

# „The new normal“: Arbeiten während und nach der Coronapandemie aus arbeits-, organisations-, und wirtschaftspsychologischer Perspektive

Greta Ontrup, Wiebke M. Roling & Annette Kluge

## Einführung

Es ist Montag, Sie starten mit einem virtuellen Teammeeting in den Tag. Ein Blick auf die To-Do-Liste verrät, dass am Vormittag weitere Videokonferenzen anstehen. Ab 13 Uhr übernehmen Sie die Home-Schooling-Betreuung Ihrer Tochter – vielleicht schaffen Sie es, nebenher einige E-Mails zu beantworten. Bevor Sie nach dem Abendessen das restliche Arbeitspensum des Tages absolvieren, möchten Sie an einer virtuellen Yoga-Stunde teilnehmen. Für das Abendessen waren Sie im Supermarkt einkaufen. Sie sind an Regalen vorbeigekommen, die völlig leer waren: Toilettenpapier, Tomatensoße und Nudeln waren ausverkauft. Sie haben sich beim Einkauf für regionale, frische Produkte entschieden. Sie haben sich ohnehin vorgenommen, nun wieder mehr selbst zu kochen.

Der Ausbruch der Coronapandemie Anfang des Jahres 2020 hat unseren Alltag und unser Arbeitsleben drastisch verändert. Für viele von uns geht es nach dem Aufstehen nicht wie gewohnt ins Büro, sondern direkt an den Laptop, der im mehr oder weniger improvisierten Home-Office steht. Geschlossene Kitas und Schulen bedeuten für viele Arbeitnehmer\*innen, dass sie Home-Office und Home-Schooling parallel bewältigen müssen. Auch wer nicht im Home-Office arbeitet oder arbeiten kann, sieht sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert: Angst vor der Ansteckung mit dem Corona-Virus oder dem Arbeitsplatzverlust sind allgegenwärtig. Auch unser Konsum hat sich verändert. Wir kürzen unsere Ausgaben aufgrund von Kurzarbeitergeld oder wir investieren gerade jetzt in die teure Kaffeemaschine, da wir nun den ganzen Tag zuhause sind. Und vielleicht haben wir Anfang des Jahres 2020 auch ein bisschen mehr Toilettenpapier gekauft als notwendig. Die Ausführungen spiegeln für viele von uns das durch die Coronapandemie bedingte „new normal“, unser „neues normales“ Alltags- und Arbeitsleben. Aber was genau bedeuten die Veränderungen für uns als Konsument\*innen, Arbeitnehmer\*innen, Teammitglieder, Führungskräfte und Karrieregestalter\*innen: Ist eine schnellstmögliche Rückkehr zur „al-

ten Normalität“ erstrebenswert? Welche Chancen ergeben sich aus den durch die Krise getriebenen Veränderungen? In diesem Kapitel wollen wir die Auswirkungen der Coronapandemie aus arbeits-, organisations-, und wirtschaftspsychologischer Perspektive betrachten.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie beschreibt und untersucht menschliches Erleben und Verhalten bei der Arbeit und in Organisationen. Sie stellt Theorien darüber auf, welche Arbeits- und Organisationsformen zu positiven Auswirkungen für Mensch und Organisationen führen und prüft diese mithilfe von wissenschaftlichen Werkzeugen (Kluge, 2021). Die konkreten Themen sind dabei sehr vielfältig und reichen vom betrieblichen Gesundheitsmanagement über Kommunikation, Teamarbeit und Führung in Unternehmen, bis hin zu Fragen rund um prekäre Arbeitssituationen oder alternde Belegschaften. Die Wirtschaftspsychologie beschäftigt sich darüber hinaus nicht nur mit dem Mensch als Arbeitnehmer\*in, sondern auch mit seinem Verhalten als Konsument\*in.

Arbeits-, organisations- und wirtschaftspsychologische Erkenntnisse rund um das Konsumverhalten, berufliche Anforderungen, virtuelle Teamarbeit und Karrieregestaltungen können helfen, das Arbeiten während und nach der Coronapandemie besser zu verstehen (Rudolph et al., 2020). Wir wissen beispielsweise bereits einiges darüber, wie Individuen berufliche Herausforderungen und Anforderungen erleben und mit Ressourcen umgehen. Diese Erkenntnisse können uns helfen, das Arbeiten während und nach der Coronapandemie besser zu gestalten. Die Pandemie wirft aber auch viele neue Fragen auf. Virtuelle Teams befinden sich beispielsweise seit langer Zeit im Fokus von arbeits- und organisationspsychologischer Forschung. Die Ad-hoc-Umstellung auf virtuelle Teamarbeit, bedingt durch die Pandemie, bringt nun aber ganz neue Herausforderungen mit sich, auf die neue Antworten gefunden, oder bestehende Antworten angepasst werden müssen. Im Folgenden steht die Frage im Zentrum, welche Auswirkungen die Coronapandemie für Konsument\*innen, Arbeitnehmer\*innen, Teammitglieder, Führungskräfte und Karrieregestalter\*innen hat (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1. Was bedeutet „the new normal“ aus arbeits-, organisations-, und wirtschaftspsychologischer Perspektive?

### *Konsumverhalten während der Coronapandemie*

Werfen wir zunächst einen Blick auf die Auswirkungen der Coronapandemie auf uns als Konsument\*innen. Wenn wir über Arbeiten mit und nach der Coronapandemie sprechen, bestimmt unsere berufliche Tätigkeit auch zum großen Teil unser Konsumverhalten. Sobald wir weniger im Büro sind und seltener Dienstreisen tätigen, brauchen wir entsprechend weniger Anzüge, Kostüme, Koffer und Reiseutensilien. Auch der sogenannte To-Go-Konsum nimmt ab, denn wir kaufen auf dem Weg zur Arbeit keinen Kaffee und keine Brötchen mehr (Fabius, Kohli, Timelin & Moulvad, 2020). Im März 2020 stieg dagegen beispielsweise der Absatz von Toilettenpapier, frischen Lebensmitteln, Einmalhandschuhen, Desinfektionsmitteln und Sportartikeln wie Yoga-Matten für ein Training zuhause (Zierlein, Garbe, Freesemann, Naumann & Maag, 2020). Aus konsument\*innenpsychologischer Perspektive reagierten Personen im ersten Lockdown mit unterschiedlichen Verhaltensweisen, die sich in Bezug auf verschiedene Zeithorizonte einordnen lassen: unmittelbar (z.B. durch das Horten von lagerbaren Lebensmitteln wie Nudeln), mittelfristig (z.B. durch mehr Do-it-yourself-Verhalten und den Ansturm auf die Baumärkte) und langfristig (z.B. durch die Veränderung des Konsumverhaltens hin zu mehr nachhaltigen, frischen, regionalen Produkten; Kirk & Rifkin, 2020). Teilweise kam

es zu panischem Kaufverhalten und Hamsterkäufen, welche eine Kombination aus impulsivem Kaufen, der Wahrnehmung eines drohenden Risikos der Verknappung, Pessimismus und einem kurzfristigen Fokus darstellen. Hamsterkäufe lassen sich als rationale und emotionale Reaktion auf eine wahrgenommene Verknappung erklären. Konsument\*innen wollen ein wahrgenommenes Risiko reduzieren und Ängste bewältigen, nachdem sie sich emotional haben anstecken lassen, z.B. durch Bilder in den Nachrichten, die lange Schlangen vor Supermärkten oder leere Regale zeigen. Luy (2021) erklärt das Horten auch mit dem Begriff des „Preppen“. Sogenannte Prepper bereiten sich auf das Eintreten einer Katastrophe und den Zusammenbruch der Infrastruktur vor. Prepper-Taktiken des Hortens sickerten nach Luy (2021) während des Lockdowns zumindest zeitweise in größere Teile der Bevölkerung hinein.

Eine Verknappung von Produkten des täglichen Gebrauchs haben die meisten Menschen in ihrem Leben bisher noch nicht erlebt. Ob sich diese im Verlauf der Pandemie gemachten Erfahrungen und Wahrnehmungen von Verknappung zukünftig in einer stärkeren Gelassenheit oder in einer größeren Panik ausdrücken, wird die Zukunft zeigen.

### *Arbeitsanforderungen und Ressourcen während und nach der Coronapandemie*

Durch die Coronapandemie hat sich das Leben jedes einzelnen Menschen schlagartig verändert. Wir müssen einst alltägliche Abläufe durch neue Vorgehensweisen ersetzen und werden stets mit neuen Anforderungen und Herausforderungen konfrontiert. In dieser Ausnahmesituation darf das Individuum mit seinen Bedürfnissen nicht aus den Augen verloren werden. Denn auch wenn sich die Coronapandemie auf unser aller Leben auswirkt, geht jede\*r anders mit einer solch komplexen Situation um. So können die hohe Eigendynamik und Unvorhersehbarkeit der Coronapandemie beispielsweise zu Unsicherheit und Ängsten führen (Rutter, Wolpert & Greenhalgh, 2020). Einige sehnen sich nach Sicherheit und wünschen sich ihren vorherigen Alltag zurück. Andere haben durch die Coronapandemie neue Arbeitsformen für sich entdeckt und möchten diese auch nach der Pandemie gerne beibehalten.

Auch die Anforderungen, die an Arbeitnehmer\*innen bei der Arbeit gestellt werden, haben sich durch die Coronapandemie verändert (Meyer, Zill, Dilba, Gerlach & Schumann, 2021). So kommt es vor, dass durch die Arbeit im Home-Office bestimmte Aufgaben wegfallen und neue hinzukommen. Viele Tätigkeiten, die zuvor mit Zettel und Stift ausgeführt worden sind, müssen nun digital erledigt werden. Arbeitnehmer\*innen



müssen sich mit neuen Kommunikationstools vertraut machen und ihre Arbeitsabläufe neu organisieren. Durch fehlende technische Ausstattung, Arbeit am Küchentisch oder Home-Schooling fällt es unter Umständen schwerer, sich auf die Arbeit zu konzentrieren und mehrere Stunden am Stück effektiv zu arbeiten. In bestimmten Branchen, wie z.B. im Gesundheitswesen, hat sich der Workload durch die Coronapandemie massiv erhöht. Hinzu kommen Faktoren wie Zeitdruck oder fehlendes Personal. All dies sind Beispiele für Herausforderungen und Belastungen, mit denen Arbeitnehmer\*innen während der Coronapandemie konfrontiert werden. Es wird von ihnen erwartet, dass sie diese Anforderungen bewältigen, ihre Aufgaben erledigen und Ziele erreichen.

Für den Umgang mit Arbeitsanforderungen ist es wichtig, dass wir auf Ressourcen zurückgreifen können. So können zum Beispiel die soziale Unterstützung durch Kolleg\*innen, Arbeitsplatzsicherheit oder Job-Autonomie arbeitsbezogene Ressourcen darstellen, die bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen helfen (Demerouti & Nachreiner, 2019). Neben arbeitsbezogenen Ressourcen sind auch jene Ressourcen aus dem persönlichen und privaten Umfeld bei der Bewältigung von Anforderungen von Bedeutung. Die Theorie der Ressourcenerhaltung (Buchwald & Hobfoll, 2020; Hobfoll, 1989) kategorisiert Ressourcen in Objektressourcen (z.B. Haus, Auto), Bedingungsressourcen (z.B. soziale Netzwerke), persönliche Ressourcen (z.B. Selbstwirksamkeit) und Energieressourcen (z.B. Zeit, Geld). Sie postuliert, dass Menschen danach streben, Ressourcen zu erhalten und neue aufzubauen. Der Wert einzelner Ressourcen kann dabei für verschiedene Individuen variieren. So mag für die einen das gemeinsame Fußballtraining eine wertvolle Ressource sein, für andere ist es vielleicht die Zeit mit Familie und Freund\*innen oder das Lesen eines Buches auf dem Sofa. Durch die Coronapandemie und die damit verbundenen Kontaktbeschränkungen hat sich ebenfalls die Verfügbarkeit einiger Ressourcen verändert. Das gemeinsame Fußballtraining findet nicht statt, Freund\*innen und Familie können nur eingeschränkt getroffen werden und viele Freizeitaktivitäten fallen weg. Durch diese Veränderungen können allerdings auch neue Ressourcen hinzukommen. Doch auch dies ist individuell unterschiedlich: So mag das Home-Office beispielsweise durch den Wegfall von Fahrtzeiten für die einen ein Ressourcengewinn sein, für andere durch ungünstige Arbeitsbedingungen zuhause möglicherweise aber auch ein Ressourcenverlust.

In einer Studie haben wir Arbeitsanforderungen und Ressourcen während der Coronapandemie im Verlauf untersucht. Dazu haben wir berufstätige Personen, die mindestens 20 Stunden pro Woche arbeiten, im August und September 2020 über einen sechswöchigen Zeitraum befragt. An

den insgesamt sechs Messzeitpunkten haben je mindestens 56 Personen teilgenommen. Im Fragebogen wurde vereinzelt auch die Möglichkeit zu Freitextantworten gegeben. Auf diesem Weg wurde beispielsweise erfragt, ob es in der vergangenen Woche bestimmte Freizeitereignisse gegeben hat, durch die besonders gut oder schlecht von der Arbeit abgeschaltet werden konnte. Allein die Variation der Antworten zeigt, dass sich der Wert einzelner Ressourcen zwischen Individuen unterscheidet (siehe Abbildung 2). So kann beispielsweise die Familie eine wertvolle Ressource sein, andererseits können durch familiäre Verpflichtungen auch neue Anforderungen entstehen.

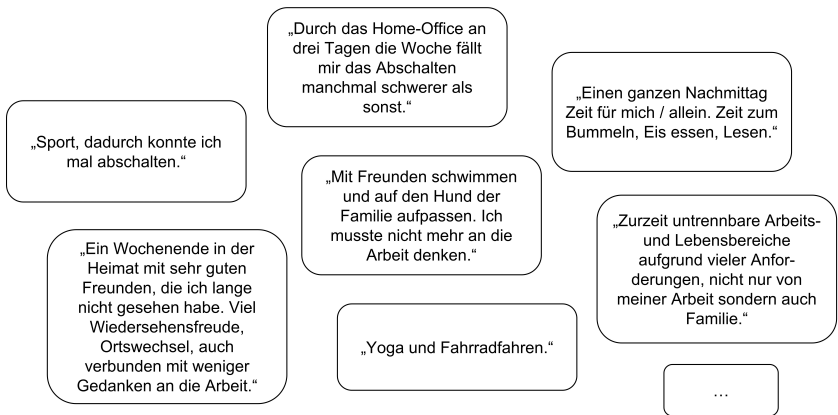


Abbildung 2. Beispielhafte Antworten auf die Frage, durch welche Ereignisse besonders gut oder schlecht von der Arbeit abgeschaltet werden konnte

In den Abbildungen 3 und 4 sind das Ausmaß bestimmter Arbeitsanforderungen sowie die Zufriedenheit mit der Freizeitgestaltung in verschiedenen Bereichen dargestellt. Die Abbildungen zeigen, dass sich das Ausmaß an Arbeitsanforderungen und die Zufriedenheit mit der Freizeitgestaltung gemittelt über die jeweiligen Teilnehmer\*innen im Zeitverlauf verändern. Es handelt sich nicht um ein bestimmtes Level, das dauerhaft gehalten wird, sondern vielmehr um dynamische Prozesse. Diese Prozesse unterscheiden sich interindividuell, weshalb bei der Frage nach Anforderungen und Ressourcen, der Blick stets auf das Individuum gerichtet werden muss.

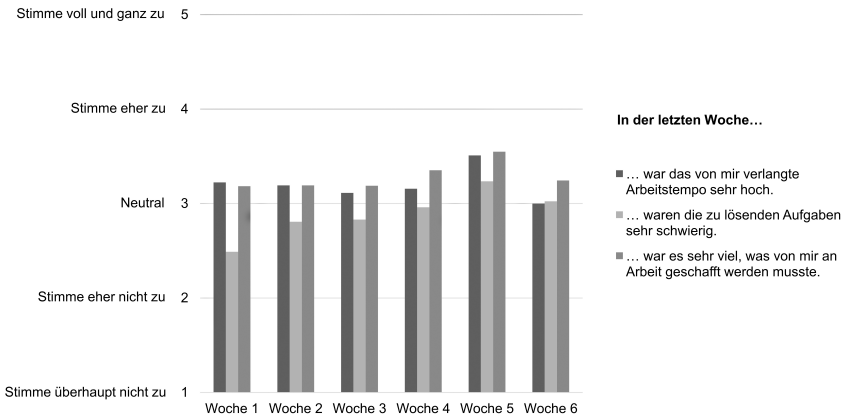


Abbildung 3. Arbeitsanforderungen gemittelt über die jeweiligen Teilnehmer\*innen im Zeitverlauf (Items angelehnt an den FIT-Fragebogen von Richter et al., 2000)

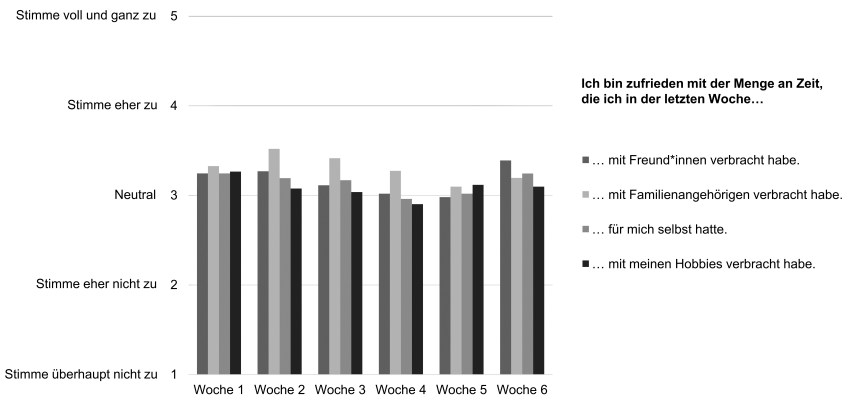


Abbildung 4. Zufriedenheit mit der Freizeitgestaltung im Hinblick auf bestimmte Bereiche gemittelt über die jeweiligen Teilnehmer\*innen im Zeitverlauf (Items angelehnt an den Leisure Time Satisfaction Measure von Stevens et al., 2004)

*Herausforderungen virtueller Teamarbeit während und nach der Coronapandemie*

Bisher haben wir gesehen, dass wir als Arbeitnehmer\*innen durch die Pandemie mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert sind und dass sich als hilfreich erlebte Ressourcen von Person zu Person unterscheiden. Neben diesen individuellen Anforderungen ergeben sich durch die Coronapandemie neue Herausforderungen – aber auch Chancen – für die *gemeinsame* Arbeit. Denn die wenigsten Personen arbeiten komplett unabhängig von anderen an ihren Arbeitsaufgaben. Vielmehr arbeiten häufig Teams gemeinsam an einer Aufgabe und koordinieren ihre Arbeit zu diesem Zweck (Kluge, 2021). Ko-lokalisierte Teams arbeiten gemeinsam vom selben Ort (z.B. Bürogebäude, Operationsaal). In *virtuellen Teams* dagegen arbeitet mindestens ein Teammitglied räumlich verteilt und es werden überwiegend technologische Hilfsmittel (E-Mail, Telefon, Videokonferenz, etc.) zur Kommunikation und Koordination der Arbeit eingesetzt (Hertel, Geister & Konradt, 2005).

Die Coronapandemie machte virtuelle Teamarbeit nicht mehr nur zu einer Option, sondern in vielen Organisationen zur Pflicht und Sicherheitsmaßnahme. Auch in Branchen und Abteilungen, in denen wenig bis gar keine Erfahrung mit virtueller Teamarbeit bestand, wurden zum Zweck des „Social Distancings“ Mitarbeiter\*innen in das Home-Office geschickt (Rudolph et al., 2020). Von heute auf morgen mussten aus ko-lokaliserten Teams virtuelle Teams werden, wobei sich die Zusammenarbeit im virtuellen Kontext als komplex erwies. Selbst wenn wir davon ausgehen, dass alle Teammitglieder mit der notwendigen Hard- und Software ausgestattet sind, birgt die virtuelle Teamarbeit viele Herausforderungen. Vielleicht haben Sie selbst erlebt, dass es nach der Umstellung auf virtuelle Teamarbeit weniger „Wir-Gefühl“ oder mehr Missverständnisse im Team gab. Das liegt nicht an den Personen oder am Team, sondern daran, dass virtuelle Teamarbeit – aus arbeitspsychologischer Sicht – schwierig(er) ist.

Aus der Forschung sind bereits sowohl viele Stolpersteine als auch Erfolgsfaktoren für virtuelle Teamarbeit bekannt. Darunter fallen unter anderem individuelle Charakteristika der Teammitglieder (z.B. Erfahrung mit Technologie), organisationale Faktoren (z.B. technischer Support) oder das Kommunikations-, Koordinations-, und Konfliktlöseverhalten des Teams (Ortiz de Guinea, Webster & Staples, 2012). Im Folgenden wollen wir ausgewählte Faktoren beleuchten, die für erfolgreiche virtuelle Teamarbeit entscheidend sein können.

## Ausgewählte Erfolgsfaktoren virtueller Teamarbeit

In der empirischen Forschung wird wiederholt das *Vertrauen* im Team als ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor identifiziert (Breuer, Hüffmeier, Hibben & Hertel, 2020). Wenn Teammitglieder sich gegenseitig vertrauen, erbringen sie bessere Leistungen, arbeiten effektiver zusammen und sind zufriedener (Breuer, Hüffmeier & Hertel, 2016). Die Wahrnehmung eines „Wir-Gefühls“ oder der Zugehörigkeit, die sogenannte *Kohäsion* im Team, geht damit Hand in Hand (Kozłowski & Ilgen, 2006). Eine höhere Teamkohäsion führt dazu, dass Teammitglieder stärker bemüht sind, sich effizient zu koordinieren und offen zu kommunizieren (Hertel et al., 2005). Dies führt wiederum zu einer besseren Teamleistung und höherer Zufriedenheit (Kozłowski & Ilgen, 2006).

Vertrauen und Kohäsion sind auch für ko-lokalisierte Teams wichtig. Unabhängig davon, ob Sie mit Ihren Teammitgliedern in einem Büro sitzen, oder über den Laptop kommunizieren – fehlt das Vertrauen oder die Kohäsion, werden Sie sich tendenziell weniger für ihr Team einsetzen. Im virtuellen Kontext sind der Aufbau und das Aufrechterhalten von Vertrauen und Kohäsion jedoch viel herausfordernder als in der ko-lokalisierten Zusammenarbeit (Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017). Wenn das Internet des Kollegen\*der Kollegin in der Konferenz aussetzt, oder eine Formulierung in einer E-Mail zu einem Konflikt führt, sind das Probleme, die sich im ko-lokalisierten Teamarbeitsalltag entweder gar nicht erst ergeben oder durch persönliche Gespräche leicht behoben werden können. In virtuellen Teams wird, verglichen mit ko-lokalisierten Teams, weniger, weniger eindeutig, einseitiger, zu spät und/oder unvollständiger kommuniziert (Marlow et al., 2017; Ortiz de Guinea et al., 2012). Das kann dazu führen, dass Teammitgliedern nicht klar ist, wer welche Aufgabe bearbeitet, wer wann erreichbar ist, oder wer wie vorgehen möchte. Unter mangelndem Austausch und vermehrtem Konfliktpotential leiden schlussendlich Vertrauen und Kohäsion.

Neben diesen psychologischen Faktoren ist der Faktor „Technologie“ für virtuelles Zusammenarbeiten unbestreitbar wichtig. Stellen Sie sich das folgende Szenario vor: Sie arbeiten im Home-Office und haben am Morgen Ihr wöchentliches Meeting mit dem Team. Am Nachmittag treffen Sie sich in einer Projektgruppe, um für ein kreatives Projekt zu brainstormen. Im Anschluss wollen Sie Ihre Kollegin noch über die weiteren Schritte ihres gemeinsamen Projektes informieren. Wählen Sie für jede Besprechung eine Videokonferenz? Wechseln Sie nach zwei Videokonferenzen zum Telefon – oder schreiben Sie vielleicht nur eine E-Mail? Und macht das überhaupt einen Unterschied?

Die Forschung sagt: ja, es macht einen Unterschied. Kommunikationsmedien unterscheiden sich in ihrer „Reichhaltigkeit“: Ein Videoanruf ist beispielsweise reichhaltiger als ein Telefonat, da neben auditiven auch visuelle Informationen übermittelt werden. Bei der virtuellen Teamarbeit heißt es aber nicht: „je reichhaltiger, desto besser“. Es kommt stattdessen auf den *Aufgaben-Technologie-Fit* an, also darauf, ob die Technologie zur bearbeiteten Aufgabe passt (Goodhue & Thompson, 1995). Dementsprechend ist die Effektivität eines Teams davon abhängig, wie gut es eine Kommunikationstechnologie an die Anforderungen einer bestimmten Aufgabe anpassen kann. Eine komplexe Aufgabe, bei der gegenseitiges Feedback notwendig ist (z.B. das Brainstorming-Meeting), fordert eher den Einsatz reichhaltigerer Technologien. Zum Beispiel einen Videoanruf, bei dem zur Audioübertragung auch emotionale Ausdrücke und Hinweisreize per Video sichtbar werden. Bei weniger komplexen Aufgaben (z.B. Weiterleitung von Informationen zum Projektstand), sind reichhaltige Technologien nicht notwendig und im schlimmsten Fall sogar destruktiv (z.B. aufgrund von Ablenkung oder unverhältnismäßigem Zeitaufwand).

Ergänzend kann es hilfreich sein, sich nicht nur zu fragen, welche Technologie zur Aufgabe, sondern auch: welche Technologie zum Team passt (*Team-Technologie-Fit*; Thomaschewski, Weyers & Kluge, 2020). Teams bringen unterschiedliche Charakteristika mit, die zu unterschiedlichen Bedürfnissen und Voraussetzungen im Hinblick auf die passende Technologie führen. Kleinere Teams legen ihren Fokus zum Beispiel tendenziell auf Tools zur Kollaboration, wohingegen größere Teams primär Tools zur Kooperation nutzen (Bradner, Mark & Hertel, 2005). Neben unterschiedlichen Aufgaben können ebenfalls unterschiedliche Teameigenschaften den Einsatz unterschiedlicher Technologien erforderlich machen.

In einer Umfrage unter Arbeitnehmer\*innen verschiedener Branchen, die wir direkt zu Beginn des Lockdowns im April 2020 in Deutschland durchgeführt haben, haben uns  $N = 110$  Personen darüber Auskunft gegeben, wie sie die Umstellung auf virtuelle Teamarbeit erlebt haben (Klostermann, Ontrup, Thomaschewski & Kluge, 2021). Diese Personen haben bereits vor der Coronapandemie in Teams gearbeitet (im Mittel seit 4.13 Jahren ( $SD = 4.45$ )) und mussten, wie viele andere, ad hoc aus dem ko-lokalisierten Umfeld auf virtuelle Teamarbeit umsteigen. Diese Studie zeigt, dass ein geringer *Team-Technologie-Fit* sowie ein geringer *Aufgaben-Technologie-Fit* mit weniger *Vertrauen* und *Kohäsion* zusammenhängen. In Abbildung 5 ist dieses Zusammenspiel dargestellt, wobei die Stichprobe in eine Gruppe mit niedrigem vs. hohem *Aufgaben-Technologie-Fit* ( $Md = 3.75$ ) und *Team-Technologie-Fit* ( $Md = 3.94$ ) eingeteilt wurde. Eine kausale Aussage ist auf dieser Datenbasis nicht möglich. Es ist einerseits denkbar,

dass Teams mit geringerem Vertrauen und weniger Kohäsion es schlechter schaffen, die Technologien an die Aufgabe und ihr Team anzupassen. Andererseits ist aber auch denkbar, dass eine geringe Passung zwischen Technologie, Aufgabe und Team die Aufrechterhaltung von Vertrauen und Kohäsion erschwert. Werden beispielsweise für komplexe Aufgaben wenig reichhaltige Medien verwendet (z.B. viele E-Mails statt Videotelefonie), kann das zu Missverständnissen, Frust und resultierend wenig Vertrauen und Wir-Gefühl führen.

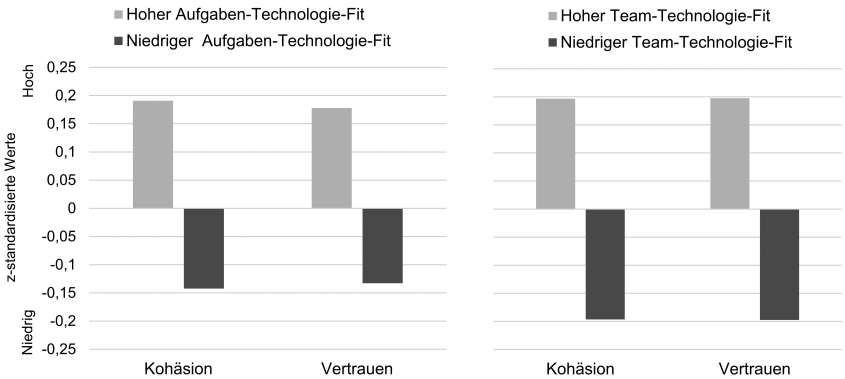


Abbildung 5. Eine geringe Passung zwischen Technologie und Aufgabe sowie Technologie und Team geht mit weniger Vertrauen und Kohäsion einher.

Diese Einflussfaktoren stellen längst keine vollständige Repräsentation der bisherigen Forschungserkenntnisse zu virtueller Teamarbeit dar, sondern sind als eine gezielte Auswahl zu verstehen. Sie können jedoch Anhaltspunkte zur Sicherstellung effektiver virtueller Teamarbeit bieten. In Tabelle 1 fassen wir, in Anlehnung an Klostermann et al. (2021), praktische Handlungsempfehlungen zusammen.

Erfolgsfaktor	Handlungsempfehlung
Vertrauen und Kohäsion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßiger Austausch und Smalltalk (z.B. gemeinsame virtuelle Kaffeepausen oder Feierabendstart („Happy Hour“))<sup>1</sup></li> <li>• Konkrete Kommunikation: Wer macht was, bis wann, wie?</li> <li>• „Closed-loop“ (vollständige) Kommunikation<sup>2</sup>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teammitglied A sendet eine Nachricht</li> <li>• Teammitglied B empfängt die Nachricht</li> <li>• Teammitglied A stellt sicher, dass Nachricht empfangen und verstanden wurde</li> </ul> </li> </ul>
Aufgaben-Technologie-Fit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aufgabe erfordert welche Technologie<sup>3</sup>:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexität der Aufgaben?</li> <li>• Ziel (z.B. Kommunikation vs. Koordination)?</li> <li>• Welche Technologie eignet sich auf der Basis?</li> </ul> </li> </ul>
Team-Technologie-Fit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestimmung von Passung zwischen Technologie und Team<sup>4</sup> auf Basis von:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Teameigenschaften und -bedürfnissen, z.B.: Teamgröße/ Berufliche Hintergründe/Kollaborationskultur/etc.</li> <li>b) Technologieeigenschaften, z.B. Informationsdarstellung und -fülle (Audio, Sprache)</li> </ol> </li> <li>• Bei Bedarf Angebot von Technologieschulungen</li> </ul>

<sup>1</sup> Feitosa, & Salas, 2021; <sup>2</sup> Marlow, et al., 2017; <sup>3</sup> Zigurs, & Khazanchi, 2008; <sup>4</sup> Thomaschewski, Herrmann & Kluge, 2019

Tabelle 1. Handlungsempfehlungen für erfolgreiche virtuelle Teamarbeit.

## Hybride Teamarbeit nach der Coronapandemie

Die meisten Teams, in denen virtuelles Arbeiten eine praktikable Option darstellt, werden im Jahr 2020 Erfahrungen mit virtueller Teamarbeit gemacht haben. Der „Sprung ins kalte (virtuelle) Wasser“ wird sich in gleicher Form vermutlich nicht wiederholen. Trotz der bis hierhin berichteten Herausforderungen, waren viele Teams erfolgreich darin, sich dem neuen virtuellen Kontext durch Umstellung ihrer Interaktionen in Bezug auf Aufgaben („Was“), Prozesse („Wie“) und Beziehungen („Wer“) anzupassen (Whillans, Perlow & Turek, 2021). Für bestimmte Aufgaben und Situationen (z.B. Brainstorming) erwies sich die virtuelle Kooperation sogar als effizienter und effektiver (Rudolph et al., 2020). Zum Teil ermöglichte der virtuelle Kontext ein stärkeres Gefühl der Verbundenheit, z.B. durch sichtbarere Einblicke in den Alltag der anderen (z.B. Interaktionen mit Kindern während einer Videotelefonie) und doch berichten viele, dass ihnen persönliche Treffen, „Flurfunk“, gemeinsame Pausen und spontane Interaktionen fehlen (Whillans et al., 2021).



Diese Erkenntnisse können Grundlage sein, um Teamarbeit nach der Krise anzupassen und somit weder ausschließlich zu alten Gewohnheiten zurückzukehren, noch das „new normal“ unverändert weiterzuleben. Stattdessen wäre eine hybride Teamarbeitswelt vorstellbar, in welcher der Grad der Virtualität, je nach Aufgaben- und Situationsanforderungen, angepasst werden kann. Auf Basis zunehmend digitalisierter Informationen, Unterlagen und Daten wird der Mobilitätsspielraum für Teammitglieder fortwährend größer. So könnten Teams agil entscheiden, welche Projektphase, Aufgabe, Situation oder Einschränkung welchen Grad an Virtualität notwendig erscheinen lässt. Gemeinsame Meetings und ko-lokalisierte Arbeitsphasen könnten beispielsweise für den Projektstart/zu Projektbeginn Sinn ergeben. Im Anschluss könnte der Anteil der virtuellen Arbeit ansteigen, wobei Teammitglieder mit Fokus auf die individuellen Aufgaben die Möglichkeit hätten, räumlich verteilt zu arbeiten. Für solch agile Adaptationen ist ein hohes Maß an Flexibilität der Teammitglieder notwendig. Aus arbeitspsychologischer Perspektive ist es daher entscheidend, bei solchen Teammodellen die individuellen Bedürfnisse (z.B. Vorliebe für Büro vs. Home-Office) und Voraussetzungen des Teams (z.B. Technologiekompetenzen) zu beachten. Hier ergeben sich wichtige Forschungsfragen im Hinblick auf die Belastung und Anpassungsfähigkeiten von Teams und ihren Mitgliedern: Zum Beispiel inwieweit Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wechselnde Grade von Teamvirtualität begleiten können. Auch könnten wechselnde virtuelle und ko-lokalisierte Arbeitsphasen Einfluss auf das Erleben und Verhalten der Teammitglieder, beispielsweise ihre Motivation, proaktiven Handlungen oder Engagement haben. Es bedarf also situationspezifischer Forschungsergebnisse, um das Zusammenspiel von individuellem Erleben, Teamprozessen und Teamerfolg in wechselnden Virtualitätsgraden zu verstehen und darauf aufbauend konkrete Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche hybride Teamarbeit zu entwickeln.

### *Führungsverhalten und -erfolg während und nach der Coronapandemie*

In Zeiten der Krise richten wir als Bürger\*innen unseren Blick auf die politische Führung oder schauen als Arbeitnehmer\*innen auf unsere Führungskraft und fragen: „was jetzt?“. Wir erwarten von Führungskräften Antworten und Entscheidungen. Wir haben im Abschnitt „Arbeitsanforderungen und Ressourcen“ gesehen, wie wichtig Ressourcen während der Krise sind. Gerade in Zeiten der Unsicherheit stellt die Unterstützung der Führungskraft eine wichtige Ressource dar (Charoensukmongkol & Phungsoonthorn, 2020). Aber wie gehe ich als Führungskraft „richtig“ mit

der Krise um? Wie kann ich als Führungskraft dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter\*innen weniger unsicher, dafür aber zufrieden und motiviert fühlen? Im Folgenden betrachten wir Führungsverhalten und den Einfluss der Coronapandemie auf dessen Erfolg.

Historisch gesehen wurden Gründe für den Führungserfolg in der Person gesucht (*Welche Eigenschaften hat eine Führungskraft?*). Aktuelle Führungsforschung rückt dagegen das Führungsverhalten in den Fokus (*Wie verhält sich eine Führungskraft?*; Kluge, 2021). Dabei kann zwischen aufgaben-, und mitarbeitendenorientierter Führung unterschieden werden. Ein aufgabenorientierter Führungsstil ist primär auf das Erreichen der Organisationsziele konzentriert, indem klare Aufgabenziele und Arbeitsabläufe kommuniziert und überwacht werden. Mitarbeitendenorientierte Führung rückt das Wohlbefinden der Geführten in den Fokus und konzentriert sich darauf, vertrauensvolle Interaktionen innerhalb eines unterstützenden Klimas zu schaffen (Kluge, 2021; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014). Diese Unterteilung spiegelt keine sich ausschließenden Kategorien, sondern ein Spektrum wider. Eine Führungskraft kann je nach Aufgabe, Situation und Mitarbeiter\*in *eher* aufgaben- oder *eher* mitarbeitendenorientiert führen. Genau diese situative Anpassung ist wichtig, denn Führung geschieht nicht im luftleeren Raum, sondern ist unter anderem abhängig von Eigenschaften der Geführten (z.B. Expertise, Erfahrung, Motivation) und der Situation (z.B. Routine vs. Krise). Dies ist in Abbildung 6 dargestellt.

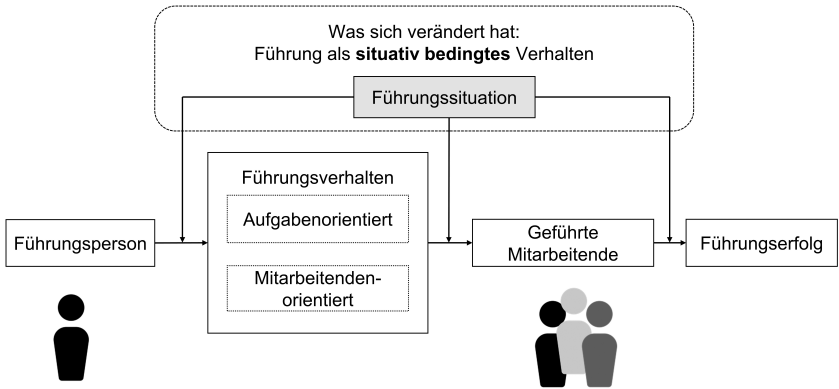


Abbildung 6. Der Führungserfolg hängt von der Führungsperson, dem Führungsverhalten, den Geführten, aber vor allem auch von der Situation ab (eigene Darstellung in Anlehnung an Kluge, 2021; Nerdinger et al., 2014).

Die Coronapandemie als Krisensituation bringt nun einige Herausforderungen für Führungskräfte mit sich. Darunter fällt beispielsweise eine erschwerte Einschätzung der Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen, bedingt durch reduzierte (informelle) Kontakte oder Missverständnisse in der Kommunikation aufgrund technischer Hürden (Kirchner, Ipsen & Hansen, 2021). Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist die Kombination beider Führungsstile wesentlich. In einer zu Beginn des Lockdowns (April 2020) in Deutschland durchgeführten Studie zeigte sich, dass aufgabenorientiertes Führungsverhalten den Mitarbeiter\*innen Orientierung und Richtung gab und auf diesem Weg (virtuelle) Teamleistung sicherte (Bartsch, Weber, Büttgen & Huber, 2021). Eine realistische Kommunikation der Situation sowie ihrer Konsequenzen, regelmäßige Treffen und klare Informationen zu Aufgaben, Prozessen und Zielen helfen im Sinne der Aufgabenorientierung, Unsicherheit abzubauen und Leistung zu sichern (Newman & Ford, 2021). Darüber hinaus gewährleistete mitarbeitendenorientierte Führung, dass Mitarbeiter\*innen die nötige Autonomie und Unterstützung erhielten, sich individuell an die schwierigen krisenbedingten Umstände anzupassen (Bartsch et al., 2021). Fragen nach dem Wohlbefinden und den individuellen Situationen der Mitarbeiter\*innen, (neue) Rituale und das Feiern von Erfolgen, halfen im Sinne der Mitarbeitendenorientierung, Vertrauen aufrechtzuerhalten und auf diesem Weg Leistung zu sichern (Newman & Ford, 2021).

## Gesundheitsorientierte Führung im Fokus

Die Pandemie führt dazu, dass langfristig das Thema der gesundheitsorientierten Führung stärker in den Fokus rückt. Das Thema wird bereits seit einigen Jahren verstärkt erforscht und diskutiert (Franke, Ducki & Felfe, 2015). Die Relevanz nimmt nun, bedingt durch die globale Zunahme an digitalen und räumlich-verteilten Arbeitsbedingungen, fortwährend zu. Durch kurze Wege im Home-Office mangelt es beispielsweise an Bewegung oder die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit beginnen zu verschwimmen. Gesundheitsorientierte Führung bedeutet, dass Führungskräfte sich der Wichtigkeit von Gesundheit bewusst sind („Meine Gesundheit ist mir wichtig“), achtsam mit sich umgehen („Ich merke, wenn ich mir zu viel zumute“) und sich gesundheitsbewusst verhalten („Ich tue etwas für meine Gesundheit“; Kluge, 2021). Führungskräfte sollen auf diesem Weg eine Vorbildfunktion einnehmen: Wenn ich als Führungskraft zum Beispiel im Teammeeting erzähle, dass ich in der Mittagspause einen Spaziergang mache, spiegle ich meinen Mitarbeiter\*innen, dass ich ihnen dies auch zugestehe und zudem als wichtig erachte. Das Führungskonzept beinhaltet darüber hinaus auch den Anspruch, dass Führungskräfte gegenüber der Gesundheit der Mitarbeiter\*innen achtsam sein sollten („Ich merke, wenn ich meinen Mitarbeiter\*innen zu viel zumute“), diese als wichtig bewerten („Die Gesundheit meiner Mitarbeiter\*innen ist mir wichtig“) und gesundheitsförderliche Maßnahmen für die Mitarbeiter\*innen initiieren („Ich tue etwas, um die Gesundheit meiner Mitarbeiter\*innen zu fördern“; Kluge, 2021). Um auch über die Coronapandemie hinaus eine nachhaltig gesunde Belegschaft sicherzustellen, sollten Organisationen verstärkt in das Thema der gesundheitsorientierten Führung investieren, beispielsweise indem Führungskräfte informiert (Warum ist das wichtig?) und trainiert (Wie setze ich es um?) werden.

### *Anpassung an veränderte Arbeitsabläufe während und nach der Coronapandemie*

Die Coronapandemie erfordert, dass wir uns stets an neue Gegebenheiten anpassen. Die dynamischen Veränderungen in der aktuellen Zeit stellen dabei auch Organisationen vor eine Herausforderung. Vieles ist nicht mehr so, wie es vorher einmal war, bestimmte Veränderungsprozesse müssen gezwungenermaßen initiiert werden, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind notwendig. Damit die Anpassung an eine Veränderung erfolgreich gelingt, muss aber nicht nur Neues erlernt, sondern auch Altes

hinter sich gelassen werden. Durch die Pandemie haben sich bestimmte Abläufe und Prozesse verändert, vieles wurde digitalisiert und findet nun auf eine andere Art und Weise als zuvor statt. Viele Unternehmen konzentrieren sich auf das Training neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten (z.B. Digitalkompetenzen), was wichtig für die Anpassung an die Veränderungen ist. Mindestens genauso wichtig wie das Erlernen neuer Dinge ist jedoch auch das Vergessen der alten Routinen. Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu bewältigen, muss veraltetes und somit irrelevant gewordenes Verhalten vergessen werden (Kluge & Gronau, 2018; Schüffler, Thim, Haase, Gronau & Kluge, 2020). Wenngleich Vergessen häufig negativ konnotiert ist, kommt dem intentionalen Vergessen in diesen dynamischen Zeiten der Pandemie eine besondere Bedeutung zu. Allein der Wechsel in das Home-Office erfordert, dass wir unsere Arbeitsroutinen anpassen und veraltete Abläufe hinter uns lassen. Nun ist möglicherweise nicht mehr der Griff zum Stempel, sondern eine digitale Unterschrift erforderlich. Was früher auf dem Postweg erledigt werden musste, geht nun plötzlich per E-Mail.

Aus der Forschung sind bereits einige Faktoren bekannt, die sich förderlich oder hinderlich auf das intentionale Vergessen auswirken. So hat beispielsweise Zeitdruck einen negativen Einfluss auf die Anpassungsleistung (Röling, Schüffler, Thim, Gronau & Kluge, 2021). Bestimmte personenbezogene Merkmale, wie z.B. die Merkfähigkeit, erweisen sich hingegen als förderlich für erfolgreiches intentionales Vergessen (Haase, Matthiessen, Schüffler & Kluge, 2020). Durch die Coronapandemie haben sich viele Veränderungsprozesse ohne vorherige Planung und Vorbereitung ereignet. Gerade in diesen Zeiten ist Anpassungsfähigkeit wichtiger denn je. Dabei ist von zentraler Bedeutung, dass Organisationen die Veränderungsprozesse nicht nur aus der Perspektive des Lernens, sondern auch im Hinblick auf das Vergessen betrachten. Arbeitsbedingungen sollten so gestaltet werden, dass sie die bestmöglichen Voraussetzungen für erfolgreiche Anpassung bieten und das intentionale Vergessen des irrelevant gewordenen Verhaltens fördern. Es ist beispielsweise wichtig, dass Zeitvorgaben in Veränderungssituationen so angepasst werden, dass Mitarbeiter\*innen keinem Zeitdruck ausgesetzt sind (Röling et al., 2021). Damit Veränderungsprozesse erfolgreich bewältigt werden können, sollten Mitarbeiter\*innen dabei unterstützt werden, veraltete Routinen und Abläufe zu vergessen.

## *Karrierperspektiven und -unsicherheiten durch die Coronapandemie*

Die Coronapandemie und ihre Auswirkungen auf die Unternehmen und Organisationen zeigen sich auch in Karriereperspektiven und -unsicherheiten, die Mitarbeiter\*innen erleben. Bereits beim Eintritt in eine Organisation ist es für viele Mitarbeiter\*innen wichtig zu erfahren, wie sie sich in der Organisation entwickeln können. Auch von Arbeitgeber\*innenseite ist eine beliebte Frage im Einstellungsinterview, wo man sich in fünf Jahren sieht. Die mittel- bis langfristige Perspektive auf eine berufliche Entwicklung ist für viele Bewerber\*innen und Mitarbeiter\*innen ein Entscheidungskriterium für oder gegen den Eintritt oder den Verbleib in einer Organisation. Damit verbundene Fragen lauten z.B.: Wie beeinflussen die aktuellen Entwicklungen meine Karriereziele und -wünsche? Ist/Wird der öffentliche Dienst für mich nun attraktiver als die freie Wirtschaft? Sind medizinische Forschung und die Pharma-Branche nun attraktiver als der Automobilbau? Welche Aspekte eines Jobs werden gegebenenfalls attraktiver und welche unattraktiver? Werden Jobs attraktiver, die auch aus dem Home-Office heraus geleistet werden können?

Die ersten Unternehmen reagieren bereits: Der Sportwagenbauer Porsche ermöglicht seinen Mitarbeiter\*innen künftig, an bis zu zwölf Tagen im Monat mobil zu arbeiten. Eine bis mindestens Ende Juni 2021 pandemiebedingte Ausnahmeregelung, die das Arbeiten von zuhause an fünf Tagen in der Woche ermöglicht, führt nun auch zu einer Veränderung der Bürowelten. Die Bürofläche soll um rund ein Fünftel reduziert werden und bis zum Jahr 2025 will Porsche nur noch für 60 Prozent der Büro-Mitarbeiter\*innen einen klassischen Schreibtisch bereitstellen und darüber hinaus lediglich temporäre Arbeitsplätze bieten (Porsche-Mitarbeiter, 2021).

Die Pandemie zeigt deutlich, dass sich neue Karriereperspektiven ergeben. Es wird jedoch auch offenkundig, dass einige Arbeitnehmer\*innen sogenannte Karriereschocks erleben. Als Karriereschock wird ein außergewöhnliches Ereignis bezeichnet, das zumindest bis zu einem gewissen Grad durch Faktoren außerhalb der Einflussnahme des Individuums verursacht wird (z.B. der angeordnete Lockdown) und einen bewussten Reflexionsprozess in Bezug auf die eigene Karriere und die berufliche Entwicklung auslöst (Akkermans, Seibert & Mol, 2018). Gerade für Mitarbeiter\*innen im Bereich Hotel und Gastronomie, aber auch z.B. in Bereichen wie Veranstaltungs- und Eventmanagement, ist es wahrscheinlich zu solchen Karriereschocks gekommen. Auch Unternehmensberatungen, Trainingsanbieter\*innen und Personen, die sich im Februar 2020 noch über die Möglichkeit einer Selbstständigkeit oder der Gründung eines Start-ups Gedanken gemacht haben, waren schon vier Wochen später da-

mit konfrontiert, eben diese Karriereweiterentwicklung noch einmal zu überdenken. Inwieweit ein erlebter Karriereschock nachhaltig das Erleben und Verhalten von Arbeitnehmer\*innen beeinträchtigt, hängt dabei von der Häufigkeit, Intensität, Kontrollierbarkeit, Vorhersagbarkeit, Valenz und Dauer des Schocks ab (Akkermans et al., 2018).

Karriere-Resilienz bedeutet, dass Personen in der Lage sind, einen konstruktiven Umgang mit einem Karriereschock zu finden. Karriere-Resilienz wird als Anpassungs- und Durchhaltevermögen, angesichts von Störungen oder Widrigkeiten und dem Erkennen ihrer Bedeutung für die eigene Karriere, beschrieben. Störungen und Widrigkeiten ergeben sich beispielsweise durch eine turbulente wirtschaftliche Umgebung, wie eben in Folge der Coronapandemie und ihren Auswirkungen (Hite & MacDonald, 2020).

Resilienz bzw. die Wahrnehmung und das Erleben von Unsicherheit in Bezug auf die weiteren Karriere-Optionen hängen dabei mit einer generellen und in Corona-Zeiten auch gesundheitsbezogenen Ängstlichkeit sowie der (In-)Toleranz gegenüber Unsicherheit zusammen (z.B. Denkmuster wie „Unvorhergesehene Ereignisse beunruhigen mich sehr“, „Ungewissheit hält mich davon ab, ein erfülltes Leben zu führen“). Resilienzförderlich wirken sich hierbei ein funktionales und adaptives Coping und damit verbundene problemlösende Aktivitäten wie z.B. adaptierte Pläne, die Suche nach emotionaler Unterstützung, positives Reframing, Akzeptanz, die Suche nach informationeller Unterstützung und Humor aus. Förderlich im Umgang mit Karriereschocks sind zudem eine kreativitätsbezogene Selbstwirksamkeit, die Einnahme verschiedener Perspektiven und die Sammlung und Integration verschiedener Ideen und Vorgehensweisen sowie die Fähigkeit, gleichzeitig Neues zu erkunden und Bestehendes zu nutzen (Tang, Ma, Naumann & Xing, 2020). Dysfunktional wirken dahingegen Verleugnung und Ablenkung, Selbstbeschuldigung, Drogenkonsum oder verhaltensbedingter Rückzug (Rettie & Daniels, 2020; Parlapani et al., 2020).

Unterstützende Denkmuster und Einstellungen, wie oben beschrieben, können dazu beitragen, dass im Falle einer erlebten Bedrohung der eigenen beruflichen Entwicklung nicht nur Risiko- sondern auch Schutzfaktoren identifiziert werden, die zur Entwicklung von Karrierebildern mit wünschenswerten Resultaten führen (Hite & McDonald, 2020).

## Veränderungen im Human Resource Management

Welche Lehren kann das Human Resource Management (HRM) für die eigene Arbeit bezüglich der Karriereplanungen und deren Unterstützung aus den Erfahrungen der Coronapandemie ziehen?

Für das HRM ergeben sich neue Chancen für die Entwicklung sogenannter nachhaltiger Karrieren im Unternehmen. Nachhaltige Karrieren aufzubauen und Mitarbeiter\*innen dahingehend zu unterstützen, bedeutet die gesamte Lebensspanne der Mitarbeiter\*innen zu betrachten, d.h. die Vergangenheit einzubeziehen, in die Gegenwart zu investieren (z.B. durch die Entwicklung neuer digitaler Kompetenzen) und zukunftsbezogen innovativ zu agieren. Dabei wird nicht nur die bezahlte Arbeit als wertvoll erachtet, sondern ebenso erbrachte (freiwillige) gemeinnützige und unbezahlte familienbezogene Arbeit (auch Reproduktionsarbeit genannt). HRM kann dazu beitragen, dass die Überschneidungen verschiedener Lebenskontexte im Unternehmen als karriereförderlich geschätzt werden, einschließlich sozialer, beruflicher und familiärer Kontexte, in denen diese Leistungen erbracht werden, mit dem Ziel, Karrieren auch nach den individuellen Bedürfnissen zu planen und zu gestalten. HRM kann ebenso dabei unterstützen, individuell ausgearbeitete Karriereentscheidungen (sog. „Career Crafting“) zu fördern, um sowohl die erlebte Sinnhaftigkeit, als auch die individuelle Beschäftigungsfähigkeit in den Fokus zu rücken. Career Crafting gilt als proaktives Verhalten, das Personen mit der Absicht zeigen, ihre berufliche Entwicklung zu managen, um eine bestmögliche Passung zwischen sich und der möglichen beruflichen Entwicklung herzustellen (Tims & Akkermans, 2020).

HRM hat zudem die Verantwortung, die Entwicklung spezifischer psychologischer und verhaltensbezogener Strategien zu fördern, die der\*die Einzelne während des Prozesses der Karriere-Neuorientierung für sich nutzen kann. Dazu gehören z.B. die Entwicklung eines wachstumsbezogenen Mindsets, die Flexibilität Karriereziele zu überdenken und/oder neu zu formulieren, Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten zu suchen und starke Karrierenetzwerke aufzubauen (Hite & McDonald, 2020).

### Fazit

Die Coronapandemie stellt uns nicht nur im Privatleben, sondern auch im Arbeitsleben vor eine Reihe von Herausforderungen. Arbeitnehmer\*innen werden mit neuen Anforderungen konfrontiert, die Zusammenarbeit im Team muss neu organisiert werden und von Führungskräften wird



erwartet, dass sie ihre Mitarbeiter\*innen bestmöglich durch die Pandemie führen. Organisationen müssen eine Reihe von Veränderungsprozessen meistern und auch Karriereplanungen werden durch die Pandemie beeinflusst. Hinzu kommt die Veränderung unseres Konsumverhaltens.

Die Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie hilft uns, die Auswirkungen der Coronapandemie auf Konsument\*innen, Arbeitnehmer\*innen, Teammitglieder, Führungskräfte und Karrieregestalter\*innen zu verstehen. In diesem Rahmen rücken wir das menschliche Erleben von Arbeit, Organisation und Wirtschaft ins Zentrum und fragen danach, welche Aspekte des „new normal“ dieses Erleben positiv und welche es negativ beeinflussen. Dabei zeigt sich: Die Psychologie antwortet auch hier mit: „Es kommt darauf an“. So ist beispielsweise die Wahrnehmung von Ressourcen und Anforderungen abhängig von den Merkmalen und kognitiven Mustern der einzelnen Person. Die am besten geeignete Technologie zur Kooperation ist wiederum abhängig von der Art des Teams und seinen Aufgaben. Damit gewinnen die Untersuchung und Exploration eben dieser individuellen und situativen Faktoren an Wichtigkeit, sodass bei der – oft ersehnten – „Rückkehr zur Normalität“, Altbewährtes wieder aufleben und neu Gelerntes mitgenommen werden kann, um so eine produktive und nachhaltig gesunde Arbeitswelt zu gestalten.

### Literaturverzeichnis

- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 44(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bradner, E., Mark, G. & Hertel, T. D. (2005). Team Size and Technology Fit: Participation, Awareness, and Rapport in Distributed Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(1), 68–77. <https://doi.org/10.1109/TPC.2004.843299>
- Breuer, C., Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *The Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177. <https://doi.org/10.1037/apl0000113>

- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F. & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73(1), 3–34. <https://doi.org/10.1177/0018726718818721>
- Buchwald P. & Hobfoll S. E. (2020) Die Theorie der Ressourcenerhaltung: Implikationen für Stress und Kultur. In T. Ringeisen, P. Genkova & F. T. L. Leong (Hrsg.), *Handbuch Stress und Kultur*. Wiesbaden: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27825-0\\_9-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27825-0_9-1)
- Charoensukmongkol, P. & Phungsoonthorn, T. (2020). The effectiveness of supervisor support in lessening perceived uncertainties and emotional exhaustion of university employees during the COVID-19 crisis: the constraining role of organizational intransigence. *The Journal of General Psychology* [Vorab-Onlinepublikation]. <https://doi.org/10.1080/00221309.2020.1795613>
- Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73, 119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- Fabius, V., Kohli, S., Timelin, B. & Moulvad, S. (2020, 30. Juli) *How Covid-19 is changing consumer behavior – now and forever*. McKinsey. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-covid-19-is-changing-consumer-behavior-now-and-forever>
- Feitosa, J. & Salas, E. (2021). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100777. <https://doi.org/10.1616/j.orgdyn.2020.100777>
- Franke, E., Ducki, A. & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung* (Psychologie für das Personalmanagement, Bd. 27, S. 253–264). Göttingen: Hogrefe.
- Goodhue, D. L. & Thompson, R. L. (1995). Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213–236. <https://doi.org/10.2307/249689>
- Haase, J., Matthiessen, J., Schöffler, A. & Kluge, A. (2020). Retentivity Beats prior Knowledge as Predictor for the Acquisition and Adaptation of New Production Processes. In T. X. Bui (Hrsg.), *Proceedings of the 53rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. 4796–4805.
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Hite, L. M. & McDonald, K.S. (2020) Careers after COVID-19: Challenges and changes, *Human Resource Development International*, 23(4), 427–437. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779576>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Kirchner, K., Ipsen, C. & Hansen, J. P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice* [Vorab-Onlinepublikation]. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>

- Kirk, C. P. & Rifkin, L. S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 124–131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.028>
- Klostermann, M., Ontrup, G., Thomaschewski, L. & Kluge, A. (2021). Successful adjustment to virtual teamwork during COVID-19: the importance of trust, task-technology fit, and experience with working from home. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 65(4), 1–16. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000368>
- Kluge, A. (2021). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (Kohlhammer Standards Psychologie, 1. Auflage). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Kluge, A. & Gronau, N. (2018). Intentional forgetting in organizations: The importance of eliminating retrieval cues for implementing new routines. *Frontiers in Psychology*, 9, 51. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00051>
- Kozlowski, S. W. J. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Luy, M. (2021). Das bedrohte Selbst: Die Praxis des »Preppens« als Lebens- und Subjektivierungsform. In M. Berger, H. Raupach & A. Schnickmann (Hrsg.), *Leben am Ende der Zeiten. Wissen, Praktiken und Zeitvorstellungen der Apokalypse* (S. 173–191). Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N. & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>
- Meyer, B., Zill, A., Dilba, D., Gerlach, R. & Schumann, S. (2021). Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: A longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. *International Journal of Psychology* [Vorab-Onlinepublikation]. <https://doi.org/10.1002/ijop.12743>
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin / Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>
- Newman, S. A. & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Ortiz de Guinea, A., Webster, J. & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49(6), 301–308. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.003>
- Parlapani, E., Holeva, V., Nikopoulou, V.A., Sereslis, K., Athanasiadou, M., Godosidis, A., Stephanou, T. & Diakogiannis, I. (2020). Intolerance of Uncertainty and Loneliness in Older Adults During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychiatry*, 11, 842. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00842>
- Porsche-Mitarbeiter können zukünftig an bis zu zwölf Tagen im Monat mobil arbeiten (2021, 16. Mai). Handelsblatt. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/arbeitswelt-porsche-mitarbeiter-koennen-kuenftig-an-bis-zu-zwoelf-tagen-im-monat-mobil-arbeiten/27195824.html?ticket=ST-7107763-5sH0hbTfcZF5ZgKwNY1g-ap6>

- Rettie, H. & Daniels, J. (2020). Coping and Tolerance of Uncertainty: Predictors and Mediators of Mental Health During the COVID-19 Pandemic. *American Psychologist* [Vorab-Onlinepublikation]. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000710>
- Richter, P., Hemmann, E., Merboth, H., Fritz, S., Hänsgen, C., & Rudolf, M. (2000). Das Erleben von Arbeitsintensität und Tätigkeitsspielraum – Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur orientierenden Analyse (FIT). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44(3), 129–139. <https://doi.org/10.1026//0932-4089.44.3.129>
- Roling, W., Schüffler, A., Thim, C., Gronau, N. & Kluge, A. (2021). Der Einfluss von Zeitdruck auf das willentliche Vergessen veralteter Produktionsroutinen. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.). *Dokumentation des 67. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Arbeit HumAIne gestalten*. Dortmund: GfA Press.
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S. & Zacher, H. (2020). Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* [Vorab-Onlinepublikation]. <https://doi.org/10.31234/osf.io/k8us2>
- Rutter, H., Wolpert, M. & Greenhalgh, T. (2020). Managing uncertainty in the covid-19 era. *The British Medical Journal*, 370:m3349. <https://dx.doi.org/10.1136/bmj.m3349>
- Schüffler, A. S., Thim, C., Haase, J., Gronau, N. & Kluge, A. (2020). Information Processing in the Work Environment 4.0 and the Beneficial Impact of Intentional Forgetting for Change Management. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 64(1), 17–29. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000307>
- Stevens, A. B., Coon, D., Wisniewski, S., Vance, D., Arguelles, S., Belle, S., Mendelsohn, A., Ory, M. & Haley, W. (2004). Measurement of leisure time satisfaction in family caregivers. *Aging & Mental Health*, 8(5), 450–459. <https://doi.org/10.1080/13607860410001709737>
- Tang, C., Ma, H., Naumann, S.E. & Xing, Z. (2020). Perceived Work Uncertainty and Creativity During the COVID-19 Pandemic: The Roles of Zhongyong and Creative Self-Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 11, 596232. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.596232>
- Thomaschewski, L., Herrmann, T. & Kluge, A. (2019). Unterstützung von Teamwork-Prozessen durch Augmented Reality (AR): Entwurf einer arbeitspsychologisch fundierten Taxonomie. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Dokumentation des 65. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten*. Dortmund: GfA Press.
- Thomaschewski, L., Weyers, B. & Kluge, A. (2020). Power to the People! Ein nutzerzentrierter Designansatz im Rahmen der Entwicklung eines Augmented Reality (AR)-basierten Assistenzsystems zur Unterstützung der zeitlichen Koordination räumlich verteilter Teams. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.). *Dokumentation des 66. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Digitaler Wandel, digitale Arbeit, digitaler Mensch?*. Dortmund: GfA Press.

- Tims, M. & Akkermans, J. (2020). Job and Career Crafting to Fulfill Individual Career Pathways. In J. W. Hedge & G. W. Carter (Hrsg.), *Career Pathways: From School to Retirement* (S. 165–190). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190907785.003.0010>
- Whillans, A. Perlow, L. & Turek, A. (2021). Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*, 31(1), 100343. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>
- Zierlein, T., Garbe, C., Freeseemann, M.-L., Naumann, L. & Maag, V. (2020). *Impact of the COVID-19 crisis on short- and medium-term consumer behavior*. Verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/consumer-business/articles/consumer-behavior-study-covid-19.html>
- Zigurs, I. & Khazanchi, D. (2008). From Profiles to Patterns: A New View of Task-Technology Fit. *Information Systems Management*, 25(1), 8–13. <https://doi.org/10.1080/10580530701777107>

