Papier stattgefunden haben“ (I\_7, Zeile 180)*, respektive die Digitalisierung vormals nur in Papierform vorhandener Daten – das stichwörtliche papierlose Büro - unter dem Begriff der Virtualisierung subsumiert. Schließlich fallen auch noch eher branchenspezifische Anwendungsfelder wie virtuelle technische Simulationen, die webbasierte Fernwartung von Kundensystemen oder die Digitalisierung von Bargeld in Form von Kundenkarten unter den Terminus der Virtualisierung von Arbeit.

#### **4.1.2 Prozessbeschleunigung und Effizienzsteigerung durch die Virtualisierung von Arbeit**

Einsichtigerweise werden durch die technologischen Möglichkeiten im Zuge der Virtualisierung zahlreiche physische Transportwege überflüssig. Dies betrifft sowohl den weitgehend durch E-Mail ersetzten Transport papiergebundener Unterlagen und Dokumente, als auch die abnehmende Notwendigkeit einer Beförderung von Menschen, angesichts der Option, persönliche Treffen und Dienstreisen durch Videokonferenzen zu substituieren. Zweifelsohne haben sich durch diese Reduktion physischer Transporte zunächst einmal die Geschwindigkeit und auch die Reichweite der Kommunikation an sich wesentlich erhöht:

*„[...] E-Mail, das hat dann den Vorteil, dass man [...] zeitlich unabhängig voneinander agieren kann, [...] beziehungsweise dass man hier mit, mit einer Nachricht viele Empfänger gleichzeitig erreichen kann.“ (I\_10, Zeile 155)*

Aus der Analyse der Interviews lässt sich entnehmen, dass in weiterer Folge auch eine deutliche Steigerung des allgemeinen Tempos von Entscheidungs- und Arbeitsprozessen wahrgenommen wird. Mit dieser Geschwindigkeitserhöhung einhergehend ist weiters ein verändertes Empfinden im Hinblick auf akzeptables Kommunikationsverhalten und die Beurteilung angemessener Reaktionszeiten in Kommunikationsprozessen festzustellen.

*„Früher hat man grundsätzlich mehr Zeit gehabt, die Dinge zu erledigen, das Tempo war beim weitem nicht so hoch, und man hat viel mehr im persönlichen Gespräch den Austausch gesucht, und es wurde halt .. nachher, in einem Protokoll, festgehalten.“  
(I\_6, Zeile 183)*

*„Ähmm, es ist ..... es hat sich alles sehr beschleunigt. Also früher war es .. langsamer einfach, du hast einmal überlegen können. .. Da kommt einmal der Brief rein, dann überlegst du einmal, und dann schreibst du halt zurück, und, und das ist nicht so..... . Und jetzt erwarten die Leute eigentlich, und ich bin ja selbst nicht anders, dass ich wenn ich irgendwo eine E-Mail-Anfrage hinschreibe, dass ich sofort eine Antwort kriege. Und nicht erst drei Tage später, weil da denke ich mir: super, hm. Weil, so lange kann ja das nicht dauern. Und früher, eigentlich, wenn man eine schriftliche Anfrage gestellt hat mit Brief, war es normal, dass du eine Woche warten hast müssen, bis was gekommen ist.“  
(I\_8, Zeile 211)*

Dieser Beschleunigungsprozess scheint sich tendenziell fortzusetzen, denn „ [...] die Erwartungszeiträume werden von Jahr zu Jahr kürzer“ (I\_6, Zeile 213). Es fällt dabei auf, dass sich einzig in den beiden Interviews, die mit Personen in der Altersklasse unter 35 geführt wurden, keine dezidierten Hinweise auf die Wahrnehmung einer Beschleunigung finden.

Die von der Entfernung weitgehend unabhängige Schnelligkeit in Verbindung mit der Unkompliziertheit der Kommunikation, sowie die Entbehrlichkeit physischer Transporte, werden in weiterer Konsequenz unter verschiedenen Blickwinkeln als Ursache für Effizienzsteigerungen erachtet. Zum einen wird in diesem Zusammenhang die Möglichkeit der Kosteneinsparung beim Einsatz von Personalressourcen thematisiert, da virtuelle Kommunikation es erlaubt, Personal unabhängig vom lokalen Arbeitsmarkt zu rekrutieren und Arbeitsprozesse in Regionen mit niedrigen Lohnkosten zu verlagern.

*„Und .. ja der Vorteil ist halt .... für Firmen ist der Vorteil ganz klar, erstens mal, flexible Teams aufstellen, bedeutet, man muss nicht vor Ort irgendwelche Leute sourcen, oder irgendwelche Organisationen aufbauen, also es ist natürlich wesentlich weniger personalintensiv. Die Kommunikation passiert normalerweise immer neutral in Englisch, das heißt, das ist eine Sprache, die spricht eigentlich jeder, und dann ist es ganz egal, ob man irgendwo mit jemandem in Indien telefoniert, irgendwo in China, in den USA oder sonst wo. Und man kann dadurch die Projektteams so zusammenstoppeln, wurscht wo man jetzt die Leute sourct, oder zukauf, oder mietet, oder sonst irgendwas, und dann davon ausgehen, dass die das schaffen, innerhalb von einem, wie soll ich sa-*

*gen, Zeitfenster von, sagen wir mal 6 Stunden, auf jeden Fall ihre Besprechungslandschaft so aufzusetzen, dass die Kommunikation laufen kann. [...] Ja, und das ist vor allen Dingen, der Schmah ist dabei natürlich dieser Low-Cost-Ansatz. Also, es ist heute absolut üblich, dass man verschieden Arbeitspakete, oder verschiedene Kompetenzen schlichtweg in einem Niedriglohnland, die sich speziell in manchen Branchen .... auf manche Branchen spezialisiert haben, zum Beispiel Stahlbau ..... ist es üblich, dass man sehr wohl eben irgendwo jenseits von Ungarn Richtung Polen oder so, dass man das wirklich zukauff.“ (I\_2, Zeile 158)*

Beim Einsatz von vorhandenen Personal-Ressourcen können in weiterer Folge Telework-Arbeitsplätze nicht nur durch den Wegfall von Anfahrtswegen einen Beitrag zur Effizienzsteigerung leisten, sondern insofern auch eine wirtschaftlichere und ergebnisoptimierte Ausnutzung der zeitlichen Ressourcen darstellen, da man beispielsweise *„[...] daheim, das kann man wirklich auch sagen, teilweise auch konzentrierter arbeiten kann“ (I\_3, Zeile 212)*. Des Weiteren wird es als förderlich für einen effizienten Ressourceneinsatz erachtet, dass zeit- und kostenaufwändige Dienstreisen zu persönlichen Besprechungen und Treffen vielfach verzichtbar werden, denn *„die Dienstreisen erübrigen sich durch die Videokonferenzen“ (I\_6, Zeile 70)*.

Schließlich lässt sich auch die Aktualisierung von digitalisierten Informationen im Vergleich zu einer Änderung und Verteilung von Papierunterlagen mit wesentlich weniger Aufwand bewerkstelligen. Somit geht mit der Virtualisierung ein großer Effizienzgewinn im Hinblick auf die Verfügbarkeit und das Management von Wissen einher. Dies betrifft sowohl unternehmensinterne Prozessbeschreibungen, die mit wenigen Mausklicks den Empfängern in adaptierter Form vorliegen, als auch die über das Internet allgegenwärtig verfügbaren und quasi unlimitierten Wissensressourcen.

*„Und, und außerdem gerade das Internet stellt doch sehr viel Information zur Verfügung, und wenn man irgendwo Tipps braucht, Vorschläge, irgendwo Wissen anzusaugen, Wissen anzuhäufen, kann man im Internet ganz ganz ganz viel finden. Das du dir so vorher relativ mühsam aus Büchern zusammenklauben musstest. [...] Und da habe ich dann diesen riesengroßen Unterschied gesehen. Vorher die Arbeit, noch ohne Internet, ohne E-Mail, ohne irgendetwas, und dann später noch einmal Hardware-Entwicklung, das Ganze, wann war das, 2002, mit den ganzen elektronischen Helferlein - ja ich sage, ich hätte, ich hätte niemals die Datenbücher, das Wissen oder sonst etwas, zusammenklauben können ohne, ohne das Internet. Das hätte niemals funktioniert. Oder ich hätte mühsamst Firmen anschreiben müssen, dass sie mir Datenbücher zukommen lassen, und so weiter ((stöhnend)) - Wahnsinnsauftrag, und Wahnsinnsarbeit. Aber so war es, sage ich einmal, Heimspiel.“ (I\_4, Z. 199)*

Mit der Digitalisierung und Virtualisierung von Wissen und Information reduzieren sich schlussendlich, im Vergleich zu papierhaften Unterlagen, auch die Kosten für die Lagerhaltung und Archivierung, denn papierlose Büros kommen mit weniger Fläche aus, wie die folgende Aussage prägnant veranschaulicht:



*„Wenn ich siedeln muss, was im Haus schon mehrfach vorgekommen ist, dann ist das mit zwei kleinen Schachteln erledigt.“ (I\_6, Zeile 237)*

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Virtualisierung von Arbeit als ein immanenter Bestandteil der heutigen Arbeitswelt zur Beschleunigung und Effizienz von Arbeitsprozessen beiträgt.

#### **4.1.3 Generationale Unterschiede im Umgang mit Virtualisierung von Arbeit**

Aus der Interviewanalyse resultiert insgesamt ein deutlicher Konsens dahingehend, dass jüngeren ArbeitnehmerInnen im Allgemeinen ein versierter und müheloser, intuitiver Umgang mit innovativen Technologien und virtuellen Arbeitsformen zugeschrieben wird, welcher älteren ArbeitnehmerInnen zwar im Umkehrschluss nicht generell abzusprechen ist, von diesen jedoch erst im Zuge eines Lernprozesses mehr oder weniger bewusst erworben werden muss.

*„Ich habe auch sehr viel mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu tun [...] die schaffen das nicht. Die kommen mit dieser Geschwindigkeit nicht mit. Ich habe viele, die haben noch..... die können mit dem Mail gar nicht so umgehen, nicht einmal mit Mail, die finden im Intranet nichts, und die bleiben ein bisschen auf der Strecke.“ (I\_1, Zeile 164)*

*„Und eben da sind die, die Jungen sind da eh sehr flexibel. Ich schaffe es auf meine alten Tage auch noch.“ (I\_4, Zeile 559)*

*„Besonders wenn du da ..... WMS einführen kannst, der vielleicht auch schon einen Teil ältere Mitarbeiter hat, dann merkst du schon dass also der Umgang mit einem Programm .. ja .. zum Teil mühsam sein kann. Weil die können gerade einmal so standardmäßig ihre firmeninternen Sachen machen, ihr E-Mail aufrufen und ihre Excel-Listen pflegen, oder so und vielleicht noch ein Word-Dokument verfassen, aber .. so richtig der spielerische leichte Umgang wie es eben so ein Jüngerer macht, der ganz einfach probiert, und ( ), da merkt man schon, das sind eher so die, die Berührungsängste. So dass man halt einmal rechte Maustaste ausprobiert und linke und einmal schaut, was tut denn da tolles, sondern die Älteren eher so .. vorsichtig. Also da sieht man schon enorme Unterschiede.“ (I\_4, Zeile 567)*

Generell wird gedanklich von nahezu allen Interviewten eine relativ deutliche Trennlinie gezogen zwischen der Gruppe der Jüngeren, welche eine Arbeits- und Lebenswelt ohne Digitalisierung und Virtualisierung nicht mehr kennen, und jener der Älteren, welche den durch das Aufkommen innovativer Technologien bedingten Veränderungsprozess bewusst erlebt haben, wobei die Altersgrenze zwischen den Gruppen aktuell grob bei „Mitte dreißig“ (I\_2, Zeile 357) lokalisiert wird. Dies korrespondiert auch mit der im vorherigen Abschnitt bereits erwähnten Beobachtung, dass die beiden befragten Personen in der Altersklasse unter 35 im Zuge der Virtualisierung keine generelle prozessuale Beschleunigung wahrnehmen.

#### 4.1.4 Individuelle Bedeutung und subjektive Wahrnehmung der Virtualisierung von Arbeit

Bei der Analyse der einzelnen Interviews lässt sich erkennen, dass die Virtualisierung der Arbeit und ihre Auswirkungen ambivalent wahrgenommen werden, und zwar sowohl im Hinblick auf die Konsequenzen für Unternehmen im Allgemeinen, als auch hinsichtlich des konkreten Stellenwertes für die individuelle Berufs- und Lebenssituation. Die befragten Personen wägen bei ihrer individuellen Einschätzung wahrgenommene Vor- und Nachteile gegeneinander ab, denn *„es gibt so vieles, gerade im Moment, dass da passiert, da kann man noch gar nicht richtig zuordnen, ob es gut oder schlecht ist (I\_7, Zeile 907)“*. Die bereits thematisierte Schnelligkeit und Effizienz können dabei vom Einzelnen beim Arbeiten als vorteilhaft erlebt werden, ebenso wie die vielfältigen Möglichkeiten zur vernetzten Zusammenarbeit.

*„Positive ist natürlich auch, dass man Antworten, Entscheidungen, Informationen schneller bekommt als früher, das heißt, man kann schneller .. effektiver, arbeiten.“ (I\_5, Zeile 205)*

*„Alles andere, meine Güte, wie schon gesagt, es gibt tausend Möglichkeiten, und ich finde es auch prima, dass ich, dass ich permanent mit den Kollegen zum Beispiel im näheren europäischen Umfeld .. ständig zusammenzuarbeiten kann.“ (I\_2, Zeile 716)*

Im positiven Fall wird Virtualisierung als *„ein zusätzlicher Gewinn an Flexibilität“ (I\_3, Zeile 195)“* gewertet, und die durch die Unabhängigkeit von Arbeitszeit und -ort bedingten Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung werden als vielversprechende Annehmlichkeit gesehen und von Mitarbeitenden entsprechend goutiert.

*„Für die Mitarbeiter, die ab und zu mal einen Tag Home-Office einschieben können, oder einfach mal streckenweise von daheim aus arbeiten, das ist ..... das Arbeitsmodell, ich finde das ziemlich spannend.“ (I\_2, Zeile 747)*

*„Wie eingangs gesagt [...] habe ich die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeiter sich diesem Privileg dann auch wirklich bewusst sind und sehr sorgsam mit solchen Möglichkeiten umgehen. (I\_3, Zeile 554)*

In diesem Kontext wird virtuelles Arbeitens auch als chancenreiche Option für die optimale Vereinbarkeit der persönlichen Karriereziele mit der individuellen Lebenssituation wahrgenommen, die zum eigenen Vorteil genutzt wird:

*„Gut, eigentlich! Also ich bin, bin sehr .. Technik-affin, sage ich einmal, und, ähm... sehe jetzt meine zukünftige Karriere auch nicht unbedingt in der Firma, in der ich jetzt bin. Und ich denke mir, dass eben die Flexibilisierung der Arbeit, und eben virtuelles Arbeiten, mir eher in die Hände spielt. Weil viele interessant Jobs jetzt zum Beispiel in Wien*

*sind, und .. ich mag absolut nicht nach Wien ziehen, zum Beispiel ((lachend)). [...] Das geht für mich gar nicht, und aber durch die Virtualisierung der Arbeit ist es eigentlich wurscht, weil selbst wenn das jetzt eine Stelle in Wien ist, könnte ich mich bewerben und sagen, aber ich bleibe in <jetziger Wohnort>, und ich fahre halt dann einmal die Woche, oder zweimal die Woche, hinaus, mache das aber von hier aus. Und ich denke mir eben, dass das schon ein Vorteil sein kann.“ (I\_8, Zeile 338)*

Aus der Interviewanalyse lässt sich ableiten, dass Personen mit einer positiven Wahrnehmung der Virtualisierung diesbezüglich eher optimistische Zukunftserwartungen haben und den Dingen darüber hinaus auch eine humorvolle Seite abgewinnen können. Sie gehen davon aus, dass künftige Innovationen auf diesem Gebiet kontinuierlich bedienerfreundlicher und komfortabler werden und sich das Arbeitsleben dadurch insgesamt verbessern wird. Den technischen Fortschritt erwarten sie dabei ebenso mit Spannung, Offenheit und Neugier wie die Entwicklung hin zu immer mehr Diversität und Internationalität.

*„[...] das wird immer anwenderfreundlicher, [...] wahrscheinlich kann irgendwann eine Katze mit dem Zeugs umgehen.“ (I\_2, Zeile 630)*

*„Es ist noch Bewegung drin, und, äh, .. ich sehe es eigentlich grundsätzlich positiv.“ (I\_9, Zeile 370)*

*„Ja, also ich bin dem .. zuversichtlich gegenüber. Ich denke, das, ähm ..... habe ich in den letzten zwanzig Jahren da schon einige Veränderungen, äh, mitgemacht, und, äh, denke auch, dass ich sage, dass uns das schon .. äh .. noch weiter begleiten wird, und dass wir das gut meistern werden.“ (I\_10, Zeile 511)*

Im Zuge der Interviewanalyse hat sich jedoch auch herauskristallisiert, dass entgegen dieser positiven und optimistischen Beurteilung der Virtualisierung andererseits in ihrem Kontext nicht unerhebliche Nachteile und Schwierigkeiten wahrgenommen werden. So kann der Ersatz direkter persönlicher Treffen und Gespräche durch virtuelle Kontakte auch als ein Mangel an sozialer Interaktion empfunden werden und Verlustgefühle hervorrufen.

*„Andererseits .. sehe ich auch durch die Virtualisierung einen Mangel an sozialem Zusammenkommen, wo ich sage, ich höre den manchmal am Telefon, vielleicht auch über Skype oder so, sehe ihn von mir aus auf einem Bildschirm, aber persönlich relativ selten, und kann mir da auch nicht so ein wirkliches Bild machen, wie geht es jetzt meinem Teammitglied [...].“ (I\_1, Zeile 73)*

*„Dann müssen es auch Leute sein, die das mögen, dass sie nur virtuell kommunizieren, mit den Kolleginnen und Kollegen. Weil, ich kenne viele, die gehen einfach gerne ins Büro, zeigen sich her dass sie etwas Schönes anhaben, und dann, wie es halt gestern am Abend war, und erzählen und machen Kaffeeklatsch, und so weiter. Das vielen sehr wichtig!“ (I\_1, Zeile 502)*

*„Und da merke ich eben, dass sie sich, dass sie sich schon schwer tut .. ähm, ja, das jetzt über E-Mail und so weiter abzuwickeln, und dass ihr auch der persönliche Kontakt fehlt. Also das merkt man bei ihr definitiv, früher sind eben immer alle zu ihr gekommen, und jetzt, jetzt kennt sie die Studenten meistens nicht, und, und dann merkt man schon, dass sie, dass sie das irgendwie ..... sie tut sich schwer damit. Das fällt mir auf.“ (I\_8, Zeile 617)*

Ein zentraler Aspekt in diesem Zusammenhang, der von einer Mehrzahl der Interviewten erwähnt wird, ist eine signifikant unterschiedliche Bewertung der Beziehungsqualität von realen und rein virtuellen Kontakten. Es lässt sich erkennen, dass die Stabilität, Verlässlichkeit und Wertigkeit ausschließlich virtueller Beziehungen deutlich geringer im Vergleich zu realen und direkten Beziehungen empfunden werden. Begegnungen, die sich nur im virtuellen Raum abspielen, werden als oberflächlicher erlebt und gehen mit einer gewissen Skepsis einher. Oft werden ein persönliches Treffen, ein direktes und unmittelbares Kennenlernen der InteraktionspartnerInnen, als unverzichtbare Basis einer erfolgreichen virtuellen Zusammenarbeit erachtet.

*„Also, ganz allgemein nur, trotz virtueller Arbeit finde ich, sollte halt der persönliche Kontakt trotzdem immer da sein, weil man tut sich einfach leichter, wenn man die Leute zumindest einmal gesehen hat.“ (I\_8, Zeile 824)*

*„Ja. Also ich kann mit jemandem virtuell ..... Also wenn ich jemandem im Team habe, den ich persönlich nicht kenne, wo ..... den ich auch nicht einschätzen kann, dann .. das geht nicht. Also ich brauche Leute, die .. auf die ich mich verlassen kann, wo ich weiß, ich habe da eine .. auch eine persönliche Beziehung zu. Wo ich weiß, was ich von dem bekomme, und was ich von dem nicht bekomme, was ich erwarten kann, was ich nicht erwarten kann. Also ich muss mir bei .. leitenden Funktionen auf jeden Fall, muss ich mir eine persönliche .. ein persönliches Bild von denen machen, also da verlasse ich mich nicht auf irgendeinen Lebenslauf, den ich mir vielleicht irgendwo im Internet ((lachelnd)) nachlesen kann.“ (I\_2, Zeile 503)*

*„Also, ich denke, dass nur..... dass man nicht nur auf Virtualisierung setzen kann. Es ist sehr wichtig, dass auch die persönliche Kommunikation den Platz hat, den sie braucht. [...] Wenn ich jetzt nur mehr virtuell das mache, es fallen eigentlich mehrere Komponenten weg, und ich habe .. nur mehr.. ein, ein.. ja ich weiß nicht, ich hab nur mehr... ich glaube nur mehr zu wissen, wie es ist. Ich kann es ja nicht mehr wirklich realisieren. Es ist alles nur mehr so Schein und Sein.“ (I\_1, Zeile 206)*

Beim Fehlen dieser persönlichen Beziehungsebene, die sich für Betroffene im virtuellen Kontext oft nicht auf dem Niveau erzielen lässt, welches sie für ihr individuelles Wohlempfinden benötigen würden, werden eine Anzahl von daraus resultierenden Hindernisse berichtet. Eine auffällig häufig angesprochenes Problem sind eklatante Missverständnisse in der virtuellen Kommunikation, die sich in verschiedenen Ausprägungen manifestieren können. Genannt werden unterschiedliche Erwartungshaltungen an ein situationsadäquates Kommunikationsverhalten, wie etwa Umgangsformen oder

die Einhaltung formeller Regeln, eine differierende Handhabung von Tools und Methoden, mangelnde Rollenklarheit zwischen KommunikationspartnerInnen, bis im Extremfall hin zu einer gänzlich fehlenden Verständnisgrundlage über Thema oder Ziel einer Kommunikation.

*„Ich meine ich erwarte jetzt kein Sehr geehrte Frau und mit Hochachtungsvoll, aber kurze Anrede wenigstens bevor man loslegt, das würde ich schon noch klasse finden, aber das wird halt immer weniger. Und: es wird nichts mehr gelesen, was länger als eine .. SMS ist. Also wenn ich jetzt, also wenn ich E-Mails schreibe, merke ich bei den Studenten .. das Lesen und Verstehen ist anscheinend wirklich sehr schwierig, und ich muss mich immer ..... ich muss versuchen, das ist für mich eine persönliche Herausforderung auch oft, mich bei den - meinen - E-Mails ganz ganz kurz zu halten, weil sie lesen es nicht. Also die hören nach zwei Sätzen auf, und wenn dort die Info nicht drinnen war, dann fragen sie mich das gleiche noch einmal, obwohl das dann weiter unten gekommen wäre, die Antwort, da fragen sie mich dann lieber noch einmal. Und da muss ich dann auch immer an mir arbeiten, dass ich höflich bleibe ((lachend)).“ (I\_8, Zeile 289)*

*„Und das war eine .. das war eine fürchterliche Gurkerei, eben, weil sich in diese (Ergänzung der Verfasserin: Video-)Konferenz andauernd irgendwelche Leute ein und ausgewählt haben, .. für mich nicht erkennbar, wer da welche .... ich habe keine Ahnung, mit wem ich dann im Endeffekt dann final ..... Dann hat dann irgendjemand mitgeteilt, dann habe ich schon einmal nachgefragt, wer es denn wohl ist, um wen sich denn das jetzt handelt und was genau für eine Funktion der jetzt hat, was dann auch irgendwie unhöflich ist, weil die Kundschaft wusste natürlich, ich meine, wer ist Jack und Bob, und keine Ahnung was. Die wussten das, ich wusste das teilweise nicht, und das war ..... also ich fand es nur irritierend. Und das Ergebnis war seltsam.“ (I\_2, Zeile 433)*

*„In der Hoffnung, dass dann das getroffen wird, was man gemeint hat, und was man eigentlich erreichen wollte, und das führt wieder zu einem, äh, vielfachen Hin und Her, und natürlich auch, äh, das Berufen auf das E-Mail von .. damals, und dann wieder auf, auf ..... vielfältiges Suchen, und dann wieder abstimmen der Informationen, oder, oder abklären, dass man eigentlich aneinander vorbei redet.“ (I\_9, Zeile 447)*

*„Ja, so typisch, dass, dass, dass ..... Missverständnisse, die man eben durch ..... die oft bei einer, bei einer unklaren schriftlichen Kommunikation, oder schlampigen schriftlichen Kommunikation auftauchen.“ (I\_5, Zeile 351)*

Da virtuelle Zusammenarbeit häufig im internationalen Umfeld stattfindet, wird von einem Teil der Befragten teilweise erschwerend noch eine verstärkende Wechselwirkung interkultureller und kommunikativer Differenzen berichtet.

*„Naja, man kommuniziert per Telefon mit Menschen, die man nie kennen lernt, man kommuniziert ganz häufig per E-Mail mit Leuten, von denen man nicht ganz sicher sein kann, dass sie das auch verstehen, was man übermittelt, äh, speziell im, im chinesischen Raum ist das ja oft nicht so, dass die unbedingt, äh, englische Kommunikation verstehen, würden das aber niemals sagen, das heißt es ist sehr, ähm, unsicher, ob die Kommunikation ankommt, wie gut, man merkt es am ehesten dadurch, dass man Antworten auf E-Mails bekommt, äh, die keinen Sinn ergeben. Die offensichtlich irgendwie, äh .. übersetzt wurden von irgendeinem .. automatisierten Tool, und die sind also nicht weiter, weiter brauchbar, und es ist ganz, ganz schwierig, Ansprechpartner zu finden, mit denen Kommunikation dann besser läuft.“ (I\_9, Zeile 93)*

Analog zu der Thematik der unterschiedlichen Wertigkeit realer und virtueller Kontakte wird insbesondere in einem der Interviews auch über wahrgenommene Qualitätsunterschiede zwischen schriftlich und virtuell vermittelten Informationen berichtet. Der Befragte nimmt bei sich selber wahr, dass er beispielsweise in einem Video präsentierte Informationen zwar rascher aufnehmen kann als schriftliche Texte, die auf diese Weise medial konsumierte Information aber für ihn vergleichsweise oberflächlich bleibt, denn *„die Tiefe der Information kommt von meinem Gefühl her eher mit intensivem Text-Studium“ (I\_6, Zeile 254)*. Demzufolge äußert er Skepsis gegenüber den oft als Bestandteil von E-Learning - Konzepten eingesetzten Schulungsvideos, die für ihn keinen adäquaten Ersatz für schriftliche Unterlagen oder Präsenzs Schulungen darstellen. Es sieht es als nachteilig, dass diese virtualisierte Form der Informationsübermittlung keine unmittelbare Interaktion in Form von Rückfragen oder Feedback zwischen Lehrendem und Lernenden ermöglicht.

*„So ein Video ist doch relativ unpersönlich. Ich kann es zwar steuern, von der Aufnahme, was ich mir ..... man anhören möchte, aber man hat nicht die Möglichkeit nachzufragen, wie ich es bei einem persönlich anwesenden Vortragenden habe, und das ist für mich doch ein essentieller Bestandteil, wenn ich eine Information aufnehmen muss. Sei es jetzt, dass ich es nur wissen muss, oder dass ich etwas lernen muss.“ (I\_6, Zeile 636)*

Eine weitere Problematik, die im Verlauf der Interviewanalyse erkennbar wurde, besteht darin, dass die Möglichkeit der schnellen Kommunikation und des unkomplizierten Wissensaustausches auch zu einer vermehrten Verbreitung von Fehlinformationen führen oder in einem zu unbedarften Umgang mit sensiblen Daten resultieren kann.

*„So schön es ist, dass man .. Information schnell weitergeben kann, so gefährlich ist es auch, Information schnell weiterzugeben, vor allem wenn Fehler passieren.[...] Und das ist zum Beispiel in unserem Bereich ein Thema, was schwierig ist, weil wenn ich etwas auf der Homepage anbiete, was ich aber nicht anbieten kann, und in dem Moment aber ich kurz für 10 Sekunden online gehe, in dem Moment ein Gast davon einen Screenshot macht, sage ich jetzt einmal, und dann ich das wieder herunterlösche und er aber damit kommt, da sind wir angreifbar.“ (I\_7, Zeile 367)*

*„Das Risiko, dass man einer Firma Schaden anrichten kann, das man wirtschaftlichen großen Schaden anrichten kann, dass man .. wie soll ich sagen, irgendwelche Urheber- oder Lizenz- oder Nutzungsrechte, Schutzrechte, verletzen könnte, Markenschutzrechte, vor allen Dingen, verletzen kann, durch, wie soll ich sagen, zu lockerem Umgang mit diesen ganze Medien, das ist den jungen Leuten irgendwie überhaupt gar nicht mehr präsent.“ (I\_2, Zeile 548)*

In einem Teil der Interviews wird das Problem angesprochen, dass kommunikative Hindernisse, eine zeitaufwändige Klärung von Missverständnissen oder die Schadens-

begrenzung bei Defiziten in der Datensicherheit den wahrgenommenen Effizienz-Vorteil für Unternehmen stark relativieren können.

*„Heute ist das ... es .. ich glaube, es wird sehr sehr viel einfach herumkommuniziert, es ist üblich, dass eigentlich so ziemlich alles an Gott und die Welt verteilt, ge-E-Mailt, ge .... mit was weiß ich, cc , bcc, oder sonst wie in der Gegend herum verteilt wird, mit Riesenverteilern .. Anspruch manchmal unklar, E-Mailfluten unüberschaubar .. unfokussiert, un gelenkt, also man kann sagen, wir kommunizieren uns ein bisschen zu Tode. [...] Aaber.. unter Strich, glaube ich, passiert auch sehr ..... unwahrscheinlich dadurch, dass man sich wesentlich weniger konzentriert und dadurch dass es eben so einfach geht, passiert viel Blindleistung. Also ich glaube, wir rennen da .. kommunikationstechnisch oft wie die Hamster im Laufrad. Also, ich glaube wir machen sehr viel mehr .. also wirklich leere Meter.“ (I\_1, Zeile 212)*

*„Ja es ist natürlich komplexer geworden, und, äh, es ist auch teuer geworden, weil die finale Absicherung in diesen üblichen Stepps im Projekt dann sehr häufig eben dann trotzdem wieder mit Dienstreisen verbunden sind, um sich in die Augen zu schauen, und, äh, das an eine Unterschrift oder ein Nicken oder irgendeine Form von Anerkennung, äh, festzumachen. Es zeigt sich also, dass es so ganz virtuell nicht wirklich geht.“ (I\_9, Zeile 197)*

Ergänzend zu den Problemen auf Unternehmensebene lässt sich aus der Analyse der Interviews auch eine gravierende Problematik der Virtualisierung auf der persönlichen Wahrnehmungsebene sehr deutlich erkennen: Mitarbeitende in heutigen Unternehmen fühlen sich durch die virtuellen Arbeitsbedingungen nicht selten unter Druck gesetzt. Diese Thematik wurden von allen Interviewten angesprochen.

*„Also das ist unmöglich, keiner weiß wer jetzt wirklich gemeint ist, und diese Fülle .. die erschlägt dich. Wenn ich am Tag..... ich selbst kriege am Tag ungefähr zwischen 30 und 50 Mails, die ich abarbeiten muss. Wenn ich jetzt noch die CC-Mails krieg von Anderen, bin ich erschlagen. Das schaffe ich nicht mehr. Dann stehe ich unter Druck, das will ich nicht, und das kommuniziere ich auch so.“ (I\_1, Zeile 157)*

*„Das ist natürlich ein höherer ..... eine höhere Stressbelastung, eine tägliche. Man muss wesentlich mehr Informationskanäle bedienen, das heißt also, man muss, man muss, äh, optisch präsent sein .. man muss, ja, telefonisch präsent sein .. man muss per E-Mail dauernd präsent sein, was natürlich, wenn man es nicht, wenn man es nicht beherrscht im Alltag, natürlich auch zu Stress führen kann. Weil man E-Mails, Telefon, telefonisch ..... auch, auch, privat erreichbar ist, also die Stressbelastung ist sicher höher geworden.“ (I\_5, Zeile 224)*

*„Das ist, das ist ein Stressfaktor .. weil man natürlich dadurch ..... das, das spielt ja auch wiederum in das rein, dass man sagt, dass man eben in der Versuchung ist zu sehen, ist denn da etwas, weil es eben etwas dringliches sein könnte .. und .. das andere ist halt , dass ich sage .. es ist .. man reibt sich da gerne auf. Weil man, weil man eigentlich dann den Eindruck hat .. äh ..... ist es jetzt wirklich so dringlich, dass der andere das bekommt. Oder so zeitnah denn bekommt. Wenn ich jetzt in einer Besprechung wäre, oder, oder auf einer Dienstreise wäre, dann müsste er auch den ganzen Tag warten. Nachdem er jetzt weiß, dass ich am PC sitze, meint er, äh .. es, es muss doch gehen. Und das ist irgendwie so, dass ich sage, man sagt ja auch, die, der, der Posteingang ist so ein bisschen die To-Do-Liste, die andere Leute schreiben, ähm ... und alles*

*ist so, in, äh, geht in die Richtung, dass man sagt, hier, äh .. wird man von anderen .. äh, Leuten mit, mit Arbeit eingeteilt.“ (I\_10, Zeile 403)*

*„Also, nerven tut mich, wie schon gesagt, die uneingeschränkte Erreichbarkeit. Auch die Erwartungshaltung, die dahinter natürlich steckt, gerade von denen, die jetzt immer in der anderen Zeitzone unterwegs sind, die ab und zu mal vergessen, das man eventuell schläft, oder so. Und .. das ist noch nicht einmal vorsätzlich, oder absichtlich, das ist einfach ..... es ist so, so, so üblich.“ (I\_2, Zeile 252)*

*„Naja, das was negativ ist, das ist diese ständige Erreichbarkeit, die wir jetzt durch diese ganzen Medien haben.“ (I\_3, Zeile 249)*

Die wahrgenommene Schnelligkeit und Komplexität der Arbeits- und Kommunikationsprozesse, in Verbindung mit der steigenden Menge an verbreiteten und verfügbaren Informationen und der nahezu uneingeschränkten Erreichbarkeit, werden somit häufig als Stress auslösende Faktoren beschrieben, die Gefühle der Überlastung und Überforderung hervorrufen. Bei der Auswertung der Interviews wird weiters deutlich, dass den positiven, optimistischen Zukunftserwartungen auf der anderen Seite Gefühle der Besorgnis gegenüberstehen können, was die Zukunft betrifft.

*„Da wird..... da ist diese Flucht in die Virtualität glaube ich ein großer Rückschritt und da weiß ich nicht, wie in Zukunft wirklich damit umgegangen werden wird.[...] das ist jetzt einmal für die Arbeitswelt, für die Effizienz, jetzt, im Moment, genial. Wie sich das auf die Einzelnen auswirken wird - ich weiß es nicht.“ (I\_1, Zeile 217)*

*„Ich habe ein bisschen Angst vor der Zukunft, weil ich nicht weiß, wo da Grenzen sind. Vor allem diese immer Erreichbarkeit durch virtuelle Möglichkeiten.“ (I\_1, Zeile 627)*

*„Ich sehe es jetzt, mein Sohn hat vor kurzem in einer Software-Firma zu arbeiten begonnen, und was der so erzählt, wie weit die uns schon mit dieser Kommunikationsart voraus sind, was dort alles über Bildschirm nur mehr läuft, dann ist das eine Welt, die mich nicht sonderlich interessiert.“ (I\_6, Zeile 405)*

*„Ja - nein, das Problem ist ..ich sehe nicht .. dass ..der Umgang einfacher wird. Das sehe ich nicht. Das behaupten zwar immer alle, dass .. das Ganze so spielerisch und so einfach und so leicht ist, ich sage aber, das stimmt nicht.“ (I\_4, Zeile 673)*

*„Ich fürchte aber [...], dass es eher so sein wird, dass man gezwungen ist, mit der, mit der .. Kommunikationstechnik, mit den ..... gezwungen ist, Schritt zu halten, einfach um, um, um, jetzt für die, für die .. Arbeitswelt kompatibel zu bleiben, und, und, und .. mitarbeiten zu können.“ (I\_5, Zeile 276)*

*„Ja, immer mehr dieses ..... diese Entwicklung mit den Smartphones, mit den Smartwatches .. Datenspeicherungen ... ja, der gläserne Mensch, da sind wir ja schon so drin, der ( ) das ist eh egal, aber es geht ja dann noch viel tiefer, also das .. das kann natürlich ... das kann uns irgendwann einmal auf den Kopf fallen, sage ich einmal.“ (I\_7, Zeile 913)*



Die gedankliche Beschäftigung mit der fortschreitenden Virtualisierung kann also auch zu Verunsicherung in Bezug auf das künftige soziale Miteinander führen sowie allgemeine Skepsis und die Befürchtung, mit der weiteren Entwicklung und ihren Anforderungen nicht mehr Schritt halten zu können, auslösen. Weiters lassen sich aus den Interviews auch Ängste im Hinblick auf eine zunehmende Überwachung und einen möglichen Kontrollverlust über die individuelle Autonomie und die eigenen Daten erkennen.

#### **4.1.5 Die Virtualisierung von Arbeit unter kulturellen Gesichtspunkten**

Eine weitere Erkenntnis aus der Interviewanalyse ist die offenkundige kulturelle Bedeutung der Virtualisierung, die mehrfach thematisiert wird. Zum einen wird deutlich, dass die Virtualisierung der Arbeit im Kontext der Unternehmens- oder Organisationskultur verortet wird, also jener in Unternehmen vorhandenen gemeinsamen Grundannahmen und Werthaltungen, welche kollektiv geteilt und unternehmensintern als verbindlich erachtet werden (Schein, 1990, S. 111). Die zunehmende Ausdehnung lokaler und räumlicher Grenzen von Unternehmen und die Etablierung neuer Arbeitsformen und Organisationsstrukturen, „das Umgehen mit verschiedenen Kulturen, in der Interaktion ganz vieler Teilnehmer und Partner“ (I\_9, Zeile 378), bewirken ein gesteigertes Bewusstsein für die Wertigkeit von Diversität und einen höheren Stellenwert von Toleranz und Offenheit. Auch die traditionellen Bewertungsmaßstäbe für Arbeitserfolg unterliegen einem Bedeutungswandel. Mehr Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und -ort fördert beziehungsweise erfordert einerseits eine verstärkte Ergebnisorientierung und andererseits ein zunehmendes Vertrauen der Organisation in die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen.

*„Das hat sich im Alltag so geändert, dass es erstens mal ganz multikulturell geworden ist, die Teams viel bunter geworden sind, die fachlichen Ausrichtungen auch weiter und sehr viel toleranter, hätte ich fast gesagt, weil .. ja, zum Beispiel, ein Verfahrenstechnikerstudium, das ist mit Sicherheit überall auf dem Erdenball ein bisschen anders, und .. ich denke, die ..... Man kann noch nicht einmal sagen, dass es eine höhere Qualität gekriegt hat. Das hat einfach ein breiteres Spektrum gekriegt, das Ganze, würde ich sagen.“ (I\_2, Zeile 152)*

*„und ich glaube das wesentliche in der heutigen Zeit ist nämlich, das ist die Basis für diese Arbeit, dass wir eine ergebnisorientierte Arbeit haben, ja. Das heißt, der Mitarbeiter wird nicht unbedingt daran gemessen, wie lange er für Aufgaben braucht, sondern wirklich daran, welche Ergebnisse er liefert. Und wo er das dann macht, ist für mich, sage ich einmal, zweitrangig.“ (I\_3, Zeile 114)*

Auf der anderen Seite lässt die Auseinandersetzung mit den Inhalten der Interviews auch erkennen, dass die Abnahme der persönlichen Kontakte und die Internationalität

und Flexibilität tendenziell die Anonymität in Unternehmen erhöhen kann, was eine reduzierte Loyalität der einzelnen Mitarbeitenden zur Folge hat beziehungsweise wodurch es überhaupt erschwert erscheint, gemeinsame Visionen und Zielvorstellungen und ein kollektives Kulturempfinden in heutigen Unternehmen herauszubilden und zu bewahren.

*„Ich denke, nichtsdestotrotz .. die Personen, die eben nur virtuell in Teams arbeiten .. die haben .. genau das nicht mehr, was man, sagen wir mal, vor zwanzig ((fragend)) Jahren eigentlich noch sehr geschätzt hat in Firmen, und zwar der, der wirklich persönliche, familiäre, regelrechte familiäre Bezug zu einer Firma. Der ist heute nicht mehr da. Selbstverständnis ist nicht mehr da, und das Selbstverständnis ist bei denen Twenty-Five plus, momentan, auch nicht mehr da. Es ist absolut üblich, dass man sich nicht mehr ..... das .... da sind einfach ganz andere Werte .. wichtig. Werte ist Spaß, ist persönliche Umgebung, also die verlagern ihre Wertschätzung definitiv nur noch in den sehr persönlichen Bereich, Arbeit ist für die .. zum großen Teil Mittel zum Zweck, oder einfach nur .. aus der persönlichen Orientierung, Richtung .. Karriere gesehen, aber niemals als Verbindung zum Unternehmen. Also, so nach dem Motto, das ..... diese Loyalität .. , die auch damals durch die Arbeitsmodelle und auch Entlohnungssysteme, ja, wertgeschätzt wurde, die ist über die Schiene weg. Im Sinne von auch wirklich weg. Nicht einmal ansatzweise mehr da.“ (I\_2, Zeile 753)*

*„Da die Ansprechpartner anonymisiert sind, äh, gibt es wenige .. tragfähige Vereinbarungen, wo man sich in die Augen schaut, und, äh, irgendwo das Verständnis dafür hat, dass man jetzt vom gleichen redet, und dass man gemeinsam mehr oder weniger persönlich vereinbart, dieses Ziel jetzt auch gemeinsam anzugehen und erreichen zu wollen. Wo sich sozusagen der eine auf den anderen verlässt. Das hat sich vollkommen, äh, überlebt.“ (I\_9, Zeile 175)*

*„Also, Introvertierte habe ich so das Gefühl, kenne ich ja einige, die ziehen sich dann noch mehr zurück. ... Also da hörst du nichts. Eine Kollegin... du hörst nichts von ihr, du kriegst keine Mails .. also die wird immer, immer seltsamer. Und auch so, wenn man sie dann trifft, bei den Gruppentreffen oder so, also die entwickelt da überhaupt keine gemeinsame Kultur mehr mit den anderen. [...] Also ein Team sind wir sowie schon lange nicht mehr. Ich weiß nicht, ob das jetzt an dem virtuellen liegt, das wir uns so selten sehen, aber 20 Leute virtuell in einem Team zu führen, weiß ich nicht - erscheint mir fast unmöglich. Weil - untereinander, ich kann zwar als Teamführerin quasi Kontakt halten zu meinen im konkreten Fall 8 Leuten, aber untereinander.. tauschen die sich überhaupt nicht mehr aus...“ (I\_1, Zeile 527)*

Als besonders relevantes Teilgebiet der Unternehmenskultur werden im Kontext der Virtualisierung die Kommunikationskultur und die impliziten Erwartungen an das Kommunikations- und Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden herausgestellt. Insbesondere in diesem Bereich lassen sich aus einem Teil der Interviews neben deskriptiven Aussagen auch normative Vorstellungen hinsichtlich der in Unternehmen wünschenswerten Werterhaltung feststellen.

*„Generell einmal sehr hoch. Das heißt, ich würde ganz oben anfangen, und, äh, es müsste ganz oben damit anfangen, dass es eine klar..... ein klares Statement dazu gibt, wie wichtig dieses Thema ist, was man sich damit erwartet, und damit eine positive Stimmung einmal, äh ... dafür zu schaffen, und aber auch klarzustellen, dass es kein nice-to-have ist, sondern dann es .. ähm, entscheidend für den Unternehmenserfolg, und letztlich auch für die Arbeitsgesundheit im Unternehmen ist, und Klima bildend, und dass es den Charakter der Unternehmung an sich ja beeinflusst. Jedes Unternehmen hat Kultur, und in dem Bereich gibt es eben sehr viel Unkultur, die wild gewachsen ist, und genau dagegen müsste man vorgehen, und das ist so ein wirklich größeres Veränderungsprojekt, das nur von ganz oben getragen sein kann.“ (I\_9, Zeile 300)*

*„Also, als ersten Schritt würde ich schon einmal sagen, dass man, dass man einmal das an die Mitarbeiter kommuniziert, äh, dass, dass .. dass das quasi auch etwas ist, das sie ..... dass man von ihnen den Druck nimmt, dass sie nicht verpflichtet sind, dass sie das immer sofort auch bearbeiten.“ (I\_10, Zeile 741)*

*„Natürlich ist immer der Einzelne der, der etwas ändern kann. Aber im Großen und Ganzen muss dann an der Unternehmenskultur angesetzt werden.[...]. Weil .. wenn unsere Führungskräfte, oder auch die Top-Manager.. mit gutem Beispiel vorangehen, und selbst sich quasi an Arbeitszeiten halten. Ich meine, was ist heutzutage, also was ist generell so wichtig, dass ich .. 14 Stunden im Stück arbeiten muss. Bei uns sowieso nicht!“ (I\_1, Zeile 700)*

Darüber hinaus werden die Virtualisierung und insbesondere das daraus resultierende Kommunikationsverhalten und der Umgang mit Information auch als ein Aspekt der allgemeinen kulturellen Entwicklung wahrgenommen, worunter generell die Verhaltensmaßstäbe sowie zentrale Werte und Normen einer Population auf Gruppenebene verstanden werden können, die sich im sozial-interaktiven Verhalten in allen Bereichen und Institutionen einer Gesellschaft manifestieren (Engelen, 2015, [www.interkulturelles-management.com](http://www.interkulturelles-management.com), 27.03.2015). Auf gesellschaftlicher Ebene wird zum Beispiel eine Vermischung der virtuellen mit der realen Welt thematisiert und es scheint eine allmähliche Auflösung der noch vorhandenen Differenzierung von virtuellen und realen Sozialkontakten in der Gesellschaft statt zu finden, die wiederum in der Interaktion mit dem Umfeld in die Unternehmen hineingetragen wird. Auch die gesellschaftliche Wertigkeit von Kommunikation ist augenscheinlich einer Veränderung unterworfen.

*„Ich glaube das ist ..... wenn die zum Beispiel jemandem auf Facebook - nur über Facebook - kennen, dann ist das für die so, als würden sie den kennen. Ich glaube, das ist schon ein Unterschied, ja, also von dem her gesehen kann man es ihnen dann auch gar nicht übel nehmen, weil die haben das Gefühl, sie kennen mich eh. Weil ich ihnen schon einmal ein E-Mail geschrieben habe.“ (I\_8, Zeile 902)*

*„für die Kindern ist es ja auch völlig üblich, dass sie ununterbrochen in irgendeiner Form kommunizieren, Tag und Nacht, und das Ding irgendwie nachts mal neben das Bett schmeißen und in der Früh wieder loslegen damit“ (I\_2, 256)*

*„Das einzige, wie schon gesagt, ist ... dank Facebook, und dank .. wie heißt es noch, Twitter und Co. .. ja .. wo ... wo man .. wo dieses Empfinden von richtig und falsch in irgendeiner Form in die Hosen geht .... das ist aber eine Generation, die mit diesem Nicht-Empfinden aufwächst.“ (I\_2, Zeile 638)*

Die praktische Handhabung von Computern, E-Mail, Smartphones und anderen Technologien scheint sich in unserer Gesellschaft zunehmend dem Status einer allgemeinen Kulturfähigkeit anzunähern, vergleichbar mit Telefonieren oder Fahrradfahren. Ob dies vergleichsweise für die allgemeine und von der einzelnen Technologie losgelöste Fähigkeit zum sinnstiftenden und zielführenden Umgang mit dem verfügbaren Wissens- und Informationspotential ebenso angenommen werden könnte, scheint anhand der Analyse der Interviews nicht eindeutig beantwortbar.

*„Also ich sag einmal, in meiner jüngeren Generation, tut sich keiner schwer mit den Medien, E-Mail, und Computer.[...] Aber das ist etwas, was eben ..... wo man einfach damit aufwächst. Das ist so wie Fahrradfahren.[...] Ein Telefon kann auch jeder benutzen!“ (I\_7, Zeile 736)“*

*„Und unsere .. Generationen, und zwar quer über den Erdenball, wachsen mit permanenter Überinformation, permanenter, wie soll ich sagen, Überbeschallung.. und permanenter .. Präsenz, auf virtueller Ebene, auch der persönlichen Präsenz auf virtueller Ebene, auf. Und weil ..... und lernt offensichtlich in der Schule momentan, also ich hätte es bei meinen Kindern noch nicht gemerkt, dass es da irgendein Unterrichtsfach oder irgendwas gäbe, wo da gelehrt wird, wie man mit solchen Dingen umgeht.“ (I\_2, Zeile 646)*

Die Aussagen können stellvertretend für die konträren Auffassungen gesehen werden, es handele sich um grundlegende Fähigkeiten, deren Vorhandensein in unserer Gesellschaft bereits die Norm sei, oder vielmehr um solche, deren vollständige Entwicklung erst erfolgen müsse und quasi als gesellschaftliche Aufgabe aufzufassen sei.

Als abschließendes Resümee ist als Ergebnis der durchgeführten Interviewstudie im Hinblick auf die grundlegenden Aspekte der Virtualisierung von Arbeit also festzuhalten, dass diese ein immanenter Bestandteil der heutigen Arbeitswelt ist, zur Beschleunigung und Effizienz von Arbeitsprozessen beiträgt und der Umgang mit Virtualisierung zwischen unterschiedlichen Generationen differiert. Die individuelle, subjektive und emotionale Bewertung der Virtualisierung von Arbeit ist dabei kontextabhängig ambivalent, und der Thematik wird allgemein eine kulturelle Bedeutung beigemessen. Im folgenden Abschnitt werden nun die Implikationen, die sich aus der Virtualisierung von Arbeit speziell aus dem Blickwinkel einer Kompetenz-orientierten Betrachtungsweise ergeben könnten, näher beleuchtet.

## 4.2 Kompetenz-spezifische Aspekte der Virtualisierung von Arbeit

Nach der vorangegangenen Erörterung einiger Kerngedanken allgemeiner Art zur Virtualisierung der Arbeit werden im Folgenden Aussagen aus den Interviews, die sich gezielter dem Bereich des selbstorganisierten Handelns zuordnen lassen, zu einer kompetenz-orientierten Betrachtungsweise des virtuellen Arbeitens verdichtet. Zurückgegriffen wird dabei generell auf die Begriffsdefinition der Kompetenzen als Selbstorganisationsdispositionen (Erpenbeck, 2007, S. 489ff.). Eine Relevanz derartiger Dispositionen im Kontext der Virtualisierung erscheint plausibel, denn „die Arbeitenden sind im Bereich translokaler Arbeit mehr denn je gefordert, Strategien für das Management des Unerwarteten zu entwickeln [...]“ (Hirschfelder & Huber, 2004, S. 11). Gedanklich werden die Ergebnisse der Interviewanalyse dabei entlang der Grundkompetenzen des KODE® - Kompetenzmessverfahrens entwickelt und veranschaulicht. Wie bereits erläutert wurde, werden in diesem System grundsätzlich vier Grundkompetenzen unterschieden (Erpenbeck, 2007, S. 491):

1. Personale Kompetenzen
2. Aktivitäts- und Handlungskompetenzen
3. Fach- und Methodenkompetenzen
4. Sozial-kommunikative Kompetenzen

Der unter Punkt 2.3.3.2 erörterte KompetenzAtlas ordnet diesen Grundkompetenzen jeweils einzelne Teilkompetenzen zu, die teilweise ebenso in die nachfolgenden Überlegungen mit einfließen.

### 4.2.1 Personale Kompetenzen

Personale Kompetenz ist „die Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln“ (Erpenbeck, 2004, www.bibb.de, 30.03.2015). Bei der Analyse der Interviews finden sich zahlreiche Hinweise auf die Bedeutsamkeit dieser Kompetenz im Kontext der Virtualisierung von Arbeit.

*„Man sieht es daran, dass, äh .. er kontinuierlich an den, an den positiven Dingen und an den Lösungen arbeitet, und nicht .. an den Missständen verzweifelt. Und, äh, dazu gehört eben ein hohes Maß an Selbstdisziplin und Motivation.“ (I\_9, Zeile 576)*

Zahlreiche Aussagen aus den Interview zufolge inkludiert dies auch die Fähigkeiten, sich in Situationen, die durch Offenheit und Flexibilität charakterisiert sind, selbst kompetent zu managen und sich gegebenenfalls eigenverantwortlich und selbstreguliert individuelle Leitlinien und Maßstäbe zu setzen, wo entsprechende äußere Strukturen oder Vorgaben nicht vorhanden sind oder als unzureichend empfunden werden. Sind derartige Kompetenzen weniger stark ausgeprägt, sieht dies die Mehrheit der Interviewten gerade unter virtuelle Arbeitsbedingungen besonders kritisch.

*„Wo ich es anders mache, vielleicht entgegen dem Strom: Ich habe zwar ein Diensthandy, das benutze ich wirklich nur zum Telefonieren, und das nur während der Dienstzeit. Man könnte natürlich am Handy die E-Mails, Kalender, und diverse andere Dinge dienstlicher Natur rund um die Uhr abfragen. [...], aber das verweigere ich ganz bewusst [...], um eine Trennung zwischen dienstlichen Zeiten und der Freizeit herbei zu führen.“ (I\_6, Zeile 291)*

*„Erstens einmal musst du dich selber gut organisieren können. Weil, eine Kollegin habe ich, die läuft den ganzen Tag dann mit dem Pyjama herum ... also die ist total schludrig beieinander, und das Büro ... ist, also..... sie hat keine Organisation drinnen, und ich habe da kein gutes Gefühl, dass sie eben Heimarbeit macht.“ (I\_1, Zeile 497)*

Neben den Teilkompetenzen Selbstmanagement und Eigenverantwortung, die bedeutsam sind, finden weitere Facetten aus dem Bereich der personalen Kompetenzen in der Mehrzahl der Interviews Beachtung. Wie bereits zuvor erläutert, stehen aktuell eine Generation jüngerer ArbeitnehmerInnen, die mit computervermittelter Kommunikation und virtuellem Arbeiten aufgewachsen ist, und eine ältere Generation, die deren Implementierung als Veränderungsprozess erlebt hat, nebeneinander aktiv im Arbeitsleben. In diesem Zusammenhang ist von Interesse, inwieweit dieser Veränderungs- auch als persönlicher Lernprozess genutzt werden kann.

*„Das ist wiederrum ein Interessenskonflikt, interessiert es mich oder interessiert es mich nicht, möchte ich etwas Neues lernen, oder möchte ich nichts Neues lernen, aber man wird nicht drumherum kommen, man wird es lernen müssen.“ (I\_7, Zeile 756)*

*„Das ist jetzt auch wieder so ein bisschen eine Interessensgeschichte, interessiert mich das, was da ist, dass ich damit arbeite, oder ist es, ist es mir aufgesetzt worden, oder vorgeschrieben worden, und ich muss es verwenden.“ (I\_4, Zeile 759)*

*„Und, ja, also ich glaube, es ist einfach so, sie hat sich glaube ich, sie hat glaube ich den, den, den Anschluss damals versäumt, wie das einge..... angefangen hat, dass sie sich wirklich damit auseinandergesetzt hat, und jetzt hat sie glaube ich das Gefühl, so, jetzt brauche ich es auch nicht mehr tun, weil ich jetzt gehe ich in zwei Jahren in Pension.“ (I\_8, 634)*

*„[...] also es gibt einfache Lagerarbeiter, ähm, wo es auch bei der Einführung von der Software durchaus dann .. Widerstände gibt, dass die jetzt mit dem Computer arbeiten müssen, wenn das vorher noch nicht, äh, so elektronisch abgewickelt wurde.“ (I\_10, Zeile 497)*

*„Menschen, die sich gar nicht bewegen wollen, da sehe ich wenig Chancen, die wollen halt nicht.“ (I\_9, Zeile 643)*

In diesem Zusammenhang wird bei der Analyse der Interviews deutlich, dass ein hohes Maß an Lernbereitschaft und die Offenheit gegenüber Veränderungen hilfreiche personale Kompetenzen im Umgang mit der Virtualisierung von Arbeit sein können. Eine schwache Ausprägung dieser Handlungsdispositionen wird hingegen als ursächlich für viele der bereits erörterten Schwierigkeiten beim virtuellen Arbeiten benannt. Es lässt sich aber aus den Interviews andererseits auch entnehmen, dass ältere MitarbeiterInnen, die zu einer offenen und wissbegierigen Haltung finden, im Umgang mit den neuen Medien und dem virtuellen Arbeiten durchaus mit ihren jüngeren KollegInnen Schritt halten können. Ein kleinerer Teil der Befragten thematisierte in diesem Zusammenhang auch das Verhalten der jeweiligen Führungskräfte:

*„Also ich sage jetzt einmal, ich habe eine Dame erst relativ kurz gehabt, und die war nicht gewohnt mit meiner offenen Art umzugehen, das heißt .. bei mir war..... also ich, für mich war es ganz, ganz wichtig, dass ein jeder mich alles fragen kann. Fehler sind da, damit man daraus lernt. Und ich wäre nie auf die Idee gekommen, mit dem Finger zu zeigen, wieso hast du das schon wieder falsch gemacht. Und wenn sie es zehnmal falsch gemacht hat, ist vollkommen egal: ich habe es ihr ein elftes Mal wieder erklärt.“ (I\_1, Zeile 417)*

*„Und ansonsten, was hilft es, was hilft sonst noch .. kann natürlich auch helfen, wenn man, wenn man, jetzt .. wenn man als Vorgesetzter irgendwie sagt, schau, nutz das einmal, mach eine Videokonferenz mit dem, ja. Tut nicht immer nur telefonieren, ihr seht euch dann einmal von Angesicht zu Angesicht, und das ist schon ein Unterschied, ja.“ (I\_3, 488)*

Es lässt sich erkennen, dass Lern- und Veränderungsbereitschaft auch in Zusammenhang mit dem erlebten Führungsverhalten gesehen wird, und dass die personalen Kompetenzen zur Hilfsbereitschaft und Mitarbeiterförderung insbesondere von Führungskräften als ermutigend und förderlich für einen erfolgreichen Umgang mit virtuellen Arbeitsbedingungen wahrgenommen werden.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass aus dem Spektrum der personalen Kompetenzen augenscheinlich für virtuelle Arbeitsbedingungen einige Teilkompetenzen besonders relevant sind. Zu nennen wären hier neben Selbstmanagement und Eigenverantwortung ein hohes Maß an Lernbereitschaft und Offenheit für Veränderungen.

## 4.2.2 Aktivitäts- und Handlungskompetenzen

Unter Aktivitäts- und Handlungskompetenz wird die Befähigung verstanden, „alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können und dabei alle anderen Kompetenzen zu integrieren“ (Erpenbeck, 2004, www.bibb.de, 30.03.2015). Virtuelle Arbeitssituationen erscheinen nach Auffassung der meisten Befragten oft von einem erhöhten Maß an Unsicherheit und Komplexität geprägt. In vielen Interviews finden sich Aussagen, die sich auf die Bedeutsamkeit der Disposition zu einem aktiven und initiativen Verhalten in derartigen Situationen beziehen.

*„Ergebnis diffus bis nicht vorhanden; ja, in meiner Not habe ich mir dann denjenigen rausgepickt, den ich, sagen wir mal so als für den Kompetentesten empfunden habe, habe den einfach angerufen, habe ihm gesagt: Um Gottes Willen, könnten wir da bitte fertig werden? Weil - habe ihm das begründet, warum und wieso wir jetzt dann bitte schön zu Potte kommen möchten.“ (I\_2, Zeile 448)*

Viele Interviewte sehen es als richtungsweisend an, sich in offenen Problemsituationen oder bei Wahrnehmung beginnender Komplikationen schnell für ein sinnvolles und hilfreiches Verhalten zu entscheiden, und durch konsequentes und rasches Handeln dafür zu sorgen, dass Probleme nicht eskalieren oder unnötig zusätzliche Verwirrung gestiftet wird. Im Sinne einer Lösungsorientierung ist es für viele Befragte eine bedeutsame Fähigkeit, sich flexibel für das in der jeweiligen Situation angemessene Verhalten entscheiden zu können.

*„Und da bin ich aber auch derjenige, der dann sagt, so, jetzt lösche ich einmal diesen alten Betreff mit den Weiterleitungen raus, und stelle das rein, äh, worum es denn jetzt eigentlich wirklich noch geht. Oder dass da auch so viel, so viel andere Leute, äh, CC stehe, und die, die dann immer die Antworten kriegen, dass ich sage, aber eigentlich wenn ich eine Rückfrage habe an den Absender, dann brauche ich die Rückfrage auch nur an diesen einen Absender schicken, und mir von dem, äh, quasi da eine Erklärung geben lassen, da müssen die anderen nicht alle mitlesen.“ (I\_10, Zeile 588)*

*„wenn ich nicht der bin, der es einberuft, dann warte ich geduldig, als normaler Teilnehmer ((lachend)), ansonsten, wenn ich jetzt der Führende in der Runde bin, dann beginne ich einfach zu dem Zeitpunkt, der andere hat dann Pech gehabt.“ (I\_6, Zeile 556)*

Fehlende Zielorientierung, Entscheidungsfähigkeit oder Initiative hingegen werden gerade beim virtuellen Arbeiten, wo oft ein unmittelbares Feedback oder eine direkte Bezugsperson nicht greifbar sind, in etlichen Interviews als problematisch beschrieben.



*„Es hat aber jeder damit Probleme damit zu entscheiden, wer ist der richtige Verteiler, wofür ist wer verantwortlich, und welche Daten, äh, möchte ich denn gemeinsam betrachtet wissen, und was will ich denn damit tun.“ (I\_9, Zeile 273)*

Anhand der Interviewanalyse erweisen sich aus dem Komplex der Aktivitäts- und Handlungskompetenzen Teilkompetenzen wie Entscheidungsfähigkeit, Tatkraft, Initiative, Ausführungsbereitschaft und ergebnisorientiertes Handeln als besonders relevant im Rahmen der Virtualisierung von Arbeit. Darüber hinaus wird vereinzelt auch noch zielorientiertes Führen als wichtige Kompetenz herausgestellt, denn *„es kommt wirklich immer darauf an, wer es organisiert und wie es geführt wird“ (I\_2, Zeile 467).*

### **4.2.3 Fach- und Methodenkompetenzen**

Fach- und Methodenkompetenz beschreibt allgemein *„die Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen“ (Erpenbeck, 2004, www.bibb.de, 30.03.2015).* Aus den Inhalten der Interviews lassen sich verschiedene Schwerpunkte identifizieren, die diesem Kompetenzbereich zugeordnet werden könnten. Als erstes ist hier das Know-how in Bezug auf die technologischen Grundlagen der Virtualisierung zu nennen, also das Fachwissen hinsichtlich der verfügbaren technischen Funktionalitäten und der versierte, korrekte und routinierte Umgang mit den diversen Applikationen und Geräten. Dieses Fachwissen wird als Voraussetzung für erfolgreiches virtuelles Arbeiten angenommen, und einige der Befragten erläutern beispielhaft, dass ein Mangel an diesem Fachwissen problematisch ist.

*„in vielen Fällen ist es einfach absolut überflüssig, was sie macht .. weil das im Zeitalter von E-Mail und Internet eigentlich nicht mehr notwendig ist, weil sie könnte da zum Beispiel einfach einen Link zu einer Internet ..... existierenden Internet-Seite schicken, als die ganzen Infos jetzt noch einmal ins E-Mail zu schreiben, das liest eh niemand.“ (I\_8, Zeile 612)*

*„sie verwendet die Medien, und die Technologien, aber sobald irgendetwas nicht den geraden Weg läuft, ist es vorbei. Absolut vorbei.“ (I\_4, Zeile 680)*

*„Weil wenn man da eben den Anschluss versäumt, oder sich dann irgendwann nicht auskennt und von den Chefs dann .. in eine Skype-Konferenz geschickt wird, und nicht genau weiß, wie das funktioniert, dann kann das sicher auch schwierig sein.“ (I\_8, Zeile 667)*

Wenn einzelne Fällen von mangelndem Fachwissen erwähnt werden, handelt es sich bei den betreffenden Personen in den meisten Fällen um ältere MitarbeiterInnen.

Jedoch äußern sich die Interviewten mehrheitlich dahingehend, dass nicht fehlendes technisches Fachwissen die Hauptursache vieler Problemsituationen darstellt, denn ausreichende Fähigkeiten zur Bedienung moderner Medien wird den meisten Berufstätigen heutzutage im allgemeinen attestiert.

*„..... also ich sag einmal, dass diese ganzen neuen Medien alle so sind, dass man, wenn man sich ein bis zweimal damit befasst hat, eigentlich von jedem gut verwendbar sind.“ (I\_3, Zeile 445).*

*„Sagen wir mal so: wurscht welche Generation .. umgehen damit kann je .... ich glaube, umgehen mit den, mit den Hauptmedien dort, sprich .. Outlook, E-Mails, Lync .. oder, oder in irgendeiner Form, irgendeine andere Form von Kommunikation, virtueller Kommunikationsform, und so weiter, da kann so ziemlich jeder mit umgehen. Mit irgendwelchen Datenbanken und komplexen .. komplexen Dokumentations-Tools kann auch jeder mit umgehen, in irgendeiner Form.“ (I\_2, Zeile 581)*

Als eine der Hauptursachen für Probleme im Kontext der Virtualisierung wird von den meisten Interviewten jedoch nicht mangelndes Wissen im Umgang mit der Technologie an sich gesehen. Es werden in vielen Interviews Situationen beschrieben, in denen die vorhandenen Medien zwar prinzipiell sachkundig bedient, aber nicht überlegt eingesetzt werden, oder der virtuelle Arbeitsprozess als solcher nicht hinreichend strukturiert und organisiert ist. Es handelt sich also um Defizite, die schwerpunktmäßig im Bereich der Organisationsfähigkeit oder des systematisch-methodischen Vorgehens zu verorten sind.

*„Es wird jetzt durch diese unmittelbare .. äh, Kommunikation, sehr viel verbreitet, was nicht abgestimmt ist, was nicht unbedingt eingebracht werden müsste, und was zur Verwirrung führt. Das heißt, wieder zu mehr Aufwand, und zu Korrekturen. Wenn ich ganz spontan irgendwas loslassen kann, was mir gerade einfällt, äh.. dann ist das Medium für den Transport einfach schneller, als ich mir überlegt habe, ob das jetzt wirklich, äh, zielführend ist, oder mehr zur Verwirrung beiträgt.“ (I\_9, Zeile 216)*

*„..... ich war der Präsentator, ich habe dann die, die Präsentationsrechte dann an mein Gegenüber gegeben, der hat dann irgendwie mit .. weiter mit kommentiert, irgendwie im .. Berichtsmodus, und im Korrekturmodus, und es war eine fürchterliche Gurkerei. Mit dem Ergebnis, dass wir eine Woche später zusammen gesessen sind, in wieder völlig anderer Runde, wieder mit völlig anderen Teilnehmern, und den ganzen Kram nochmal von vorne bis hinten ..... Also wir haben glaube ich, ich weiß nicht, wie oft umgeschmissen.“ (I\_2, Zeile 442)*

Etlliche Aussagen aus den Interviews beziehen sich somit nicht auf die Handhabung von Tools oder technischem Equipment, sondern auf das methodenkompetente Wissen darum, welches der verfügbaren Medien in welcher Situation für ein gewünschtes Ergebnis zielführend anzuwenden ist, und in welcher Art und Weise sowie für welche Zwecke und welchen Prozess dieses Medium dann eingesetzt wird.

*„Also ich glaube man muss sich bei jedem Mittel einfach überlegen, wann man es einsetzt, ja. Wenn wir in ..... und das haben wir zum Beispiel jetzt im Projekt gemerkt, wenn wir da irgendwo in, in, in Zeiten sind, wo, wo rasches Reagieren gefragt ist, wo man schnell Dinge abstimmen muss, ja, dann ist E-Mail sicherlich nicht das geeignete Instrument.“ (I\_3, Zeile 370)*

*„Videokonferenzen gut, Telefonkonferenzen auch gut, vorausgesetzt, wie schon gesagt, es ist gut organisiert, jeder weiß, wer welche Ansprechpartner sind .. Das Risiko dabei halt eben, es können sich .. alle möglichen einwählen, wenn sie denn diese Einwahlrechte haben, das heißt, das Ding kann zwischen fünfzig und zwischen fünf Leuten passieren, ja, wenn das nicht vernünftig strukturiert läuft, ist das Ergebnis für die Fisch'.“ (I\_2, Zeile 456)*

*„Ich versuche eigentlich da bei den E-Mails diese Kategorisierung mit, mit den Dringlichkeitsprioritäten einzusetzen, also es gibt ja da hohe Priorität, dann die normalen, und, äh, niedrige Priorität. [...].. so dass ich eben auch ganz bewusst meinem Empfänger, dem ich ja ein E-Mail schicke, dann auch signalisieren kann, ob da jetzt, äh, aus meiner Sicht der Dinge ein dringlicher Handlungsbedarf da ist.“ (I\_10, Zeile 433)*

Die beschriebenen Handlungsdispositionen, welche die Befragten aus ihrer praktischen Erfahrung heraus als erfolgreich in virtuellen Arbeitssituationen beschreiben, tangieren neben Organisationsfähigkeit und systematisch-methodischem Vorgehen auch beispielsweise Beurteilungsvermögen und analytische Fähigkeiten, wenn es etwa darum geht, sich einen umfassenden Überblick über komplexe Konstellationen zu verschaffen und Sachverhalte angemessen zu priorisieren.

#### **4.2.4 Sozial-kommunikative Kompetenzen**

Sozial-kommunikative Kompetenz ist definiert als „die Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen– und auseinanderzusetzen. Kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren“ (Erpenbeck, 2004, www.bibb.de, 30.03.2015). Ausgehend von dieser Definition finden sich in allen Interviews Hinweise auf die besondere Herausforderung, welche die Virtualisierung der Arbeit an die sozial-kommunikativen Kompetenzen der virtuellen InteraktionspartnerInnen stellt.

*„Dabei wollte ich mit den Mails eigentlich nur etwas klarstellen. Und dadurch, dass beim Kommunizieren ja nicht nur die schriftliche Komponente wichtig ist, sondern auch wie man es sagt.. ((lachend)) und wie es der andere versteht, und das fällt ja alles weg.[...] Aber nur, ob das jetzt das Gleiche ist, was wir da verstehen, dass konnten, oder kann man bei E-Mail ja nicht mehr klarstellen.“ (I\_1, Zeile 294)*

*„Die Emotionen. Die Körpersprache, die so mitkommt, die kann man eben im persönlichen Gespräch viel besser erfühlen, und das was der andere will, als wenn ich das über einen Flachbildschirm - zwar in guter Auflösung - aber nie so reell sehe, wie wenn ich dem Menschen gegenüber sitze.“ (I\_6, Zeile 384)*

Es zeigte sich bei der Detailanalyse der Interviews, dass hier verschiedene Aspekte zum Tragen kommen. So äußern mehrere Befragte den Eindruck, dass Schnelligkeit und Unkompliziertheit des E-Mail-Versands bei manchen AbsenderInnen zu einer ungezwungenen und großzügigen individuellen Interpretation von Rechtschreib-, Grammatik- und Höflichkeitsregeln führen, welche von den EmpfängerInnen dieser Nachrichten im Geschäftsverkehr teilweise als unangemessen empfunden wird.

*„Und zwar allein das, wie zum Beispiel bei den Mails gesprochen wird. Da werden Rechtschreibfehler nicht mehr ausgebessert, das wird alles nur mehr schnell-schnell-schnell hinausgeschickt. Auch von Führungskräften erhalte ich zwischendurch Mails, wo ich glaube, das hat jetzt ein 14jähriges Mädels geschrieben. Also ich finde, da ist diese Scheu weg, dass ich das einfach..... jetzt im Moment will ich das sagen, und jetzt schick ich das, und weg. Da finde ich absolut, dass ich ein Mail immer ..genau so, also für mich ein..... einfach eine Pflicht, dass ich ein Mail genauso schreibe wie einen Brief. Nicht jetzt so kompliziert mit Akzentzeichen oder sonst was, aber zumindest von der Höflichkeit her und von der Grammatik und Orthografie.“ (I\_1, Zeile 147)*

*„Weil, weil wenn ich so denke, dann ist es wirklich, wenn, wenn, wenn Studenten mir ein E-Mail mit Anrede, und so wie es eben ..... wie man früher einen Brief geschrieben hat, muss jetzt nicht so ausführlich sein, kann ein Dreizeiler sein, aber wenn da einmal eine schöne Andere und ein Auf Wiederschauen dabei ist, und eine kurze Vorstellung, Grüß Gott, ich bin der Herr So-und-So, dann ist es schon wesentlich besser, als wenn mir der einfach eine Frage hinknallt, mit drei Rufzeichen, und vier Fragezeichen. Da, da denke ich mir dann schon [...] Ja, da ärgere ich mich dann oft ein bisschen, und denke mir, na bitte! ((lachend)) Bleibe ..... schreibe dann natürlich trotzdem höflich zurück, aber denke mir dann intern .. es wäre ja echt nicht zu viel verlangt, wenn man da irgendwie .....“ (I\_8, Zeile 547)*

Ein Interviewter vertritt dazu die Ansicht, dass der geschäftsübliche Kommunikationsstil derzeit einem Veränderungsprozess unterworfen ist und aktuell eine Neuausrichtung der entsprechenden Normen stattfindet:

*„Ich glaube aber auch jetzt, und beziehe mich hauptsächlich auf die Art der Kommunikation, dass ..... und man merkt das ja, wenn man ..... Also in meinem Berufsleben wie ich angefangen habe, hat man E-Mails wirklich noch schön ausformuliert, bei jedem Satz darauf geschaut, dass das passt, sehr ausführlich geschrieben, eigentlich. Man merkt, oder ich merke, dass man in den Ausführungen immer kürzer und kürzer und kürzer wird, beziehungsweise wenn ich dem jetzt gegenüberstelle dieses Instant Messaging, ja .. dass man eigentlich sowieso nicht mehr in Sätzen schreibt. Sondern wirklich nur mehr ganz kurz das wichtigste formuliert, dies, diese .. wie soll ich sagen, fast ein bisschen diese, dieses, dieses jugendliche Chatten irgendwie ( ). Was eigentlich für Business ungewöhnlich ist, sage ich einmal. Aber das kommt immer mehr, und ich glaube dass das ..... dass sich das auch mehr durchsetzen wird, weil die Zeit ..... weil die Leute einfach keine Zeit mehr haben und das ist ..... also Zeit ist das kostbarste eigentlich in Unternehmen, ja.“ (I\_3, Zeile 269)*

Neben derzeit unterschiedlichen formalen Erwartungen ist es bei der Kommunikation per E-Mail zeitweise auch die Asynchronität des Feedbacks, welche den Dialog erschwert.

Ein anderes Manko ist das gänzliche Fehlen, oder eine - trotz moderner Video- und Datenübertragungs-Technik - nur eingeschränkte Wahrnehmung non-verbaler Kommunikations-Signale. Hieraus ergeben sich in der Praxis insgesamt gesteigerte Anforderung an die Kommunikations- und Moderationskompetenzen unter virtuellen Bedingungen.

*„Also [...] Videokonferenzen führen ist nicht leicht. Den Ball dann dahin zu spielen, wo er hingehört, beziehungsweise die Leute dann schauen, ob die ihre Arbeitspakete oder ihre Aufgaben wirklich angenommen, verstanden haben, und dass das hinterher dabei herauskommt, was er als Aufgabe mitbekommen hat, ist sicher nicht einfach.“ (I\_2, Zeile 406)*

*„ [...] die Kommunikation in ihrer Komplexität ist aber bereits zu .. zu einem Prozess-thema geworden.“ (I\_9, Zeile 740)*

Da die zunehmende Globalisierung aufgrund der technologischen Möglichkeiten es unweigerlich mit sich bringt, dass verstärkt auch im internationalen Umfeld kommuniziert wird, muss häufig auch in Fremdsprachen die Sprachgewandtheit in einer Ausprägung vorhanden sein, die über die bloße Fähigkeit hinaus geht, sich auf einer oberflächlichen Ebene zu verständigen, wie die folgende Aussagen plakativ belegt:

*„Informationsaustausch mit, mit unserem Kunden in Südafrika, dort haben wir einerseits, äh .. eine Sprachbarriere, jetzt ist aber ..... Englisch, denkt man, man beherrscht es, ähm, es ist aber auch so, dass ich sage: äh, wir kriegen da regelmäßig von einzelnen, muss ich dazu sagen, von einzelnen Mitarbeitern unserer Kunden E-Mails, wo wir dann .. mehrere befragen, und überlegen, was will er mir denn eigentlich hier damit ausdrücken, äh, und, äh, zu keiner einhelligen Auffassung kommen, was damit ausgedrückt werden soll. Ich denke, wenn man so etwas in einem Gespräch machen würde, hätte man die Möglichkeit, äh .. unmittelbar nachzufragen, und könnte es viel, viel besser aus .... äh, ausdeutschen ist jetzt der falsche Ausdruck, aber .. man, man würde viel rascher vorankommen.“ (I\_10, Zeile 534)*

In einigen Interviews wird deutlich, dass in der virtuellen Zusammenarbeit auf internationaler Ebene außer einer fremdsprachlichen Sprachgewandtheit auch noch eine interkulturelle Kompetenz-Komponente zum Tragen kommt. In diesem Kontext sind die Betreffenden zusätzlich gefordert, sich mit unterschiedlichen Mentalitäten auseinanderzusetzen und sich in GesprächspartnerInnen aus anderen Kulturkreisen hineinzu-denken.

*„Chinesen haben auch natürlich dieses.. äh, persönliche .. Ding, dass sie niemals sagen würden, etwas nicht zu können. Weil das ist in dieser Kultur schon, äh, eine .. große Disqualifizierung, das heißt, niemand würde das zugeben, und wenn er für etwas eingesetzt ist, dann muss er das tun. Auch wenn er es nicht kann. Und, äh, .. man ist dann sehr gefordert, mit diesem Problem irgendwie zu Rande zu kommen.“ (I\_9, Zeile 507)*

Als hilfreiche Möglichkeit zur Überwindung derartiger Hindernisse wird einerseits die empathische Fähigkeit genannt, sich in andere hineinzusetzen, vor allem wenn diese so ausgeprägt ist, dass sie auch auf die Distanz einer virtuellen Arbeitsbeziehung ausgedehnt werden kann. Andererseits verweisen mehrere Interviewte auf einen reflektierten Umgang mit der eigenen Kommunikation, indem versucht wird, diese situationsabhängig an die jeweiligen Empfangenden anzupassen. Schließlich werden für Situationen, wo die unmittelbare Rückmeldung fehlt, aktives Rückfragen, Paraphrasieren oder das Einholen von Feedback als zielführende Vorgehensweisen genannt.

*„Weil eben .. hm .. also ich persönlich bin jemand, wenn es jetzt wirklich, sagen wir einmal, wichtige E-Mails sind, also die jetzt auch, ähm, ein heikles Thema zum Beispiel haben, dann .. hm .. lese ich mir das ein paarmal durch, bevor ..... also da entschleunige ich mich selbst und gehe nicht einfach auf Senden, sondern lasse das einmal liegen und lese es dann zum Beispiel eine halbe Stunde später noch einmal durch, mit Distanz dann schon, und checke einmal, ob das so passt und ob man das auch versteht. Und versuche einmal, mich ..... also, ich glaube, Empathie oder irgend so etwas ist in der Sit..... ist, ist bei der schriftlichen Kommunikation immer sehr wichtig, dass man versucht, sich in den Empfänger der Nachricht hinein zu versetzen, wie der das liest, wenn er es kriegt. Ja. Das ist glaube ich ganz wichtig, damit das gut funktioniert.“ (I\_8, 431)*

*„Das habe ich mir erst gestern gedacht, wie ich meine E-Mails rausgeschickt habe, habe ich mir gedacht, wie wird das jetzt dort wohl angekommen, weil ich kenne die Leute jetzt nicht. Das waren für mich neue quasi Geschäftspartner, mit denen hatte ich vorher nichts zu tun. Schreibe ich jetzt ich meinem gewohnten offenen Stil, oder sage ich, ok, für das erste Mal mache ich es ganz förmlich, oder mache ich es so wie es mein Vorgänger gemacht hat, dass ich die Tatsachen einfach auf den Tisch schmeiße und sage, so und so ist es zu tun.“ (I\_1, Zeile 371)*

*„Ich versuche seinen Text zu interpretieren und ihn damit zu konfrontieren, ob er das jetzt eigentlich so meint oder so meint. Oder ( ) dass ich ihn dann frage, oder ihm sage, er soll das genauer erklären, weil ich verstehe kein Wort. Also es gibt die verschiedenen Möglichkeiten, abhängig davon, wie lange er mich vorher schon genervt hat.“ (I\_4, Zeile 462)*

*„Also wirklich auf den Punkt gebracht, und dann noch ein zweites Mail nachgeschickt, in der Art: hast du das jetzt verstanden? ((lachend)) Oder sag mir zurück, wie du das jetzt verstanden hast, oder schreib mir zurück, besser gesagt.“ (I\_1, Zeile 316)*

Als ein wichtiges Ergebnis der Interviewanalyse lässt sich konstatieren, dass die meisten Teilaspekte der sozial-kommunikative Kompetenzen, so etwa Beziehungsmanagement, Verständnisbereitschaft, Anpassungs- und Konfliktlösungsfähigkeit und Sprachgewandtheit, beim virtuellen Arbeiten eine zentrale Rolle spielen. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass für heutige Arbeitsverhältnisse im Kontext der Virtualisierung allgemein gilt: *„Kommunikation ist für viel mehr Leute [...] von Bedeutung, als es früher der Fall war“ (I\_9, Zeile 598)*

### 4.3 Handlungsfelder im Zuge der Virtualisierung von Arbeit

Das zentrale Thema dieser Arbeit ist neben der grundsätzlichen Frage, wie die Virtualisierung von Arbeit aktuell in Unternehmen wahrgenommen wird, die Überlegung, welche persönlichen Kompetenzen MitarbeiterInnen brauchen, um die Virtualisierung der Arbeit erfolgreich zu bewältigen. Dahinter steht die Idee, aus diesen individuellen Kompetenzerfordernissen praktische Implikationen und konkret umsetzbare Maßnahmen für das HR-Management abzuleiten.

Von der Mehrheit der befragten Personen wurden nun neben der Beschreibung der jeweiligen Erfahrungen und Gegebenheiten auch bereits ihrerseits mehr oder weniger konkrete Maßnahmen formuliert, die ihrer Meinung nach umzusetzen wären, um virtuelles Arbeiten erfolgreicher zu gestalten und den bestehenden Problemen entgegenzuwirken. Dabei wird mehrfach eine über die Entwicklung individueller Kompetenzen hinausgehende allgemeine Perspektive eingenommen. Auch wenn diesen Überlegungen im Rahmen der vorliegenden Studie aus Ressourcengründen im Detail nicht nachgegangen werden konnte, so stellen sie doch einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn und einen Anknüpfungspunkt für weitere Forschungen und praktische Implikationen dar. Die wesentlichsten Gedanken und Vorschläge, die in diesem Zusammenhang geäußert wurden, werden daher in der Folge skizziert.

Um den bereits erörterten, von fast allen Befragten berichteten Missverständnissen und Ineffizienzen in der virtuellen Kommunikation entgegenzuwirken, wurde in einigen Fällen die Implementierung von einheitlichen und verbindlichen organisationalen Formalien angeregt.

*„Wir haben das zum Beispiel in meinem alten Team [...] sehr stark gelebt, dass jedes Mail aufgebaut war nach dem Schema Situation - Complication - Solution. Also man hat wirklich immer damit begonnen, die Ausgangssituation kurz zu beschreiben, dann was ist die Problemstellung, was sind dann Lösungsvarianten, sage ich einmal, ja. Und das hat man ..... das hat sich eigentlich durchgezogen, bei Foliensätzen, bei E-Mails, ja, bei sämtlichen Ergebnissen, die man so erstellt hat. Da hat unser Vorgesetzter einfach sehr viel Wert darauf gelegt, dass das so aufgebaut ist, ja, und wenn das einmal dann so ins Blut übergeht, dann ist das auch ganz normal, dass man das macht.“ (I\_3, Zeile 314)*

*„Es gibt einfach ..... man muss gewisse .. im Geschäftsleben einfach eine gewisse Kommunikationsform, und eine Struktur, einhalten, und vor allen Dingen Dokumentationsrichtlinien einhalten. Und darauf sind meiner Meinung nach das ..... sind die Leute .. die Menschen, vor allen Dingen die Jüngeren, zu sehr alleine gelassen. Sie haben das Verständnis ..... das kriegen die einfach nicht gelehrt, dieses Verständnis, was es bedeutet, im Geschäftsleben quer über den Erdenball zu kommunizieren und vor allen Dingen, was es bedeutet, wenn das einmal schief geht. Das muss unbedingt meiner Meinung nach ganz intensiv geschult und gelernt werden!“ (I\_2, Zeile 709)*

*„dass man eben den Leuten schon von Haus aus beibringt, ok, Vorsicht, dadurch ändert sich jetzt die Kommunikationsweise. Das man vielleicht schon früh genug irgendwie .. Workshops anbietet, also jetzt in der Firma, wo man die Leute trainiert auf den Umgang damit.“ (I\_8, Zeile 765)*

Ersichtlich wird in einigen Aussagen, über die Ebene der rein technischen Anwenderschulung hinaus, auch das Erfordernis einer Bewusstseinsbildung für das veränderte Wesen des Kommunikationsprozesses an sich angesprochen. Diese Bewusstseinsbildung oder Sensibilisierung ist noch unter einem weiteren Gesichtspunkt bedeutsam. Viele der Interviewten fordern aufgrund der häufig empfundenen Überlastung und Überforderung durch die permanente Erreichbarkeit von ihrer Führungsebene klare Vorgaben, erforderlichenfalls auch untermauert durch technische Restriktionen, sowie den Ausdruck einer Erwartungshaltung, die den wahrgenommenen Druck für Mitarbeitende vermindert und Entschleunigung signalisiert. Mehrere Befragte äußern sich positiv über Unternehmen, aus denen ihnen derartige Praktiken bereits bekannt sind.

*„Genau, das habe ich mir auch schon gewünscht, wenn ich manchmal am Sonntag arbeite, einfach weil es mir gut in die, in den Plan passt, möchte ich aber nicht, dass jemand sieht, dass ich am Sonntag arbeite. Also, mir wäre es Recht, wenn das dann einfach am Montag in der Früh um 8 weggeschickt werden würde. Das wäre mir dann Recht.“ (I\_1, Zeile 656)*

*„es sollte doch nach außen hin die Ruhezeit einfach eingehalten werden. Dass man auch manche Leute dazu zwingt, dass sie nicht ständig erreichbar sind.“ (I\_1, Zeile 677)*

*„Ich kenne Firmen, die bewusst das mittlerweile regulieren, aus der Erfahrung heraus, weil vor allen Dingen die, die ..... das Personal, das in Managementfunktionen ist, beziehungsweise dann auch fast-track-Projekte, wie man das ja heutzutage nennt, abfahren muss, und die eben global abarbeiten müssen, dass sie nach zwei, drei Projekten, sprich nach vier, fünf, sechs Jahren, so fertiggefahren sind, dass die einfach schlichtweg nicht mehr schlafen können und gesundheitliche Schäden davontragen, eben auf Grund der permanenten Erreichbarkeit. Und da gibt es halt Firmen, die schalten nach einer halben Stunde, wenn jemand, sagen wir mal .. outgeloggt ist, also vom Computer ausgestiegen ist, schlichtweg das einfach ab. Und ich glaube, das ist ein Regulatorium, das dringend notwendig ist, weil ... ich denke, wir können nicht damit umgehen.“ (I\_2, Zeile 261)*

Es zeigen sich hier viele Berührungspunkte zu den bereits unter Punkt 4.1.5. erörterten normativen Vorstellungen hinsichtlich einer an die Realität der virtuellen Arbeitsbedingungen angepassten Unternehmenskultur. Mehrere Befragte formulieren die Zuständigkeit für diese Kulturdimension als klare Management-Aufgabe und bringen dabei zum Ausdruck, dass diese Verantwortung verstärkt wahrzunehmen wäre, ihrer Ansicht nach jedoch im Unternehmensalltag noch zu wenig gesehen wird.



*„das hat aber auch was mit Kultur zu tun. Das ist ein .... ich denke vor allen Dingen, Unternehmenskultur, und wie bei allem fängt dann der Kopf von oben an zu stinken. Wenn da nicht vorgegeben ist ..... das Wie einer Kommunikation gelenkt ..... man kann auch sagen, das ist wie Dokumentenlenkung, muss man eigentlich Kommunikation ebenso lenken.“ (I\_2, Zeile 615)*

*„Weil so funktioniert die Organisation. Ich habe eine Stelle .. die besetze ich, so gut ich kann, aber das, das ist nicht mein, mein, alles, ein und alles, und da kann natürlich, die, die, können die Führungskräfte sehr viel dazu tun, dass sie da für ein harmonisches Miteinander sorgen und sagen, Ok..... dass sie, dass sie nicht, unmenschlich, oder über- über-, wie sagt man da, von der quantitativen Arbeit her zu viel fordern. Dass sie einfach qualitativ mehr.. darauf schauen wie es aussieht.“ (I\_1, Zeile 714)*

*„Das müsste man zumindest, äh, strukturieren. Es ist einfach eine neue Form von Prozess, die Art wie wir miteinander kommunizieren, und diese Prozesse sind nirgendwo beschrieben. Die haben sich entwickelt, die haben sich ergeben, die haben sich durch .. Wildwuchs-Anwendung von Medien einfach eingebürgert, und, äh, genauso werden sie gehandhabt, und wenn ein Unternehmen dazu keine Kultur entwickelt hat, äh, .. dann richtet sich das nicht mehr selber aus.“ (I\_9, Zeile 247)*

In einigen Interviews wird deutlich, dass der Vorbildfunktion von Führungskräften im Umgang mit virtuellen Arbeitssituationen, Kommunikationsprozessen und flexibler Erreichbarkeit eine große Bedeutung und ein entscheidender Einfluss auf die Ausrichtung der Unternehmenskultur zugesprochen werden. Eine der interviewten Personen äußert besonders deutlich, dass die aktive Wahrnehmung von Steuerungs- und Lenkungs-funktionen in diesem Bereich durch die höchste Führungsebene für die Wahrung der Unternehmensinteressen ihrer Meinung nach unabdingbar ist, und empfindet diesbezüglich einen beträchtlichen Mangel. Sie subsumiert die Handlungserfordernisse als *„eine Managementaufgabe! Die zur Zeit für mich nicht erkennbar wahrgenommen wird, nämlich nirgends, in keinem Unternehmen (I\_9, Zeile 669)* und bringt ihre Unzufriedenheit mit dieser Gesamtsituation unmissverständlich zum Ausdruck.

Insgesamt lassen die hier dargestellten Handlungsfelder Bewusstseinsbildung, Unternehmenskultur und Führungsverhalten ein hohes Maß an Reflexivität der betreffenden Personen erkennen. Die Herausforderungen der Virtualisierung regen augenscheinlich in der Praxis teilweise zu einer aktiven, lösungsorientierten Betrachtungsweise von betroffenen MitarbeiterInnen an.

Die zusammengefassten Ergebnisse aus der Interviewstudie werden im folgenden Kapitel nun unter Rückbezug auf die ursprünglichen Forschungsfragen nochmals gesamthaft diskutiert. Dabei werden auch die Forschungsmethode und die praktische Durchführung kritisch reflektiert.

## 5 Diskussion

### 5.1 Zusammenfassende Erörterung der Ergebnisse unter Bezugnahme auf die Forschungsfragen

Die Ergebnisse der Interviewstudie führen zurück zum Ausgangspunkt der Überlegungen und bestätigen die grundlegende Tatsache, dass die Virtualisierung der Arbeit in Form von computervermittelter Kommunikation in all ihren Erscheinungsformen ein immanenter Bestandteil der heutigen Arbeitswelt ist. Der Trend geht Fachmeinungen zufolge dahin, dass technologische Innovationen auch „in Zukunft allgegenwärtig sein und unsere Arbeits- und Lebenswelt noch viel stärker durchdringen [werden], als dies bereits der Fall ist“ (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, 2013, S. 6f.). Somit wäre die Beschäftigung mit diesem Phänomen und seinen Auswirkungen für Beschäftigte und Unternehmen als alternativlos einzustufen, wie es auch die folgende Einschätzung aus einem der Interviews treffend auf den Punkt bringt:

*„... es ist ein Mega-Trend, und, äh, eine Realität in unserer Arbeitswelt, äh, der man sich nicht entziehen kann. Es ist nicht etwas, dass ich sage, äh .. ich möchte das nicht, äh, haben, es ist, es ist einfach ein Teil unserer Arbeitswelt geworden, und dafür geht es nicht darum, ob ich das will oder nicht will, sondern nur wie ich am vernünftigsten damit umgehe, und wie ich am besten davon profitieren kann.“ (I\_10, Zeile 750)*

Darüber hinaus könnten die Ergebnisse insgesamt als Bestätigung des eingangs dargelegten Gedankengangs gewertet werden, dem zufolge medial vermitteltes Arbeiten und Kommunizieren Phänomene der jüngsten Arbeits- und Kulturgeschichte sind und somit einerseits verbindliche Normen für ein selbstverständliches Agieren in virtuellen Arbeitswelten noch nicht einheitlich etabliert sind, andererseits aber bei ArbeitnehmerInnen heutzutage ein sicherer Umgang mit der Virtualisierung als unabdingbar erachtet und insofern auch vorausgesetzt wird. In den Interviews wurde zum Teil sehr eindrucksvoll dargestellt, welche Herausforderungen in der Praxis aus diesem Spannungsfeld resultieren können. Andererseits wurden auch konkrete Verhaltensweisen berichtet und Empfehlungen ausgesprochen, die aus praktischer Sicht für eine erfolgreiche Bewältigung dieser Herausforderungen vielversprechend erscheinen könnten. Im Folgenden werden unter Bezugnahme auf die eingangs gestellten Forschungsfragen die wesentlichen Erkenntnisse aus der Studie nochmals zusammengefasst.

### **5.1.1 Aktuelle Wahrnehmung der Virtualisierung im Unternehmensalltag**

Die Antwort auf die Frage, ob ArbeitnehmerInnen virtuelles Arbeiten tendenziell eher positiv oder eher negativ beurteilen, kann aufgrund dieser Interviewstudie nur lauten: Es kommt ganz darauf an! Aus den Studienergebnissen wird ersichtlich, dass betroffene MitarbeiterInnen einerseits die Virtualisierung der Arbeit aus unterschiedlichen Perspektiven wahrnehmen können und ihre Auswirkungen individuell unterschiedlich erleben und beurteilen, andererseits aber auch eine allgemeine Gültigkeit einiger gemeinsamer Standpunkte und Auffassungen postuliert werden könnte.

Von einem positiven Standpunkt aus betrachtet, wird Virtualisierung als ein Türöffner zu neuen Arbeitswelten gesehen, welche künftig ein „motiviert[es], produktiv[es] und inspiriert[es]“ Arbeiten (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, 2013, S. 9) fördern und demzufolge mit Neugier und Spannung erwartet werden. Virtualisierung wird dabei als die Ursache einer spürbaren Vereinfachung von zuvor sehr zeitaufwändigen Aufgaben wahrgenommen sowie als Inbegriff von mehr Flexibilität und Autonomie bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Hingegen wird aus einer negativen Betrachtungsweise heraus die Virtualisierung als Ursache einer allgemeinen Beschleunigung gesehen und dies wiederum eindeutig als potentieller Stressfaktor identifiziert. Ebenso kann die Tatsache der kontinuierlichen und jederzeitigen Erreichbarkeit leicht von der Möglichkeit zur Verpflichtung geraten, die von den Betroffenen dann wie eine „Zwangsjacke“ (Triebel, 2010, S. 111) empfunden wird. Derartige Empfindungen von Stress und Druck werden einhellig von allen Interviewten berichtet, jedoch das subjektiv erlebte Ausmaß dieser Faktoren sowie der individuelle Umgang damit können unterschiedlich sein.

Als ein entscheidender Umstand für die Wahrnehmung von und den Umgang mit Virtualisierung könnte gemäß den Resultaten dieser Interviewstudie die Generationszugehörigkeit angenommen werden. Die Altersgrenze zwischen der Generation der Jüngeren, welche mit Digitalisierung und Virtualisierung aufgewachsen respektive ins Berufsleben hineingewachsen sind, und der Gruppe der Älteren, welche den durch das Aufkommen innovativer Technologien bedingten Veränderungsprozess bewusst erlebt haben, läge der Interviewanalyse zufolge aktuell im Jahre 2015 bei den MittdreißigerInnen. Dies korrespondiert mit der anfänglich dargestellten Überlegung, dass ArbeitnehmerInnen ab derzeit Geburtsjahrgang ca. 1980 eine Arbeitswelt ohne Virtualisierung kaum mehr anschaulich vorstellbar wäre.

Als weiteres Erkenntnis aus der Interviewanalyse lässt sich festhalten, dass die Virtualisierung auch als relevanter Einflussfaktor für die Unternehmenskultur wahrgenommen wird. Diesbezüglich können eine deskriptive und eine normative Argumentationsschiene unterschieden werden. Zum einen hat eine Beeinflussung der Kultur in heutigen Unternehmen durch die Virtualisierung der Arbeit augenscheinlich bereits stattgefunden. Tendenziell könnte anhand der Interviewanalyse eine Zunahme von Offenheit, Diversität, Flexibilität und Toleranz auf der einen Seite angenommen werden, denen auf der anderen Seite eine Abnahme von Loyalität und Gemeinschaftsgefühl sowie eine erhöhte Anonymität gegenüberstehen würden. Zum anderen müsste eine stärkere Anpassung der Kultur in heutigen Unternehmen an die virtuellen Arbeitsbedingungen erfolgen. Unter diesem Aspekt könnte man die Ergebnisse der Interviewanalyse dahingehend interpretieren, dass Erwartungshaltungen und Normen im Kontext der Virtualisierung von Arbeit in den Unternehmen im Rahmen eines zentralen Steuerungsprozesses adaptiert werden müssten, da es ansonsten zur Ausbildung kontraproduktiver Verhaltensnormen kommen würde.

Als Fazit ist also festzustellen, dass die individuelle, subjektive und emotionale Wahrnehmung der Virtualisierung von Arbeit ambivalent ist und stark von der individuellen Lebens- und Berufssituation abhängt, wobei der Thematik allgemein auch eine kulturelle Bedeutung zugesprochen wird. Angehörige verschiedener Generationen haben dabei augenscheinlich einen unterschiedlichen Zugang zu virtuellem Arbeiten.

### **5.1.2 Der Erfolg virtueller Arbeitssituationen**

Zur Frage, wovon es abhängt, ob virtuelle Arbeitssituationen als erfolgreich erlebt werden, lassen sich in der Interviewstudie einige Hinweise finden. Als unabdingbare, aber nicht hinreichende, Voraussetzung könnte zunächst eine moderne und störungsfrei funktionierende Technik gelten, mit deren Bedienung sich alle Beteiligten sicher und vertraut fühlen sollten. Als ein weiteres Kriterium wäre das Ausmaß zu nennen, in welchem eine durch die Virtualisierung oder Digitalisierung bedingte Vereinfachung von Abläufen wahrgenommen wird. Diese für sie spürbare Vereinfachung vieler Arbeitsprozesse scheint insbesondere ältere ArbeitnehmerInnen zeitweise regelrecht zu begeistern, wenn sie sich vergegenwärtigen, um wieviel zeitaufwändiger für sie persönlich ihre Arbeitsaufgaben vor der Einführung medialer Kommunikation- und Datentechnologien waren.

Die Relevanz des empfundenen Ausmaßes an Autonomie und Kontrolle in virtuellen Arbeitssituationen könnte ebenfalls aus den Resultaten der Interviewanalyse abgeleitet werden. Offenkundig lässt sich virtuelles Arbeiten erfolgreicher bewältigen, wenn die Beteiligten sich in der virtuellen Situation selber 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, durch die Virtualisierung der Arbeit zunehmend fremdbestimmt zu werden und „mobil, flexibel und erreichbar sein zu [müssen], anstatt es zu dürfen“ (Triebel, 2010, S. 12). So wird in einem Interview exemplarisch der elektronische Posteingang als „*To-Do-Liste, die andere Leute schreiben*“ (I\_10, Zeile 412) charakterisiert .

Gleiches gilt, wenn sich Personen mit virtuellen Arbeitssituationen wie Videokonferenzen zu unvorbereitet konfrontiert sehen oder sich einem für sie undurchschaubaren Szenario ausgeliefert fühlen. Derartige Situationen lassen die Virtualisierung der Arbeit in der subjektiven Wahrnehmung ebenso zu einem Misserfolg werden wie die in den Interviews wiederholt thematisierten Missverständnisse in der virtuellen Kommunikation, die oft auf Differenzen in der Erwartungshaltung, im Kommunikationsstil, in der Zielvorstellung oder im Rollenverständnis zurückgeführt werden können. Das Bereinigen derartiger Differenzen auf Distanz und in der Virtualität könnte als ein besonderes Hindernis für den Erfolg des virtuellen Arbeitens erachtet werden.

Aus den Aussagen mehrerer Befragter könnte sogar geschlussfolgert werden, dass eine Kooperation unter virtuellen Bedingungen überhaupt nur dann optimal gelingen kann, wenn sich die InteraktionspartnerInnen zuvor im realen Leben bereits begegnet sind und dort eine persönliche Beziehungs- und Vertrauensebene herstellen konnten, auf der dann die weitere virtuelle Beziehung aufbauen kann. Unter dieser Prämisse könnte die Virtualisierung von Arbeitsbeziehungen allenfalls bei knappem Informationsaustausch oder standardisierten Routineaufgaben als Erfolg gewertet werden, sofern der virtuellen Kooperation nicht eine persönliche Beziehungen in der realen Welt zugrunde liegt. Auf diese Bedeutsamkeit des Vertrauens in das virtuelle Gegenüber wird auch in der Literatur ebenso hingewiesen wie auf die Tatsache, dass in diesem Zusammenhang die persönliche Interaktion der virtuellen Kommunikation überlegen ist (Brand, 2004, S. 177).

Was die empfundene Qualität virtueller Beziehungen betrifft, lassen die Aussagen aus der Interviewstudie unterschiedliche Interpretationen zu. Virtualisierung von Arbeit könnte einerseits als Ausweitung von Kontaktmöglichkeiten definiert werden, da sie die weltweite Vernetzung mit anderen Individuen ermöglicht, andererseits aber auch als

Reduktion sozialer Kontakte, da sie die Anzahl persönlicher Treffen und direkter Gespräche im realen Leben reduziert. Inwieweit virtuelle und reale Arbeitsbeziehungen als gleichwertig empfunden werden, hängt vermutlich vom individuellen Empfinden und Erfahrungshorizont ab. Tendenziell ließe sich aus der Interviewanalyse ableiten, dass die jüngere Generation eher dazu neigt, virtuelle und reale Beziehungen als gleichwertig zu behandeln. Ob Virtualisierung von Arbeit als erfolgreich erlebt wird, könnte also auch davon abhängen, inwieweit es der/dem Einzelnen gelingt, im virtuellen Kontext die für ihr/sein individuelles Wohlempfinden notwendige Intensität und Qualität der persönlichen Beziehungsebene herzustellen oder nicht.

Zusammenfassend wäre also festzuhalten, dass die Virtualisierung von Arbeit dann als erfolgreich erlebt wird, wenn die empfundenen positiven Auswirkungen, wie beispielsweise Flexibilität, Vereinfachung und Autonomie, mögliche negative Auswirkungen wie beispielsweise Ineffizienz oder erlebten Stress, in der subjektiven Wahrnehmung der/des Einzelnen überwiegen.

### **5.1.3 Hilfreiche Kompetenzen im Zuge der Virtualisierung von Arbeit**

Wie sich bei der Analyse der Interviews zeigt, könnten viele der Handlungsweisen, welche von den interviewten PraktikerInnen als notwendig oder hilfreich im Umgang mit virtuellen Arbeitssituationen berichtet werden, als eben derartige „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“ interpretiert werden, mit denen Erpenbeck und von Rosenstiel (2007, S. XIX) den Begriff der Kompetenzen definieren. Für etliche Aussagen aus den Interviews wäre dabei auch eine Verortung in der Struktur der vier Grundkompetenzen – personale Kompetenzen, Aktivitäts- und Handlungskompetenzen, Fach- und Methodenkompetenzen und sozial-kommunikative Kompetenzen - des Kompetenz-Messverfahrens KODE® (Erpenbeck, 2007, S. 491) plausibel. Bei einer vertiefenden Analyse der Details aus den Interviews scheinen sich sogar einzelne Teilkompetenzen innerhalb der vier Grundkompetenzen recht deutlich herauszukristallisieren. Ohne selbstverständlich im Rahmen dieser qualitativen Analyse die Exaktheit des Original-Verfahrens KODE® in Anspruch nehmen zu wollen, könnte doch eine besondere Relevanz einzelner Kompetenzen als Erkenntnis aus der Interviewstudie abgeleitet werden.

Aus dem Bereich der personalen Kompetenz, der „Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln“ (Erpenbeck, 2004, [www.bibb.de](http://www.bibb.de), 30.03.2015), könnten in virtuellen Arbeitssitua-

tionen, die häufig durch Offenheit, Flexibilität, schnelle Veränderung und einer Begrenztheit an äußeren Strukturen oder Vorgaben charakterisiert sind, insbesondere Selbstmanagement und Eigenverantwortung, Lernbereitschaft und die Offenheit gegenüber Veränderungen, sowie vornehmlich für Führungskräfte Hilfsbereitschaft und Mitarbeiterförderung, besonders bedeutsame Kompetenzen darstellen. Unter der Fähigkeit zum Selbstmanagement oder zur Eigenverantwortung ließe sich auch die in vielen Interviews angesprochene Anforderung einer situationsadäquaten persönlichen Abgrenzung subsumieren: diese könnte auch als eine Art Abgrenzungskompetenz beschrieben werden, gemeint wäre damit die Fähigkeit des Einzelnen, zwischen permanenter Erreichbarkeit und Verfügbarkeit von Informationen, organisationalen Erwartungshaltungen, sowie der Notwendigkeit individueller Rückzugs- und Entspannungsräume, eigenverantwortlich eine angemessene Balance zu schaffen.

Die zweite Grundkompetenz, die Aktivitäts- und Handlungskompetenz, wird als die Befähigung verstanden, „alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können und dabei alle anderen Kompetenzen zu integrieren“ (Erpenbeck, 2004, [www.bibb.de](http://www.bibb.de), 30.03.2015). In virtuellen Arbeitssituationen, die nach Auffassung der meisten Befragten oft von einem erhöhten Maß an Unsicherheit und Komplexität geprägt erscheinen, werden in den Interviews mehrheitlich solche Handlungsweisen als zielführend beschrieben, die sich primär den Teilkompetenzen Entscheidungsfähigkeit, Tatkraft, Initiative, Ausführungsbereitschaft und ergebnisorientiertes Handeln sowie vereinzelt auch noch dem zielorientierten Führen zuordnen lassen könnten.

Aus dem Feld der Fach- und Methodenkompetenz, der Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen“ (Erpenbeck, 2004, [www.bibb.de](http://www.bibb.de), 30.03.2015), könnten zwei im Kontext der Virtualisierung relevante Schwerpunkte identifiziert werden. Als erstes wäre hier der versierte, korrekte und routinierte Umgang mit den diversen Medien zu nennen, welcher am ehesten der Teilkompetenz Fachwissen zuzuordnen wäre. Der zweite Schwerpunkt könnte umschrieben werden als das Wissen darum, welches der verfügbaren Medien in welcher Situation wie und wofür zweckmäßigerweise einzusetzen ist. Diese Kenntnisse könnten sich primär in den Teilkompetenzen Organisationsfähigkeit oder Systematisch-methodisches Vorgehen wiederfinden.

Als vierter und letzter Bereich wäre die sozial-kommunikativen Grundkompetenz zu beleuchten, „die Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen. Kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren“ (Erpenbeck,

2004, [www.bibb.de](http://www.bibb.de), 30.03.2015). Hier könnte die Interviewanalyse die Schlussfolgerung zulässig erscheinen lassen, dass dies augenscheinlich im Kontext der Virtualisierung von Arbeit die relevanteste Kompetenz darstellt, da sich deutliche Hinweise dazu in allen Interviews finden lassen. Als ein wichtiges Conclusio aus der Interviewanalyse wäre festzuhalten, dass sehr viele Teilkompetenzen aus dem Feld der sozial-kommunikativen Kompetenz, wie etwa Beziehungsmanagement, Verständnisbereitschaft, Anpassungs- und Konfliktlösungsfähigkeit und Sprachgewandtheit, beim virtuellen Arbeiten eine zentrale Rolle spielen. Viele dieser sozial-kommunikativen „Selbstorganisationsdispositionen“ (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. XIX) könnten so essentiell für den Erfolg virtueller Kooperationen, wie beispielsweise virtuelles Teambuilding, virtuelles Projektmanagement, Mitarbeiterführung oder Personalbeurteilung über räumliche Distanzen hinweg und dergleichen, sein, dass sogar die Überlegung in den Raum gestellt werden könnte, ob Kommunikationsfähigkeit speziell im Hinblick auf virtuelle Kommunikation künftig neu zu definieren sein wird. Möglicherweise wäre hier eine Erweiterung der sozial-kommunikativen Grundkompetenz um den Teilbereich der virtuellen Kommunikations- und Sozialkompetenz anzudenken.

Insgesamt könnte man hinsichtlich der Kompetenzanforderungen, die sich aus der Virtualisierung von Arbeit ergeben, aus der Interviewanalyse das Fazit ziehen, dass es sich vielfach um Kompetenzen handelt, die generell im Berufsleben erfolgversprechend, wenn auch je nach Berufsbild unterschiedlich relevant sind, und jedenfalls unter Zugrundelegung eines etablierten methodischen Verfahrens wie beispielsweise KODE® einer Ermittlung und Entwicklung zugänglich wären. Es erscheint weiters die Schlussfolgerung zulässig, dass speziell der Bereich der sozial-kommunikativen Kompetenz im Zuge der Virtualisierung der Arbeit zunehmend an Bedeutung zu gewinnen scheint. Da es heute selbst für KMU nichts ungewöhnliches mehr ist, Kundschaft und Zulieferbetriebe nicht nur im regionalen Umfeld, sondern weltweit zu akquirieren und global mit anderen Organisationen zusammenzuarbeiten, könnte die Relevanz einer virtuellen Kommunikations- und Sozialkompetenz tendenziell auch für beispielsweise technische, handwerkliche oder zahlen-affine Berufsbilder kontinuierlich an Bedeutung gewinnen, die aktuell möglicherweise noch nicht primär mit kommunikativer oder sozialer Kompetenz assoziiert werden.



#### **5.1.4 Bedeutung und Aufgabe des HR-Managements im Kontext der Virtualisierung**

Waren Personalabteilungen in der Vergangenheit vorrangig mit administrativen Aufgaben befasst, so erfahren sie heute einen zunehmenden Bedeutungswandel hin zu einem strategischen Partner der Geschäftsleitung. Der von Ulrich (1997, S. 23ff.) postulierte und in Forschung und Praxis bestätigte Bedeutungswandel von HR-Management impliziert eine Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit strategischen Themenstellungen durch HR-Verantwortliche, um als Business-Partner der Geschäftsleitung professionell auf Augenhöhe agieren zu können. Von einer signifikanten Relevanz einer so grundlegenden und umfassenden Entwicklung, wie sie die Virtualisierung der Arbeit mit den daraus resultierenden Veränderungen darstellt, ist somit für das HR-Management auszugehen. Aus der Interviewstudie können diesbezüglich mehrere Handlungsfelder für HR-Verantwortliche in heutigen Unternehmen abgeleitet werden.

Als eine originäre Aufgabe von HR-Management kann die Sicherstellung erfolgskritischer Kompetenzen im Unternehmen in ausreichender Qualität und Quantität angesehen werden. Es könnte also als ein Ergebnis der Studie sozusagen der Auftrag an HRM formuliert werden, die aus der Virtualisierung von Arbeit resultierenden Kompetenzerfordernisse in Unternehmen zu evaluieren und erforderlichenfalls im ausreichenden Maße zu rekrutieren und zu entwickeln. Dies könnte beispielsweise eine Überarbeitung von Stellen- und Anforderungsprofilen notwendig machen, da durch virtuelles Arbeiten zunehmend Bereiche tangiert werden, in denen aufgrund der schnellen Veränderung der Arbeitsbedingungen eine entsprechende Kompetenzerfordernis bisher noch gar nicht hinreichend bewusst geworden ist.

Eine Aufgabe für PersonalentwicklerInnen könnte in der Implementierung entsprechender Schulungsdesigns bestehen, die sich auch für künftige Veränderungsprozesse nutzbringend adaptieren ließen. Kritisch wäre hier generell zu hinterfragen, inwieweit es didaktisch oder methodisch kontraproduktiv sein könnte, mit modernen Techniken wie E-Learning oder elektronischen Wissensplattformen Mitarbeitenden den kompetenten Umgang mit der Virtualisierung nahebringen zu wollen, wenn gerade die Kompetenzen, die für die gewinnbringende Nutzung dieser Methoden erforderlich wären, überhaupt erst entwickelt werden sollten. Einige der Interviewten vertreten augenscheinlich die Auffassung, dass sich mögliche Berührungspunkte gegenüber virtuellen Arbeitsbedingungen vermutlich auf diese Art und Weise eher schlecht reduzieren lassen und im Anlassfall über eine persönlichere Form der Schulung oder Be-

gleitung nachgedacht werden müsste. Hier wäre also ein mögliches Betätigungsfeld für PersonalentwicklerInnen zu sehen.

Weitere Überlegungen in dieser Richtung führen zu der Frage, inwieweit überhaupt in heutigen Unternehmen davon ausgegangen werden kann, dass im Bereich des HR-Managements selber die entsprechenden, für virtuelle Arbeitsbedingungen bedeutsamen, Kompetenzen in hinreichender Ausprägung vorhanden sind. Wie bereits dargelegt wurde, setzen Unternehmen heute im Zuge der einer zunehmend globalen Personalakquisition Medien wie Recruiting-Videos (Brast & Brockmeier, 2012, S. 180ff.) oder Recruiting-Plattformen (Klinger & Güttel, 2005, S. 25ff.) ein und sind daher gefordert, entsprechende Methodenkompetenzen aufzubauen. Sozial-kommunikative Kompetenzen gerade auch in virtuellen Gesprächssituationen können in der Praxis schnell zu einem Thema für HR-Verantwortliche werden, da – wie die folgende Aussage untermauert – auf einem globalen Arbeitsmarkt auch der Recruiting-Prozess als solcher zunehmend in die Virtualität verlagert wird:

*„Da gibt es neue Technologien, wir nutzen teilweise auch Skype, äh, das ist auch etwas, ähm, das wir zum Beispiel für.. für Bewerbungsgespräche dann benutzen, wenn, äh, wenn wir Bewerber, die halt nicht im Großraum <Stadt> sind, ähm, insbesondere, oder vor allem, wenn die im Ausland sind, das man auf sehr einfachem Weg da einmal ein Bewerbungsgespräch auch, äh, mit, mit Video machen kann.“ (I\_10, Zeile 117)*

Gefragte BewerberInnen könnten also künftig zunehmend weniger bereit sein, für ein Erstgespräch weite und kostspielige Anreisen und den Verbrauch von Urlaubstagen in Kauf zu nehmen, sondern hier von Unternehmen entsprechende Flexibilität und Kompetenz erwarten. Die Annahme scheint nicht allzu realitätsfremd zu sein, dass in absehbarer Zeit Bewerbungsgespräche in Form von Videokonferenzen die übliche Praxis sein könnten, so dass Personalverantwortliche und EntscheidungsträgerInnen gefordert wären, verstärkt entsprechende Kompetenzen für die Einschätzung von GesprächspartnerInnen in virtuellen Situationen auszubilden.

Die Entwicklung entsprechender Kompetenzen im eigenen Bereich könnte für das HR-Management zugleich die Chance darstellen, seine Rolle als strategischer Partner und Gestalter im Unternehmen aktiv wahrzunehmen. Der „Werkstattbericht aus dem Unternehmen Sennheiser“ dokumentiert eindrucksvoll, wie der Personalbereich eines globalen Konzerns bei der Etablierung virtueller Zusammenarbeit als Pilotbereich fungiert und durch seine Vorreiterrolle bei der Nutzung virtueller Kollaborationssysteme entscheidend zum Gelingen des Projektes und einer Steigerung des organisationalen Lernerfolgs beiträgt (Gärtner et al., 2014, S. 57ff.).

Gefragt, inwieweit die Virtualisierung von Arbeit ein Diskussionsthema für das Top-Management sei, antwortet Volker Bartels, Mitglied der Geschäftsführung bei Sennheiser GmbH & Co. KG: „Gar nicht (lacht). Eigentlich ist das zu uns gekommen wie ein Virus, der sich verbreitet hat.“ (Gärtner et al., 2014, S. 63). Dieses Empfinden, von der Entwicklung zunächst eher überrollt worden zu sein, als diese aktiv gesteuert zu haben, kommt in ähnlicher Form auch mehrfach in der Interviewstudie zum Ausdruck, exemplarisch etwa in dieser Aussage:

*„Dadurch, dass die Entwicklungen sehr, sehr rasant gehen, kann ich mir gar nicht vorstellen, was noch alles entstehen soll. Weil ich finde, jetzt müssen wir einmal mit dem, was wir haben, einmal zurechtkommen. Es gibt da schon so viele Möglichkeiten, die nicht.. bei uns halt, ich kann jetzt nur von unserer Organisation sprechen, die nicht ausgenutzt werden.“ (I\_1, Zeile 176)*

Es erscheint ersichtlich, dass im Zuge der Virtualisierung von Arbeit das HR-Management über die bloße Einführung von Schulungen und Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung hinaus in mehrfacher Hinsicht gefordert sein könnte. Denn der Erfahrungsbericht aus dem Unternehmen Sennheiser wäre auch als weitere Bestätigung des Resultates der Interviewanalyse zu werten, dass die Virtualisierung der Arbeit im Kontext der Unternehmens- oder Organisationskultur zu sehen ist. Die Etablierung einer virtuellen unternehmensweiten Kooperation bei Sennheiser wird klar als „Kulturveränderungsprojekt“ definiert (Gärtner et al., 2014, S. 66). Hier könnte wiederum ein Anknüpfungspunkt an die Erkenntnis aus der Interviewanalyse gesehen werden, der zufolge die Zuständigkeit für die Adaptierung und Gestaltung der Unternehmenskultur im Zeichen der Virtualisierung als Management-Aufgabe zu sehen ist, welche - so eine weitere Quintessenz aus der Interviewanalyse - im heutigen Unternehmensalltag noch zu wenig gesehen wird.

Somit böte insgesamt die Virtualisierung der Arbeit für das HR-Management eine hervorragende Gelegenheit, sich im Unternehmen in seiner Rolle als „Organization Designer“ und „Culture and Change Steward“ (Ulrich et al., 2007, S. 6ff.) verstärkt zu positionieren. Dazu müssten die in dieser Interviewstudie aufgezeigten sowie weitere gegebenenfalls noch zu identifizierende Handlungsfelder, wie die Implementierung von einheitlichen und verbindlichen organisationalen Formalien oder die Gestaltung klarer Vorgaben, Erwartungshaltungen und Normen im Zuge der virtuellen Zusammenarbeit, vom HR-Management aufgegriffen, dem Top-Management zu Bewusstsein gebracht und anschließend mit dem Commitment der Geschäftsleitung in der jeweiligen Organisationskultur verankert werden.

## 5.2 Reflexion der Erhebungsmethode und des Forschungsprozesses

Gegenstand dieser Arbeit ist die grundsätzliche Fragestellung, ob sich aus der Virtualisierung der Arbeit besondere Kompetenzanforderungen an MitarbeiterInnen ergeben, um welche Kompetenzen es sich bejahendenfalls handeln könnte, welche praktischen Implikationen sich daraus ableiten lassen und inwieweit in der Praxis ein Bewusstsein für diese Thematik überhaupt vorhanden ist. Da es sich bei der Virtualisierung von Arbeit um eine gegenwartsnahe Erscheinung handelt und dieses junge Forschungsfeld daher als eher explorativ zu betrachten ist, fiel die Wahl auf ein qualitatives Untersuchungsdesign. Mit Hilfe eines halb-standardisierter Leitfadens wurden zehn Personen mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund aus insgesamt sieben Organisationen zum Thema virtuelles Arbeiten interviewt, die Interviews vollständig wörtlich transkribiert und das auf diese Weise gewonnene Textmaterial anschließend mittels einer „strukturierenden Inhaltsanalyse“ (Mayring, 2010, S. 98) ausgewertet.

Die Umsetzung der gewählten qualitativen Methode, bei der ein grober thematischer Rahmen vorgegeben, dabei jedoch innerhalb der umrissenen Problemstellung ausreichend Raum für Offenheit und Spontaneität gelassen wurde, könnte grundsätzlich als gelungene und gegenstandsangemessene Vorgehensweise gewertet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse erwiesen sich als aufschlussreich für die Beantwortung der Forschungsfragen und förderten zugleich weitere interessante und vielversprechende Aspekte bezüglich des Forschungsgegenstandes zu Tage.

Die zehn Interviews im Rahmen der Studie wurden von der Autorin dieser Arbeit selber geführt, die vorher über wenig nennenswerte Erfahrung mit dieser Art der Datenerhebung verfügte. Der im Laufe des Forschungsprojektes gewonnene Erfahrungszuwachs der Interviewerin dürfte dazu geführt haben, dass bei den ersten Interviews die Funktionalität der Aufnahmetechnik mehr im Vordergrund stand und eine ausgeprägtere Fixierung auf die Fragen des Leitfadens vorhanden war, während das Zulassen eines stärker abweichenden Gesprächsverlaufes, längerer Pausen oder das spontane Eingehen auf Unerwartetes erst im Verlauf der Studie zunehmend zur Routine wurden.

Schwächen in der Gesprächsführung traten teilweise erst im Verlauf der Transkription zu Tage, wo sich zeigte, dass die Interviewerin in einigen Fällen dazu neigt, den Befragten ins Wort zu fallen oder dass die Äußerungen der Interviewerin fallweise schon über ein bloßes Paraphrasieren hinaus in den Bereich der Interpretation hineingehen.

Dass abgesehen von einer Ausnahme alle befragten Personen in einem freundschaftlichen oder kollegialen Nahe-Verhältnis unterschiedlicher Ausprägung zu der Interviewerin standen, könnte deren zeitweilige Tendenz, Sätze des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin ergänzend zu beenden, noch begünstigt haben. Auch ansonsten wäre kritisch zu hinterfragen, inwieweit dieser Umstand dazu beigetragen haben könnte, dass die persönliche Motivation des hilfsbereiten Entgegenkommens möglicherweise zu einer Verzerrung der Antworten in Richtung vermeintlich hilfreicher, der Studie dienlicher Äußerungen geführt haben könnte. Eine Datenerhebung durch neutrale, den Interviewten im Vorfeld nicht bekannte Personen, hätte zu mehr Objektivität beitragen können.

Bedenken könnten auch in Bezug auf die unterschiedlichen Orte der Interviews geltend gemacht werden, welche in Abhängigkeit von terminlichen Sachzwängen teilweise am Arbeitsplatz oder Wohnort der befragten Person und teilweise bei der Interviewerin zu Hause durchgeführt wurden. Hier könnten die unterschiedlichen Settings das Wohlbefinden der befragten Personen und damit deren Antwortverhalten unterschiedlich beeinflusst haben. Ebenso hätte ein Pre-Test des Erhebungsinstrumentes durch verschiedene Personen möglicherweise Optimierungspotential im Hinblick auf den Leitfaden aufgezeigt.

Demgegenüber könnte das Nahe-Verhältnis der Interviewten zur Autorin der Studie aber auch als vorteilhaft angesehen werden, da dieses zu einer sehr offenen und zwanglosen Gesprächsatmosphäre beigetragen hat. Dies könnte dazu geführt haben, dass aufgrund des bestehenden Vertrauensverhältnisses sich die interviewten Personen offener, authentischer und detaillierter geäußert haben, als sie dies einem/einer Fremden gegenüber getan hätten. Es könnte argumentiert werden, dass es gerade auch im Hinblick auf ihre fehlende Routine der Interviewerin erfolgreich gelungen ist, die befragten Personen zum ausführlichen Erzählen zu motivieren, und auch in Situationen, wo das Gespräch ins Stocken zu geraten drohte, durch offene und situationsangepasste Fragestellung immer wieder zum Reden zu ermutigen. Schließlich wäre auch anzumerken, dass allen Interviewten aufgrund ihrer beruflichen Position und Erfahrung ausreichende Professionalität unterstellt werden könnte, um in der Interview-Situation persönliche Beziehungsebene und Sachebene soweit trennen zu können, dass ungeachtet des Nahe-Verhältnisses zur Interviewerin jedenfalls fundierte und sorgfältige Auskünfte zur Fragestellung erteilt wurden.

Im Hinblick auf die Zusammensetzung der Stichprobe wäre festzuhalten, dass das Vorhaben, ein ausgewogenes Geschlechter- und Generationenverhältnis sowie unterschiedliche Organisationen, Unternehmensgrößen und Branchen innerhalb der Interviewstudie zu erfassen, generell zufriedenstellend umgesetzt werden konnte. Dennoch könnte es bei kritischer Betrachtung als nicht ganz optimal erachtet werden, dass vorrangig der Dienstleistungssektor sowie Berufsfelder im Bereich der Verwaltung und Administration und allgemein ein hohes Maß an Technik-Affinität repräsentiert sind. Zusätzlich erschwert wurde das Forschungsvorhaben durch die Absage einer ursprünglich für die Interviewstudie eingeplanten Person, für die sehr kurzfristig ein Ersatz gefunden werden musste, welcher dann nicht mehr exakt den ursprünglich favorisierten Auswahlkriterien entsprach. Jedoch wäre auch zu berücksichtigen, dass die Zielsetzung qualitativer Stichproben-Zusammenstellungen nicht die „statistische Repräsentativität“ ist, sondern die „qualitative Repräsentation“, also die Verkörperung von typischen Fällen oder „Sinnstrukturen“ (Kruse, 2014, S. 245f.). Diese Zielsetzung könnte man durch das vorliegende Sample als im Rahmen der Studie zufriedenstellend erfüllt erachten.

Generell könnte es als Limitation der vorliegenden Studie angesehen werden, dass theoretische Verortung und empirische Forschung, also die Datenerhebung sowie die Auswertung und Interpretation, lediglich von einer Person durchgeführt wurden, wobei sowohl eine ForscherInnen – als auch eine Methodentriangulation möglicherweise zu einer Qualitätssteigerung hätten beitragen können (Mayring, 2002, S. 147). Im Gegenzug könnte argumentiert werden, dass anderen „allgemeinen Gütekriterien qualitativer Forschung“ (Mayring, 2002, S. 144ff.) hinreichend Rechnung getragen werden konnte. Das Verfahren der Datengewinnung wurde sorgfältig dokumentiert und die Interpretation der Ergebnisse trägt den Erfordernissen einer systematischen Vorgehensweise und einer schlüssigen und nachvollziehbaren Begründung ehestmöglich Rechnung. Als abschließendes Resümee wären die Ergebnisse dieser Arbeit somit - unter Berücksichtigung der dargestellten Einschränkungen - unter Zugrundelegung wissenschaftlicher Standards als verwertbare Erkenntnisse zu bewerten.

## 6 Ausblick

Informations- und Kommunikationstechnologien wie E-Mail, Mobil- und Videotelefonie, Inter- und Intranet-basierte Kollaborations-Plattformen sowie allgemein virtuelle Arbeits- und Lernsettings sind zu einem so selbstverständlichen Bestandteil der heutigen Arbeitswelt geworden, dass die jüngere Generation – die diesbezügliche Altersgrenze wird aktuell im Jahre 2015 etwa bei den MittdreißigerInnen verortet – sich ein Arbeits- und Lebensumfeld ohne Virtualisierung nicht mehr vorstellen kann. Daraus zu schlussfolgern, das Thema werde an Relevanz verlieren beziehungsweise durch das Ausscheiden der älteren Generation aus dem Berufsleben sich in absehbarer Zeit von selber erledigen, könnte sich jedoch als falsch erweisen, denn es gibt keinen plausiblen Grund anzunehmen, dass die Entwicklung aktuell an einem Stagnationspunkt angekommen sein sollte. Vielmehr spricht einiges für die Annahme, dass der technologische Fortschritt mit ungebretem Tempo weiter voranschreiten könnte. Auch wenn uns heute noch die Fantasie fehlt, ihn uns im Detail auszumalen – der nächste Technologiesprung kommt mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit!

Somit dürfte es immer eine jüngere Generation von ArbeitnehmerInnen geben, die mit den aktuellen Innovationen der jeweiligen Zeit aufgewachsen ist und daher selbstverständlich damit umgeht, und eine ältere, die sich den Umgang damit erst im Laufe des Berufslebens angeeignet hat und bewusst als Veränderungsprozess erlebt. Dieses Nebeneinander der Generationen in den Unternehmen ergibt sich auch aus dem Trend zur „Verlängerung der Lebensarbeitszeit“, der wiederum aus dem demografischen Wandel resultiert (Rump & Eilers, 2013, S. 154f.). Somit wäre auch in Zukunft, und zwar unabhängig vom aktuellen Stand der Technik, von einer grundlegenden Bedeutung der Thematik auszugehen. Es stellt sich die Frage, was aus den bisherigen Erfahrungen mit durch die Virtualisierung ausgelösten Veränderungen für den Umgang mit den künftigen Innovationen, die heute noch kaum absehbar sind, gelernt werden kann.

*„[...] also ich meine, das ist jetzt eh schon vorbei, weil die junge Generation wächst ja schon damit auf, aber wenn eben ..... angenommen es kommt wieder irgend so ein technologischer Fortschritt wie E-Mail, und ..... dass man eben den Leuten schon von Haus aus beibringt, ok, Vorsicht, dadurch ändert sich jetzt die Kommunikationsweise. Das man vielleicht schon früh genug irgendwie .. Workshops anbietet, also jetzt in der Firma, wo man die Leute trainiert auf den Umgang damit. Auf lustige Art und Weise, oder wie auch immer, damit sie sich schon anfreunden können. Weil Veränderung ist ja immer Schmerz ((lachend)).“ (I\_8, Zeile 763)*

## 6.1 Implikationen für die Praxis

Die Intention dieser Arbeit bestand in der Klärung der grundsätzlichen Fragestellung, ob sich aus der Virtualisierung der Arbeit besondere Kompetenzanforderungen an MitarbeiterInnen ergeben, und falls ja, um welche Kompetenzen es sich dabei handeln könnte. Weiters sollte beleuchtet werden, welche praktischen Implikationen für HR-Management und PersonalentwicklerInnen sich speziell aus der Virtualisierung der Arbeit ableiten lassen und inwieweit in der Praxis ein Bewusstsein für diese Thematik überhaupt vorhanden ist.

Lag der Fokus dieser Arbeit also ursprünglich auf den Kompetenzanforderungen an MitarbeiterInnen im Zuge der Virtualisierung der Arbeit, so legen die Ergebnisse nun nahe, dass der Umgang mit virtuellem Arbeiten offenbar neben spezifischen persönlichen Kompetenzen, die es zu fördern und entwickeln gilt, darüber hinaus auch eine weitreichende kulturelle Dimension berührt und somit das HR-Management auf mehreren Ebenen betrifft. In seiner Rolle des „Talent Manager and Organization Designer“ sowie des „Culture and Change Stewards“ (Ulrich et al., 2007, S. 6ff.) 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. Ein erster Schritt dürfte oftmals in einer entsprechenden Bewusstseinsbildung in Unternehmen bestehen, wo das Tempo des Veränderungsprozesses im operativen Tagesgeschäft vielfach einen reflektierten Umgang mit der kulturellen Dimension verhindert haben dürfte, da bisher der Fokus auf der Bedienung der Technologie lag:

*„Hm. Ich bin darauf gekommen, dass ich mir über viele Sachen gar keine Gedanken mache, sondern die ganz einfach so hinnehme wie sie sind, bzw. so reingewachsen sind, wie sie sind. Und eigentlich damit ganz gut umgehen kann, weil ich aus dem technischen Bereich komme ((lachend)).“ (I\_4, Z. 873)*

Im Zuge der durchgeführten Interviewstudie ergibt sich vielfach der Eindruck, die Unternehmen seien von der Schnelligkeit und der Tragweite der technologischen Entwicklung der letzten Jahrzehnte mehr oder weniger überrollt worden und hätten diese aus der praktischen Notwendigkeit heraus mehr oder minder erfolgreich, jedenfalls vorwiegend eher reaktiv statt proaktiv-steuernd, in den Unternehmensalltag integriert. Eine der interviewten Personen spricht in diesem Zusammenhang davon, dass sich eine „Wildwuchs-Anwendung von Medien einfach eingebürgert [hat]“ (I\_9, Zeile 250). Aus der Interviewanalyse resultiert jedoch zugleich die Erkenntnis, dass dieses schnelle, eventuell auch fallweise übereilte oder zumindest improvisiert anmutende Vorgehen als Manko wahrgenommen wird. Viele Interviewte bringen das Anliegen zum Ausdruck, es



möge nun im sich immer schneller drehenden Rad der Innovationen auch einmal ein wenig inne gehalten und überlegt werden, wie all diese Veränderungsprozesse überhaupt in ihrer Komplexität noch überschaubar und gesteuert werden könnten, welche Ziele damit eigentlich verfolgt werden, und vor allem: wie man eine Unternehmenskultur in Zeiten des stetigen Wandels wieder stabilisierend auf diese gemeinsamen Ziele hin ausrichten kann. Die Eigenverantwortung der/des Einzelnen wird größer und Kompetenzen wie Selbstmanagement und Organisationsfähigkeit gewinnen an Bedeutung. Dennoch könnte eine Erkenntnis dieser Studie lauten, dass es einen noch offenen Bedarf an verbindlichen Normen für die Zusammenarbeit und Kooperation im Zeitalter der Virtualisierung von Arbeit gibt. Ein Rahmen aus diesen erst neu zu erarbeitenden und zu etablierenden gemeinsamen Normen und Werten würde die notwendige Stabilität geben, innerhalb derer die Entfaltung eigenverantwortlicher und selbstregulierter Handlungsdispositionen zum Wohle sowohl der Unternehmen als auch der Mitarbeitenden optimal erfolgen könnte. Aktives Kompetenzmanagement in Bezug auf die Virtualisierung von Arbeit, so könnte die Schlussfolgerung lauten, wäre demnach sinnvollerweise so auszurichten, dass neben der persönlichen auch die organisationale Kompetenz in diesem Bereich betrachtet und beide Ebenen gesamthaft miteinander verknüpft werden. In diesem Gedankengang bildet sich einmal mehr das Rollenverständnis von HR-Management in seiner strategischen Positionierung in modernen Unternehmen ab.

Konkrete Themenstellungen in diesem Kontext sind etwa der Umgang mit Vertrauensarbeit in Unternehmen, oder die organisationale Erwartungshaltung, die angesichts einer nahezu grenzenlosen Ausweitung technischer Zugriffsmöglichkeiten bezüglich der Erreichbarkeit an Mitarbeitende herangetragen wird. HR-Verantwortliche als strategische Business-PartnerInnen ihrer Unternehmensleitung sollten insbesondere den Angehörigen der obersten Führungsebene, die aufgrund ihres Alters virtuelles Arbeiten in vielen Fällen auch erst erlernen mussten, bewusst machen, wie sehr ihr eigenes Verhalten und ihr Umgang mit Virtualisierung im Arbeitsalltag eine starke Vorbildwirkung haben und insofern – bewusst oder ungewollt – eine Unternehmens(un)kultur kreieren. Es wäre wünschenswert, dass auch Führungskräfte die Unterstützung der Personalentwicklung bei der Optimierung der für virtuelles Arbeiten hilfreichen Kompetenzen in Anspruch nehmen, auch wenn es sich augenscheinlich mehrheitlich um Kompetenzen handelt, die für Führungspositionen ohnehin relevant und deren Vorhandensein bei Führungskräften daher prinzipiell vorauszusetzen ist, wie etwa Selbstmanagement, Offenheit für Veränderungen oder Entscheidungsfähigkeit. Dennoch wird kaum jemand für sich in Anspruch nehmen können, einen Grad an Perfektion erreicht zu haben, der keine Verbesserung mehr zuließe. Dies könnte speziell auf den Bereich

der sozial-kommunikativen Kompetenz zutreffen. Hier regen die Ergebnisse der Studie zu der Überlegung an, ob diese nicht generell um eine virtuelle Komponente zu ergänzen wären. Auf virtuelle und auf reale Begegnungen gleichermaßen situationsangemessen reagieren zu können, oder auf virtuelle Distanz zu kommunizieren, zu kooperieren, Konflikte zu lösen und Beziehungen zu managen, könnte eine besondere Form der kommunikativen Anpassungsfähigkeit erfordern.

Hier lassen sich für das HR-Management konkrete praktische Implikationen ableiten. Neben dem Einsatz von Recruiting-Videos und –Plattformen als Formen der Virtualisierung des Recruiting-Prozesses wurde bereits die Möglichkeit thematisiert, Bewerbungsgespräche als Videokonferenzen zu gestalten. Damit könnte man einerseits KandidatInnen mit örtlicher und zeitlicher Flexibilität entgegenkommen und somit die eigene Arbeitgeberattraktivität steigern, andererseits aber auch das mehr oder weniger gelungene Agieren der BewerberInnen mit dem virtuellen Medium als Einstellungskriterium mit bewerten. Eine weitere Möglichkeit wäre es beispielsweise, die Moderation einer Videokonferenz gezielt als Aufgabe in ein Assessment einzubauen, um die diesbezüglichen Fähigkeiten beim Auswahlverfahren gezielt mit zu berücksichtigen.

Abgesehen von dem Gedanken, entsprechende Kompetenzen als Teil des Recruiting-Prozesses zu konzipieren, müsste Personalentwicklung in Unternehmen auch darauf achten, dass diese in der vorhandenen Belegschaft in ausreichendem Maße vorhanden sind respektive entwickelt werden. Die gegenwärtige Entwicklung legt nahe, dass künftig mehr als bisher darauf zu achten wäre, entsprechende Lernsettings für die Mitarbeitenden gleich mit Einführungsbeginn neuer Technologien einzuführen, denn *„man muss ihnen die Möglichkeit geben, dass sie sich langsam in diesen Prozess einarbeiten“ (I\_7, Zeile 795)*. In mehreren Interviews werden Berührungängste als mögliche Ursache dafür vermutet, dass sich manche Mitarbeitenden zu wenig mit neuen Technologien und ihren Auswirkungen beschäftigen. Hier könnte zum Beispiel die Einrichtung von speziellen Übungsumgebungen zielführend sein, die das EDV-System des Unternehmens in einer vom Echtssystem technisch abgekoppelten Umgebung sozusagen als Spielwiese zur Verfügung stellen. Mitarbeitende könnten hier von geschultem Begleitpersonal ermutigt werden, ohne Angst vor negativen Konsequenzen einfach einmal zu experimentieren, Dinge auszuprobieren und die Auswirkungen zu beobachten, um ein besseres intuitives Gefühl für die virtuellen Prozesse zu bekommen. Solche Übungs- oder Testumgebungen haben außerdem den Vorteil, dass sie – einmal aufgebaut – immer wieder für weitere technologische Neuerungen verwendet werden können.

## 6.2 Empfehlungen zu weiterer Forschung

Die vorliegende Studie erforscht mit Hilfe einer qualitativen Methode mutmaßliche Kompetenzanforderungen im Zuge der Virtualisierung von Arbeit und gelangt zu der Erkenntnis, dass einige Kompetenzen als besonders relevant für virtuelles Arbeiten erachtet werden könnten. Mögliche Querverbindungen zwischen den gewonnenen Erkenntnissen und einem bereits etablierten Verfahren zur Quantifizierung von Kompetenzen werden aufgezeigt. Mittels weiterer Forschungsprojekte sollte nun versucht werden, die Ergebnisse dieser Studie unter Minimierung der bereits dargestellten methodischen Limitationen zu verifizieren. Einige denkbare Ansätze werden im Folgenden beleuchtet.

In künftigen Interviewstudien könnte nicht nur eine größere Anzahl von Personen befragt, sondern darüber hinaus auch die Kontrastierung der Fallauswahl optimiert werden, beispielsweise indem bewusst auch solche Personen in das Sample mit einbezogen würden, bei denen aufgrund ihres Backgrounds weniger persönliche Erfahrung mit virtuellen Arbeitssettings anzunehmen wäre. Dies könnte zu einer valideren Rekonstruktion der Ergebnisse beitragen (Kruse, 2014, S. 252). Weiters wäre es zu empfehlen, den verwendeten Leitfaden einer systematischen Reflexion zu unterziehen und ihn in einem methodischen Prozess zu modifizieren. Optimalerweise sollte ein solcher Überarbeitungsprozess als Projektarbeit durch ein Team durchgeführt werden (Kruse, 2014, S. 230ff.).

Anschließen könnten sich umfangreichere Forschungsprojekte, welche verschiedene qualitative Erhebungsmethoden miteinander kombinieren könnten. Wahrnehmungen im Zusammenhang mit der Virtualisierung von Arbeit könnten beispielsweise außer in Einzelinterviews auch in Gruppendiskussionen oder mittels teilnehmender Beobachtungen von Forschungsteams erhoben werden. Die Durchführung sowohl der Datenerhebung als auch der Auswertung und Interpretation durch mehrere Personen, sowie auch die Kombination verschiedener Auswertungsmethoden, könnten dabei zu einer höheren Objektivierung der Erkenntnisse beitragen.

Mit Hilfe einer größeren qualitativen Datenbasis könnte in weiterer Folge versucht werden, die Ergebnisse quantitativ zu untermauern beziehungsweise quantitative Ansätze in die Forschung zu integrieren. Es wäre beispielsweise zu überlegen, wie sich soziale oder kommunikative Kompetenzen, die sich speziell in der virtuellen Interaktion zeigen, operationalisieren lassen 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.

Ein weiteres potentielles Forschungsgebiet, welches sich im Rahmen dieser Studie zeigt, wäre die wechselseitige Beeinflussung von virtuellem Arbeiten und Organisationskultur im Allgemeinen. Die dieser Studie zugrunde liegende Stichprobe erhebt, wie bereits dargestellt, keinen Anspruch auf Repräsentativität. Der Einbezug weiterer Berufsfelder und Branchen in die Erforschung der Auswirkungen von Virtualisierung wäre daher in diesem Zusammenhang wünschenswert, insbesondere auch von solchen Berufsfeldern, die derzeit mutmaßlich nicht vorrangig mit virtuellem Arbeiten assoziiert sind, wie beispielsweise Handwerk oder Gesundheitswesen. Mit dem Wissen, ob die unternehmenskulturellen Auswirkungen und die persönlichen Kompetenzanforderungen der Virtualisierung im Wesentlichen als allgemeingültig zu betrachten sind oder ob es diesbezüglich branchenspezifische Besonderheiten gibt, könnten noch gezieltere Handlungsempfehlungen für die Praxis generiert werden.

Gerade der Kulturwandel durch die Einführung der Virtualisierung könnte ein interessantes Forschungsfeld der nahen Zukunft sein. Einerseits wird das generelle Thema der Veränderung von Unternehmenskultur durch Technologiesprünge aller Voraussicht nach relevant bleiben; andererseits werden die ArbeitnehmerInnen, die eine Arbeitswelt gänzlich ohne jegliche Virtualisierung und Digitalisierung noch selber erlebt haben und ForscherInnen sozusagen als ZeitzeugInnen persönlich über diesen Veränderungsprozess berichten könnten, in absehbarer Zeit aus dem aktiven Erwerbsleben verschwunden sein. Somit wäre es sinnvoll, das Wissen dieser Generation möglichst umfassend zu erheben und zu bewahren.

Als abschließendes Fazit bleibt festzuhalten, dass die weitere Erforschung der Virtualisierung von Arbeit und ihren Auswirkungen unter Einbezug der Erkenntnisse aus dieser Studie für Unternehmen im Allgemeinen und für HR-Verantwortliche im Besonderen von nicht unerheblichem Interesse sein sollte. Da vieles für die Annahme spricht, dass der technologische Fortschritt rasch weiter voranschreitet, sollte es das Ziel sein, aus dem bisherigen Prozessverlauf der Virtualisierung von Arbeit möglichst viele wertvolle Lernerfahrungen für die Bewältigung künftiger Entwicklungen zu gewinnen.

## Literaturverzeichnis

- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009). Qualitative Interviews. In: Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.). Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden - Analysen. Wiesbaden: Gabler, S. 415–436.
- Alfes, Kerstin/Thom, Norbert (2010). Wandelt sich die Personalabteilung zum strategischen Partner? Eine Bestandsaufnahme. Zeitschrift Führung + Organisation 79 (04), S. 228–233.
- Allport, Gordon W. (1937). Personality: A Psychological Interpretation. New York: Henry Holt and Company.
- Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF) e. V. (2003). Qualifikations-Entwicklungs-Management QUEM. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.abwf.de/main/home/frame\\_html.html](http://www.abwf.de/main/home/frame_html.html) [Abruf am 11.04.2015].
- Biemann, Torsten/Korff, Jörg/Weckmüller, Heiko (2012). Personalstrategie: Folgen für die Performance. PERSONALquarterly 2012 (02), S. 46–49.
- Brand, Andreas (2004). Die Rolle des Vertrauens bei Entstehung und Funktionsweise elektronischer Arbeitsnetze. In: Gunther Hirschfelder/Birgit Huber (Hrsg.). Die Virtualisierung der Arbeit. Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt/Main: Campus, S. 165–198.
- Brast, Christoph/Brockmeier, Christiane (2012). Als die Recruiting-Bilder laufen lernten. Eine empirische Typisierung der Gestaltung von Recruiting-Videos. Zeitschrift Führung + Organisation 81 (03), S. 180–186.
- Costa, Paul T./McCrae, Robert R. (1985). The NEO Personality Inventory: Manual Form S and Form R. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Delery, John E./Doty, Harold D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. The Academy of Management Journal 39 (04), S. 802–835.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2013). DGFP Studie: Megatrends und HR Trends 2013. Praxispapier 3/2013. Online verfügbar unter <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2013/DGFP-Studie-Megatrends-und-HR-Trends2013.pdf> [Abruf am 15.08.2014].
- Donaldson, Bill (2007). Sales management. Principles, process and practice. 3rd ed. Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.

- Dörrscheidt, Barbara (2009). »Sie haben Post!«. Karlsruher Institut für Technologie - Fakultät für Informatik. Online verfügbar unter [http://www.informatik.kit.edu/309\\_2370.php](http://www.informatik.kit.edu/309_2370.php) [Abruf am 26.12.2014].
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2013). Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen. 5. Auflage. Marburg: Eigenverlag. Online verfügbar unter [www.audiotranskription.de/praxisbuch](http://www.audiotranskription.de/praxisbuch) [Abruf am 26.10.2014].
- Eichenlaub, Angelika (2010). Vertrauensaufbau bei virtueller Kommunikation durch Ähnlichkeitswahrnehmung. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler / Springer Fachmedien GmbH.
- Engelen, Andreas (2015). Was ist nationale Kultur? Zentrum für interkulturelles Management. Online verfügbar unter <http://www.interkulturelles-management.com/nationale-kultur.html> [Abruf am 27.03.2015].
- Erpenbeck, John (2004). Kompetenzdiagnostik und Entwicklung KODE®. Vortrag auf der Fachtagung „Informelles Lernen: Verfahren zur Dokumentation und Anerkennung im Spannungsfeld von individuellen, betrieblichen und gesellschaftlichen Anforderungen“ des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), Bonn, 30./31. März 2004. Online verfügbar unter [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a45\\_fachtagung\\_informelles-lernen\\_03\\_erpenbeck\\_kode.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a45_fachtagung_informelles-lernen_03_erpenbeck_kode.pdf) [Abruf am 30.03.2015].
- Erpenbeck, John (2007). KODE® - Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung. In: John Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel (Hrsg.). Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 489–503.
- Erpenbeck, John (2010). Kompetenzen - eine begriffliche Klärung. In: Volker Heyse/John Erpenbeck/Stefan Ortmann (Hrsg.). Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster [u.a.]: Waxmann, S. 13–19.
- 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. Stuttgart. Online verfügbar unter [www.iao.fraunhofer.de/images/iao-news/arbeit-der-zukunft-studie.pdf](http://www.iao.fraunhofer.de/images/iao-news/arbeit-der-zukunft-studie.pdf) [Abruf am 21.12.2014].
- Gärtner, Hans/Hillebrand, Martin/Isermann, Wolfgang (2014). Virtuelle Zusammenarbeit etablieren. Ein Werkstattbericht aus dem Unternehmen Sennheiser. OrganisationsEntwicklung (03), S. 57–66.
- Gerlitz, Jean-Yves/Schupp, Jürgen (2005). Zur Erhebung der Big-Five-basierten Persönlichkeitsmerkmale im SOEP. DIW Berlin (Research Notes 4). Online verfügbar unter [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.43490.de/rn4.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.43490.de/rn4.pdf) [Abruf am 29.11.2014].
- Goll, Michaela (2004). Scherzen, Jammern und Klönen im Netz: Zur Beziehungsarbeit in vernetzten Unternehmen. In: Gunther Hirschfelder/Birgit Huber (Hrsg.). Die Virtualisierung der Arbeit. Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt/Main: Campus, S. 55–87.
- Haase, Klaudia (2006). Definitionen, Dimensionen und Entwicklungen des Kompetenzkonzepts. Internationales Monitoring zum Forschungs- und Entwicklungsgebiet Lernkultur Kompetenzentwicklung – Grundlagenforschung/Kompetenzmessung (GruFo). Gesellschaft für angewandte Bildungsforschung mbH. Bonn (Statusbericht 17). Online verfügbar unter <http://www.didaktik-und-diagnostik.de/static/common/files/66/Statusbericht%20GruFo%202017,%20Juni%202006.pdf> [Abruf am 20.08.2014].
- Heyse, Volker (2010). Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung. KODE® im Praxistest. In: Volker Heyse/John Erpenbeck/Stefan Ortmann (Hrsg.). Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster [u.a.]: Waxmann, S. 55–174.
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2010). Qualitätsanforderungen an KODE®. In: Volker Heyse/John Erpenbeck/Stefan Ortmann (Hrsg.). Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Münster [u.a.]: Waxmann, S. 21–54.
- Hill, Charles W. L (2012). International business. Competing in the global marketplace. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hirschfelder, Gunther/Huber, Birgit (Hrsg.) (2004). Die Virtualisierung der Arbeit. Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt/Main: Campus.

- Hoffmann-Riem, Christa (1984). Das adoptierte Kind. Familienleben mit doppelter Elternschaft. München: W. Fink.
- Kelle, Udo/Kluge, Susanne (1999). Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich.
- Klinger, Stephan/Güttel, Wolfgang (2005). Gnothi Seauton – Erkenne dich selbst. Die implizite Kommunikation über Recruiting-Plattformen. In: Fachhochschule St. Pölten GmbH (Hrsg.). FACTS: Attention - Interest - Desire - Interaction? Wien: Böhlau (Bd. 4), S. 25–43.
- Köhler, Thomas (2001). Faktoren der Veränderung des Selbst bei computervermittelter Kommunikation. Gruppensdynamik und Organisationsberatung 32 (02), S. 191–202.
- Kruse, Jan (2014). Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim: Beltz Juventa.
- 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. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 11 (03), S. 221–232.
- Maltby, John/Day, Liz/Macaskill, Ann (2011). Differentielle Psychologie, Persönlichkeit und Intelligenz. 2. aktualisierte Auflage. München: Pearson Studium.
- Manchen Spoerri, Sylvia/Springall, Lille/Grote, Gudela (2003). Führung virtueller Teams in der IT-Branche: Neue Herausforderungen an Führung und Kommunikation. Wirtschaftspsychologie (01), S. 208–213.
- Mayring, Philipp (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research (Volume 1, No. 2, Art. 20, ISSN 1438-562). Online verfügbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383> [Abruf am 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.



- Nitschke, Ute (2012). Herausforderung Strategisches Human Resource Management. In: Jens Nachtwei/Charlotte von Bernstorff (Hrsg.). Personalarbeit im Spannungsfeld von Qualitätsanspruch und praktischen Grenzen, HR Consulting Review, Band 01. VQP: Berlin, S. 5–9. Online verfügbar unter [http://macs2.psychologie.hu-berlin.de/vqp/uploads/HRConsultingReview\\_Band1.pdf](http://macs2.psychologie.hu-berlin.de/vqp/uploads/HRConsultingReview_Band1.pdf) [Abruf am 04.02.2015].
- Palumbo, Enrico A. (2004). Von den Knoten zum Netz: Virtuelle Teams als Herausforderung für die ethnographische Praxis. In: Gunther Hirschfelder/Birgit Huber (Hrsg.). Die Virtualisierung der Arbeit. Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt/Main: Campus, S. 121–136.
- Rey, Günter Daniel (2009). E-Learning. Theorien, Gestaltungsempfehlungen und Forschung. 1. Auflage. Bern: Huber.
- Rohde, Markus (2001). Wissensmanagement und organisationales Lernen in virtuellen Organisationen. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2001 (04), S. 36–42.
- Rohrschneider, Uta (2011). Machen Sie Ihr Unternehmen fit für die Zukunft - Nachwuchskräfteentwicklung, Nachfolge- und Laufbahnplanung. In: Uta Rohrschneider/Michael Lorenz (Hrsg.). Der Personalentwickler. Instrumente, Methoden, Strategien. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 77–99.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). Arbeitswelt 2030: Herausforderungen für HR. In: Marco Esser/Bernhard Schelenz (Hrsg.). Zukunftssicherung durch HR Trend Management: Personalarbeit auf den richtigen Kurs bringen. Erlangen: Publicis, S. 153–167.
- Schein, Edgar H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist* 45 (02), S. 109–119.
- Schneider, Urs (2012). Kompetenzmanagement - Grundlage zum Geschäftserfolg! [personalmanagement.info](http://www.personalmanagement.info). Online verfügbar unter <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/kompetenzmanagement-grundlage-zum-geschaeftserfolg/> [Abruf am 20.08.2014].
- Schröder, Martin/Belliveau, Vincent (2011). Ohne IT keine Personalentwicklung 2.0. In: Thomas Jenewein/Armin Trost (Hrsg.). Personalentwicklung 2.0. Köln: Hermann Luchterhand Verlag, S. 303–320.

- Stienen, Christa (2012). HR-Business Partner: Mehrwert für das Unternehmen. In: Jens Nachtwei/Charlotte von Bernstorff (Hrsg.). Personalarbeit im Spannungsfeld von Qualitätsanspruch und praktischen Grenzen, HR Consulting Review, Band 01. VQP: Berlin, S. 10–14. Online verfügbar unter [http://macs2.psychologie.hu-berlin.de/vqp/uploads/HRConsultingReview\\_Band1.pdf](http://macs2.psychologie.hu-berlin.de/vqp/uploads/HRConsultingReview_Band1.pdf) [Abruf am 04.02.2015].
- Stock-Homburg, Ruth (2008). Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente. Wiesbaden: Gabler.
- Triebel, Claas (2010). Mobil, flexibel, immer erreichbar. Wenn Freiheit zum Albtraum wird. Mannheim: Artemis & Winkler.
- Ulrich, Dave (1997). Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, Dave/Brockbank, Wayne/Johnson, Dani/Younger, Jon (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. Employment Relations Today 34 (03), S. 1–12.
- Ulrich, Dave/Younger, Jon/Brockbank, Wayne/Ulrich, Mike (2012). HR from the outside in. Six competencies for the future of human resources. New York: McGraw-Hill.
- Untermarzoner, Dagmar (2011). Organisationsentwicklungsorientierte Potenzialeinschätzung – Prämissen und Gestaltungsprinzipien. Gruppendynamik und Organisationsberatung 42 (01), S. 65–84.
- Wissmann, Isabella von (2010). Jenseits der Regelbarkeit? Nutzung Informeller Dynamiken von Kommunikation und Gruppenrollen zur Steuerung virtueller Gruppen. Gruppendynamik und Organisationsberatung 41 (04), S. 331–355.
- Zimbardo, Philip G. (1992). Psychologie. 5. neu übersetzte und bearbeitete Auflage. Berlin [u.a.]: Springer, Lizenzsausgabe für Weltbild.

## **Online-Quellen**

<http://www.computerwelt.at/glossar/> [Abruf am 09.05.2015].

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Rollen im HR-Management.....	15
Abbildung 2: Das HR-Kompetenz-Modell .....	17
Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Talenten und Kompetenzen .....	21
Abbildung 4: KompetenzAtlas .....	26

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Interviewte Personen .....	33
---------------------------------------	----

# Anhang

## Interviewleitfaden

### Vorbemerkungen / Einführung

*Erst einmal möchte ich mich herzlich bedanken, dass Sie sich zu diesem Interview bereit erklärt haben! Sie helfen mir damit sehr bei meiner Arbeit. Wir werden ungefähr eine Stunde benötigen.*

*Wie bereits angekündigt, nehme ich unser Gespräch auf, damit ich es anschließend niederschreiben und auswerten kann. Falls Sie das möchten, kann ich Ihnen diese Niederschrift gerne nochmals vorlegen, bevor ich Sie weiterverwende, um sicher zu gehen, dass Sie mit dem Inhalt einverstanden sind. Ihre Daten werden völlig anonym behandelt, ich kennzeichne die Aufzeichnungen mit einem Nummerncode, es sind garantiert keine Rückschlüsse auf Ihre Person oder Ihr Unternehmen möglich! Ist diese Vorgehensweise so ok für Sie?*

**>>>> Aufnahmegerät einschalten <<<<<**

*Ich hatte ja bereits bei meiner Anfrage erwähnt, dass ich mit Ihnen über die „Virtualisierung von Arbeit“ sprechen möchte. Bitte erzählen Sie mir einfach ganz offen und spontan, was Ihnen zu den jeweiligen Punkten einfällt. Dies ist ja kein Test, daher kann nichts, was Sie sagen, verkehrt sein!*

*Mit „Virtualisierung von Arbeit“ ist gemeint, dass sich generell durch neue Technologien die Arbeitsbedingungen verändert haben. Computervermittelte Kommunikation in unterschiedlichen Varianten macht es ja heute möglich, dass Menschen über große Entfernungen hinweg zusammenarbeiten und dabei räumlich und zeitlich sehr flexibel sind.*

## **1. Allgemeine Einstiegsfragen zur beruflichen Situation**

*Zu Anfang würde ich mir gerne ein allgemeines Bild machen über Ihre berufliche Situation.*

**1.1. Was genau machen Sie beruflich?**

**1.2. Wie sieht ihr Arbeitsalltag aus?**

**1.3. Wie sieht die Organisation aus, wieviel Mitarbeiter gibt es, wo arbeiten diese...?**

*falls wenig Informationen kommen, ggfls. weiter präzisieren:*

- Was ist Ihre Position im Unternehmen?
- Was sind Ihre Hauptaufgaben?
- Wo ist ihr Arbeitsort?
- Wie sieht die Zusammenarbeit mit Anderen aus?
- Wie kommunizieren Sie mit KollegInnen und KundInnen? ...

**1.4. Darf ich Sie fragen, wie alt Sie sind, und wie lange Sie schon berufstätig sind? Und wie lange arbeiten Sie schon bei Ihrer jetzigen Firma?**

## **2. Kenntnisstand und eigene Erfahrung in Bezug auf virtuelles Arbeiten**

*Wie Sie ja bereits wissen, geht es bei dieser Studie speziell um die Virtualisierung von Arbeit. Ich habe Ihnen eingangs grob umrissen, was damit gemeint ist – Stichwort „computervermittelte Kommunikation“...*

**2.1. Was kommt Ihnen denn bei dem Begriff „Virtualisierung von Arbeit“ alles in den Sinn?**

*falls nichts kommt, ein oder zwei Beispiele als Denkanstoß nennen: denken Sie an E-Mail, Teleworking...was fällt Ihnen da noch alles ein...?*

**2.2. Welche verschiedenen Erscheinungsformen des „virtuellen Arbeitens“ kennen Sie (noch)?**

**2.3. Wo spielt in Ihrem Arbeitsalltag virtuelles Arbeiten eine Rolle? Welche Möglichkeiten und Techniken haben Sie persönlich schon benutzt? Wofür genau?**

**2.4. Was würden Sie schätzen, welches Ausmaß das virtuelle Arbeiten in Ihrem Arbeitsalltag einnimmt?**

**2.5. Wenn Sie sich an den Beginn Ihres Berufslebens zurückerinnern – wie sah ihr Arbeitsalltag damals aus? Was hat sich durch neue Technologien geändert?**

### **3. Persönliche Einstellung zum virtuellen Arbeiten**

*Der technische Fortschritt erleichtert heute die Kommunikation und macht viele Arbeitsabläufe erst möglich, schafft aber auch ganz neue Herausforderungen.*

- 3.1. Was ist für Sie das Positive am virtuellen Arbeiten? Was finden Sie spannend?
- 3.2. Und was ist eher negativ – was „nervt“ Sie? Was würden Sie gerne ändern?
- 3.3. Wie stellen Sie sich die Virtualisierung in der Arbeitswelt in der Zukunft vor? Welche Entwicklungen und Veränderungen erwarten Sie?
- 3.4. Und wie geht es Ihnen damit, wenn Sie sich Ihren künftigen Berufsalltag ausmalen?

### **4. Erleben eigener Kompetenzen beim virtuellen Arbeiten**

- 4.1. Ich möchte nochmal zurückkommen auf die Formen des virtuellen Arbeitens, mit denen Sie selber schon Erfahrungen haben. Was würden Sie sagen, welche davon die größte Rolle für Sie spielen?
- 4.2. Sie erwähnten jetzt < ... >. Wann gelingt < ... > Ihrer Erfahrung nach besonders gut? Wann eher nicht?
- 4.3. Woran macht sich das bemerkbar? Vielleicht können Sie mir eine typische Situation beschreiben, wo <...> gut, oder eben nicht gut, funktioniert hat. Was genau ist passiert, wie haben Sie reagiert...
- 4.4. Was tun Sie konkret, wenn es schwierig wird? Warum gerade das?  
*falls keine Probleme erwähnt werden:*
- 4.5. Was glauben Sie tragen Sie persönlich dazu bei, dass es so gut funktioniert?
- 4.6. Denken Sie einmal an Ihr „virtuelles Gegenüber“, also z.B. Kollegen (oder Kunden) mit denen Sie überwiegend computervermittelt kommunizieren. Mit wem können Sie auf diese Weise gut zusammen arbeiten? Wann erleben Sie Menschen als gute „virtuelle Kollegen“?



## **5. Beobachtung fremder Kompetenzen beim virtuellen Arbeiten**

- 5.1. Wenn Sie an Ihr berufliches Umfeld denken, welche Beobachten haben Sie da schon gemacht, wie Andere mit diesen Anforderungen umgehen?**
- 5.2. Was sind denn Ihre Eindrücke: Welche MitarbeiterInnen kommen mit virtuellen Arbeitsformen besonders gut zurecht, und welche weniger gut?**
- 5.3. Was denken Sie, woran das liegen könnte?**
- 5.4. Was genau unterscheidet diejenigen, die gut zurechtkommen, von denen, die sich schwerer tun?**

*falls hier nur Fertigkeiten wie Umgang mit dem PC o.ä. erwähnt werden,ggfls. genauer nachfragen*

- 5.5. Dass jemand sich mit der Technik gut auskennt, ist sicher wichtig. Wenn Sie einmal Ihr Augenmerk nicht so sehr auf die Geräte oder Programme richten: Was könnte darüber hinaus grundsätzlich noch eine Rolle spielen?**
- 5.6. Was hilft Menschen Ihrer Meinung nach, mit virtuellem Arbeiten gut zurechtkommen?**

## **6. Gesprächsabschluss**

- 6.1. Was ist Ihnen noch wichtig zum Thema „Virtualisierung von Arbeit“? Was möchten Sie noch ergänzen?**
- 6.2. Wie ging es Ihnen in diesem Gespräch?**

***Nochmals vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben!***

## Transkriptionssystem

<b>Zeichen</b>	<b>Bedeutung</b>
..	kürzere Pause
...	längere Pause
.....	Auslassung/unvollständiger Satz
((Ereignis))	Nicht unmittelbar zum Interview gehörende Begleiterscheinungen, z.B. Unterbrechungen
((lachend)) ((erregt)) ((verärgert))	Begleiterscheinungen des Sprechens (die Charakterisierung steht nach den entsprechenden Stellen)
<u>sicher</u>	starke Betonung/erhöhte Lautstärke
( )	unverständlich
<anonymisiert>	Originalwortlaut aus Datenschutzgründen zensiert/durch neutralen Begriff ersetzt; z.B. Namen von Personen, Orten oder Unternehmen

## Kategoriensystem

	<b>Kategorie</b>	Sub-Kategorien	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiele</b>	<b>Kodierregeln</b>
1	<b>Begriffsbestimmung</b>	Arbeitsfor- men/Organisationsstr uktur/Prozesse Erscheinungsfor- men/Technologien	<b>Erläuterung, was unter dem Begriff Virtualisierung ver- standen wird</b>	„Einerseits Verwendung elektronischer Me- dien, für die Kommunikation.“/„Email. Ist einmal sicher vorrangig. Ganz sicher erst seit kurzem - Videokonferenz. .. Heimar- beit.“/„Für mich, die Virtualisierung ist, dass man jetzt nicht mehr mit Zetteln und Bleistift und so weiter arbeitet, sondern im Endeffekt alles virtuell in Datenform hat und es jetzt gar nicht mehr ..... und das eigentlich überall mitnehmen kann. Also seinen Schreibtisch eigentlich überall mit dabei hat, das ist für mich auch irgendwo eine Form von Virtuali- sierung.“ (L_4, Z. 126/131/140)  „Kennen tu ich dann noch die Schulungen, die über Videos stattfinden, also Video- gestützte Schulungen. Dann gibt es noch Schulungen, ich weiß nicht wie die heißen, die sind so ähnlich wie eine PowerPoint- Präsentation mit Abläufen drinnen, wo sich kein Bild bewegt, aber wo auch im Prinzip auch eine Bewegung über die Bilder selber drinnen ist, und kenne ich aus dem privaten Bereich die Videokonferenzen, die man über Skype führt.“ (L_6, Z. 106)	Die Person definiert, was für sie der Begriff Virtualisierung bedeutet, Nennung von Erscheinungsformen, Geräten und Prozessen, die für sie unter diesen Begriff fallen oder die sie damit assoziiert. Es handelt sich dabei um wertneutrale Beschreibun- gen oder Aufzählungen.  <i>Abgrenzung: Bei subjektiven Ein- schätzungen z.B. Kodierung 2, 3, 4 oder 6. verwenden</i>

2	<p><b>Generationale Unterschiede</b></p>		<p><b>Einschätzung, dass der Umgang mit virtuellen Arbeitsbedingungen zwischen den Generationen differiert</b></p>	<p>„Ich glaube das ist wieder so ein bisschen generationsbezogen, für die, die .. irgendwo so unter dreißigjährigen ist das virtuelle Arbeiten so ein, so ein no-na-ned - Ding. Die lynxen und videokonferenzen und skype und, und .... ja, es wird alles fotografiert, es wird alles in irgendeiner Form gleich mal transferiert und gleich einmal präsent gemacht, und gleich einmal verteilt, und gleich einmal irgendwo an irgendwelche .. Netze gestellt. Also die arb..... die, die bewegen sich total frei mit dem. Also für die ist das das selbstverständlichste der ganzen Welt. Also diese, diese permanente Transparenz, überall, immer und überall. Die arbeiten .... also, kommt mir vor ..... Alle über dreißig momentan ((lachend)) sind da vom Zugang einfach anders.“ (L_2, Z. 533)</p> <p>„[...] mir fällt auf, dass ältere Kollegen sich oft schwerer tun.“ (L_8, Z. 592)</p>	<p>Es wird zum Ausdruck gebracht, dass es interpersonelle Differenzen im Umgang mit der Virtualisierung von Arbeit gibt, welche ursächlich auf das Alter von Personen bzw. deren Generations-Zugehörigkeit zurückzuführen sind.</p> <p><i>Abgrenzung: nicht zu verwenden bei Nennung anderer Ursachen wie Motivation, Interesse etc.</i></p>
3	<p><b>Beschleunigung</b></p>		<p><b>Einschätzung, dass sich durch die Virtualisierung Arbeitsprozesse beschleunigt haben</b></p>	<p>„[...] es hat sich alles sehr beschleunigt. Also früher war es .. langsamer einfach, du hast einmal überlegen können. .. Da kommt einmal der Brief rein, dann überlegst du einmal, und dann schreibst du halt zurück, und, und das ist nicht so..... . Und jetzt erwarten die Leute eigentlich, und ich bin ja selbst nicht anders, dass ich wenn ich irgendwo eine E-Mail-Anfrage hinschreibe, dass ich sofort eine Antwort kriege. Und nicht erst drei Tage später, weil da denke ich mir: super, hm. Weil, so lange kann ja das nicht dauern. Und früher, eigentlich, wenn man eine schriftliche Anfrage gestellt hat mit Brief, war es normal, dass du eine Woche warten hast müssen, bis was gekommen ist.“ (L_8, Z 211)</p> <p>„Am meisten verändert hat sich durch den.... durch die E-Mail. Es ist einfach die gesamte Kommunikation schneller geworden.“</p>	<p>Vergangene Arbeitsabläufe werden mit den korrespondierenden gegenwärtigen Prozessen im Hinblick auf das Arbeitstempo verglichen und erläutert, dass das Arbeitstempo nach dem Empfinden der Person heutzutage höher ist als früher.</p> <p><i>Abgrenzung: Wesentliches Kriterium ist die Geschwindigkeit. Wenn es um die vereinfachte, ökonomischere Ausführung geht, ist Kodierung 4 zu verwenden!</i></p>

				<p>den. Sie ist kürzer geworden, man schreibt nicht mehr so viel, sondern prägnanter, manchmal auch etwas ruppiger, und erwartet Antworten vom anderen schneller, genauso wie ich selber das Gefühl habe, wenn ich per E-Mail eine Anfrage bekomme, dass ich schneller antworten muss als früher.“ (L_6, Z. 165)</p> <p>„Früher hat man grundsätzlich mehr Zeit gehabt, die Dinge zu erledigen, das Tempo war beim weitem nicht so hoch [...].“ (L_6, Z. 183)</p>	
<p><b>4 Effizienz</b></p>		<p>Transport- und Reisekosten          Personaleinsatz/Lohnkosten          Wissensmanagement/Kommunikation</p>	<p><b>Einschätzung, dass sich durch die Virtualisierung Arbeitsprozesse effizienter abwickeln lassen</b></p>	<p>„Und, und außerdem gerade das Internet stellt doch sehr viel Information zur Verfügung, und wenn man irgendwo Tipps braucht, Vorschläge, irgendwo Wissen anzusaugen, Wissen anzuhäufen, kann man im Internet ganz ganz viel finden. Das du dir so vorher relativ mühsam aus Büchern zusammenklauben musstest. [...] Und da habe ich dann diesen riesengroßen Unterschied gesehen. Vorher die Arbeit, noch ohne Internet, ohne Email, ohne irgendware-Entwicklung, das Ganze, wann war das, 2002, mit den ganzen elektronischen Helferlein - ja ich sage, ich hätte, ich hätte niemals die Datenbücher, das Wissen oder sonst etwas, zusammenklauben können ohne, ohne das Internet. Das hätte niemals funktioniert. Oder ich hätte mühsamst Firmen anschreiben müssen, dass sie mir Datenbücher zukommen lassen, und so weiter ((stöhnend)) - Wahnsinnsauftrag, und Wahnsinnsarbeit. Aber so war es, sage ich einmal, Heimspiel.“ (L_4, Z. 199)</p> <p>„Ja.. also, die habe ich.. Mail hat es ja nicht gegeben... es war alles sehr sehr viel langwieriger. Wenn ich alleine denke, wie lange</p>	<p>Vergangene Arbeitsabläufe werden mit den korrespondierenden gegenwärtigen Prozessen verglichen und erläutert, dass diese aufgrund der Virtualisierung wesentlich einfacher, kostengünstiger, weniger aufwändig etc. geworden sind.</p> <p><i>Abgrenzung: wenn es nur um die reine Geschwindigkeit / Beschleunigung geht; Kodierung 3 verwenden.</i></p>

				<p>ich bei diesem Postding da gestanden bin, da haben wir diese Fächer gehabt, wo ich das eingefächert hab.. und natürlich den ganzen Tag habe ich das angesammelt, und dann am Abend habe ich das noch alles müssen einpacken. Und dann hab ich noch zur Post müssen, und dann bin ich gerannt, weil die Post hat ja zugesperrt um 6, und ich halt um 2 Minuten vor 6 dort, und die waren böse auf mich ((lachend)), weil ich mit einem ganzen Kofferladen voll mit Briefen und Päckchen gekommen bin. Und jetzt wäre das undenkbar! Ich bin im gleichen Bereich, und mache die gleich Arbeit, eigentlich, drücke einmal auf einen Knopf und die haben vor Ort die Lohnverrechnung in pdf-Form und drucken das aus ((lachend)) - genial!" (l_1, Z. 116)</p> <p>„Was jetzt insbesondere im Rahmen dieses Projektes [...] forciert wird, sind diese Videokonferenzen. Da merkt man schon, dass wir einerseits dadurch wirklich auch an Flexibilität gewinnen, weil Dienstreisen nach [...] nicht mehr in dieser Häufigkeit erforderlich sind.“ (l_3, Z. 139)</p>	
--	--	--	--	---	--

5	Kulturelle Dimension	Kultur im Allgemeinen Unternehmens- /Organisationskultur	<p><b>Die Virtualisierung und ihre Auswirkungen als kulturelles Phänomen</b></p>	<p>„Das, das ist einfach eine extrem schnelle Entwicklung gewesen, die es gemacht hat, also ich persönlich, wie schon gesagt, irgendwann zwischen 20 und 40. Das ist kein breiter Zeithorizont für neue Technologien, eigentlich. Und für unsere Kinder ist es schon einmal sowieso ganz etwas anderes, die .. die können sich nicht vorstellen, wie das .... die wissen nicht einmal, was ein Festnetztelefon ist, beziehungsweise was man damit wohl anfangen könnte. Also für ist es ..... das sind einfach Dinge, die die Kids schon nicht mehr ..... die wissen auch nicht was eine Vinylschallplatte ist, oder sonst was.“ (L_2, Z. 271)</p> <p>„In unserem Unternehmen ist das sicherlich eine Kulturfrage. Also ich glaube da ist das noch nicht überall so angekommen, dass das ..... ja selbst in der &lt;Firma&gt; ist das glaube ich ganz normal, ja, dass die Home-Office haben. Die schalten sich teilweise zu den Videokonferenzen von zu Hause aus dazu. [...] Und, ja, ich glaube, das ist wirklich noch ein Kulturring, und ich glaube, dass das einfach .. eine Zeitlang dauert, vielleicht noch zwei Jahre oder drei Jahre dauert, ja, bis sich das bei uns mehr etabliert hat. Wenn man vielleicht auch von anderen merkt, dass die das machen, dann machen wir das auch, also das ist generell so die Erfahrung, die ich gemacht habe .. dass es .. von ..... die 200 km von &lt;X-Stadt&gt; nach &lt;Y-Stadt&gt; .. dass die Firmenkultur [...] in &lt;Y-Stadt&gt;ner Unternehmen eine modernere ist, als in &lt;X-Stadt&gt;ner Unternehmen.“ (L_3, Z. 596)</p>	<p>Es wird ein allgemeiner Zusammenhang hergestellt zwischen Virtualisierung einerseits und kulturellen Normen, Einstellungen, Wissen oder Fähigkeiten andererseits.</p> <p>Nicht dezidiert auf bestimmte Kulturkreise bezogen.</p> <p><b>Abgrenzung: Bei explizitem Bezug auf interkulturelle Kommunikation Kodierung S verwenden</b></p>
---	----------------------	--	--	--	--

6	<b>Persönliche Relevanz und Wahrnehmung</b>	Nachteile/Schwierigkeiten Vorteile/Erleichterungen emotionale Bewertung Zukunftserwartung Stress, Druck, Abgrenzungsprobleme virtuelle vs. reale Kontakte		<p>Das virtuelle..... also spa ..... positiv am virtuellen Arbeiten ist, ich kann es einfach, wenn ich es von meiner ..... ich kann es überall machen.(L_7, Z. 316)</p> <p>„[...]ich sehe das für mich eigentlich schon positiv, wenn das mit der .. vor allem örtlichen Flexibilisierung zum ..... dass ich da durchaus davon profitieren kann, ja.“ (L_8, Z. 354)</p> <p>„Ich habe ein bisschen Angst vor der Zukunft, weil ich nicht weiß, wo da Grenzen sind. Vor allem diese immer Erreichbarkeit durch virtuelle Möglichkeiten.“ (L_1, Z. 627)</p>	<p>Die Bedeutung der Virtualisierung für den/die Befragte/n ganz persönlich sowie ihre konkreten Auswirkungen auf seine individuelle Berufs- und Lebenssituation; subjektive Einschätzung und Erwartungen, emotionale Bewertungen</p> <p><i>Abgrenzung: wenn Vorteile beschrieben werden, die anhand objektiver Kriterien als allgemeingültig anzunehmen sind, Kategorie 4 verwenden</i></p>
7	<b>Handlungsoptionen</b>			<p>„Es hat aber jeder damit Probleme damit zu entscheiden, wer ist der richtige Verteiler, wofür ist wer verantwortlich, und welche Daten, äh, möchte ich denn gemeinsam betrachten wissen, und was will ich denn damit tun. [...] Das müsste .... Es müsste ein neues Bewusstsein entstehen, eben, äh, sich klar zu überlegen, wen spreche ich an .. , von wem erwarte ich was, und einfach .... das, das ist eine andere Art von Führung und Steuerung in Projekten. Oder einfach im, im Geschäftsleben an sich.“ (L_9, Z. 273)</p> <p>„Also wie schon gesagt, sorgsamer Umgang mit jeder Art von Medium ist glaube ich notwendig. Und ich denke da ist Aufholbedarf.“ (L_2, Zeile 348)</p>	<p>Es werden durch die Virtualisierung bedingte allgemeine Umstände geschildert, für die ein Optimierungsbedarf gesehen wird, und Verbesserungs-Vorschläge unterbreitet oder notwendige bzw. wünschenswerte Änderungen aufgezeigt</p> <p><i>Abgrenzung: für individuelle Probleme (bei sich selber oder anderen Individuen) Kategorie 6 verwenden</i></p>
P	<b>Personale Kompetenz</b>	Lernbereitschaft Selbstmanagement Eigenverantwortung Offenheit für Veränderungen		<p>„Ja, man muss sich halt eigene Regeln halt aufstellen, dann funktioniert das schon. Man kann sich ja nicht komplett dagegen verwehren, sage ich einmal, aber man muss auch nicht .. man muss auch nicht immer und überall dabei sein.“ (L_7, Z. 361)</p> <p>„Genau, sich reglementieren sich selber, und sagen, nein, äh, also eben mein, mein</p>	<p>Dispositionen zur Selbstreflexion und Selbstkritik sowie zur Ausbildung wirksamer und nutzbringender Grundhaltungen und Werte</p>



		<p>Glaubwürdigkeit Mitarbeiterförderung Disziplin</p>		<p>Email-Konto wird nicht, äh ... die ganze Zeit über, ähm .. eingesehen, sondern es wird nur, äh, was, was quasi bis 11.00 Uhr .... um 11.00 Uhr setze ich mich einmal ran, und um, um 15.00 Uhr noch einmal, da schaue ich, aber dazwischen, ähm .. kann nichts sein, was so dringlich ist, dass sie da sofort darauf reagieren.“ (I_10, Z. 697)</p>	<p>Dispositionen zur tatkräftigen und zielbewussten Realisierung der eigenen Motive, Grundhaltungen und Ziele</p>
<p><b>A</b></p>	<p><b>Aktivitäts- und Handlungskompetenz</b></p>	<p>Zielorientiertes Führen Ergebnisorientiertes Handeln Innovationsfreudigkeit Beharrlichkeit</p>		<p>„Wenn es steht, dann .. wenn ich nicht der bin, der es einberuft, dann warte ich geduldig, als normaler Teilnehmer ((lachend)), ansonsten, wenn ich jetzt der Führende in der Runde bin, dann beginne ich einfach zu dem Zeitpunkt, der andere hat dann Pech gehabt.“ (I_6, Z. 556)</p> <p>„Und da bin ich aber auch derjenige, der dann sagt, so, jetzt lösche ich einmal diesen alten Betreff mit den Weiterleitungen raus, und stelle das rein, äh, worum es denn jetzt eigentlich wirklich noch geht.“ (B_10, Z.587)</p>	<p>Dispositionen zu konstruktiven Bewältigung unsicherer Problemlagen unter Rückgriff auf situationsadäquate Fach- und Methodenkenntnisse</p>
<p><b>F</b></p>	<p><b>Fach- und Methodenkompetenz</b></p>	<p>Fachwissen Systematisches Vorgehen Organisationsfähigkeit</p>		<p>„Also ich glaube man muss sich bei jedem Mittel einfach überlegen, wann man es einsetzt, ja. Wenn wir in .... und das haben wir zum Beispiel jetzt bei &lt;Projekt&gt; gemerkt, wenn wir da irgendwo in, in, in Zeiten sind, wo, wo rasches Reagieren gefragt ist, wo man schnell Dinge abstimmen muss, ja, dann ist E-Mail sicherlich nicht das geeignete Instrument.“ (I_3, Z. 370)</p> <p>„Aber wenn man irgendetwas präsentiert, und dann, wie schon gesagt, auf diesen Umschaltmodus geht, dann wirklich auf dem Präsentationsmodus auf irgendwelche, was weiß ich, Powerpoints oder irgendwelche Sachen dann zeigt, man sieht die Leute nicht, man spürt sie nicht, und man hört sie nur so ganz dezent im Hintergrund, also ich bin mir nicht immer sicher ..... also wenn jemand da nicht sehr geübt ist, immer wieder</p>	

				<p>mit Rückfragen oder sowas abdeckt, ob wirklich alles angekommen ist, oder ob jeder alles mitgekriegt hat, oder .... und hinterher in der Summary nochmal sagt, ok, wer hat welche Aufgabe mitgenommen, und das vielleicht auch die Kandidaten, die auf der anderen Seite am Erdenball irgendwo am Tisch sitzen, das selber zusammenfassen zu lassen, sondern einfach alles vorgibt, dann ist das wenig erfolgreich.“ (L_2, Z. 396)</p>	
<p><b>S</b></p>	<p><b>Sozial-kommunikative Kompetenz</b></p>	<p>Beziehungsmanagement  Kommunikationsfähigkeit  Teamfähigkeit/Integrationsfähigkeit  Anpassungsfähigkeit  Konfliktlösungsfähigkeit  Sprachgewandtheit  Verständnisbereitschaft</p>		<p>„[...]...also, ich glaube, <u>Empathie</u> oder irgend so etwas ist in der Sit..... ist, ist bei der schriftlichen Kommunikation immer sehr wichtig, dass man versucht, sich in den Empfänger der Nachricht hinein zu versetzen, wie der das liest, wenn er es kriegt. Ja. Das ist glaube ich ganz wichtig, damit das gut funktioniert.“ (L_8, Z. 438)</p> <p>„Wenn der vor Ort wäre, dann könnte ich genau hinzeigen, und das ist eben, glaube ..... also man muss <u>präziser</u> sein [...] (L_8, Z. 462)</p> <p>„Englisch, denkt man, man beherrscht es, ähm, es ist aber auch so, dass ich sage: äh, wir kriegen da regelmäßig von <u>einzelnen</u>, muss ich dazu sagen, von einzelnen Mitarbeitern unserer Kunden Emails, wo wir dann .. mehrere befragen, und überlegen, was will er mir denn eigentlich hier damit ausdrücken, äh, und, äh, zu keiner einhelligen Auffassung kommen, was damit ausgedrückt werden soll.“ (L_10, Z. 535)</p> <p>„[...] und derjenige Mitarbeiter hat auch die Gabe, sich ... ich sage, für uns unverständlich auszudrücken. <u>Er</u> weiß ganz sicher, was er meint, ich weiß es oft nicht. Und verstehe auch nicht, und es sind auch viele andere davon betroffen, die seine Mails ganz einfach nicht <u>verstehen</u>.“ (L_4, Z. 444)</p>	<p>Dispositionen zur wertschöpfenden Zusammenarbeit und Kommunikation mit anderen</p>