

Gestaltung der Arbeit in virtuellen Teams

Dr. Josephine Hofmann

Agenda



© Alliance – Adobe Stock

Kurzvorstellung der Inhalte und der Dozentin

Blitzlicht: Wer verantwortet gelungene virtuelle Teamarbeit?

Vertrauen, Verbindlichkeit und Entgrenzung in virtueller Teamarbeit

Wirkungen medialer Vermittlung auf die Qualität virtueller Teamarbeit

Fragen und Antworten

Die Teamcharta als zentrales Instrument verbindlicher, performanter und gesunder Teamarbeit

Fragen und Antworten

Blitzlicht: Wer verantwortet gelungene virtuelle Teamarbeit?

Bitte votieren Sie:

1. Die Teamleitung

2. Jedel/r Einzelne

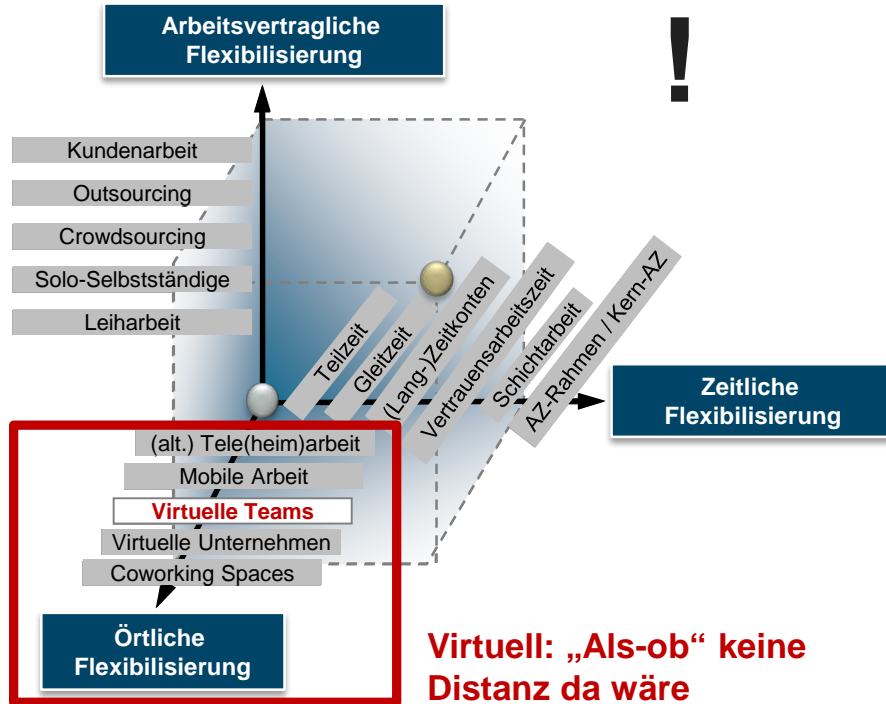
3. Das ganze Team in seiner Gesamtaufgabe



***Vertrauen, Verbindlichkeit und Entgrenzung
in virtueller Teamarbeit***

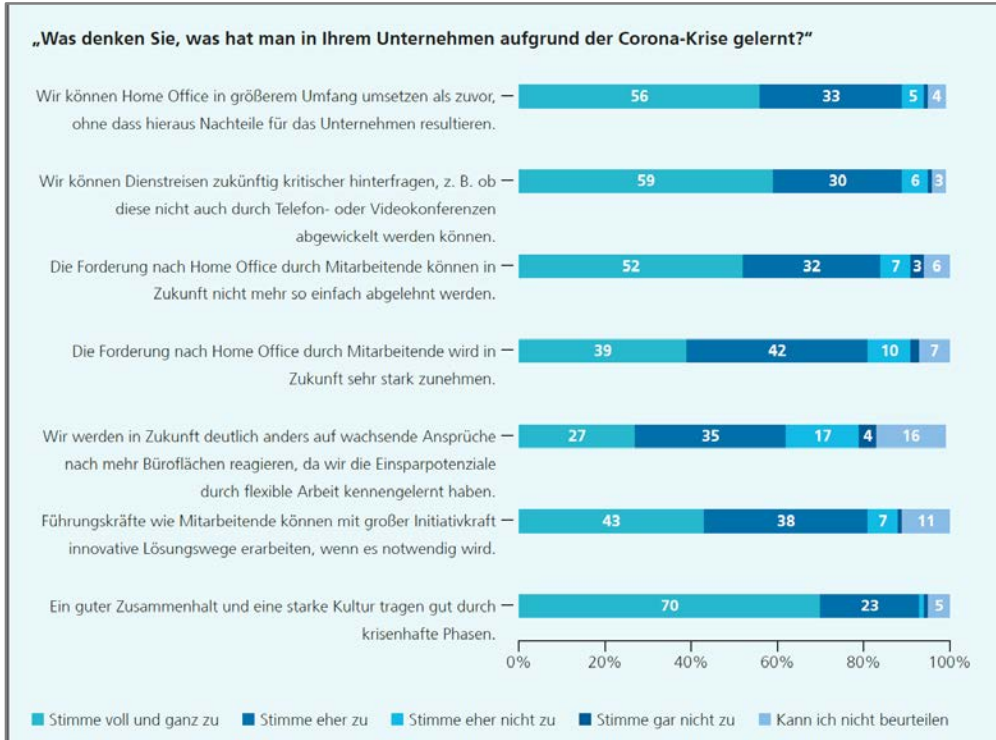
Virtuelle Teams – Arbeit über Distanz

- von daheim aus, in Projekten, über Standorte hinweg -



- Virtuelle Teams sind eine Ausprägung ortsflexibler Arbeit.
- Sie entstehen durch zunehmende Projektorientierung, Internationalisierung der Arbeit. Auch bei der Verteilung von Organisationseinheiten über mehrere Standorte hinweg ist virtuelle Teamarbeit ein häufiges Phänomen.
- Virtuelle Teams können zeitlich begrenzt sein oder aber dauerhaft zusammenarbeiten: Dies ist z. B. der Fall bei der Einheit „International HR“ eines Mittelständlers, wo die Zentrale in Süddeutschland sitzt, die lokalen Business Partner aber an allen weltweit verteilten Standorten sitzen. Sie werden zentral aus Süddeutschland geführt und auch hierarchisch angeleitet.

Virtuelle Teamarbeit wird deutlich zunehmen



Quelle: Hofmann, Piele, Piele, 2020

- Home Office hat sich **breit bewährt**
- Auch **Dienstreisen** werden in Zukunft deutlich stärker in der virtuellen Form durchgeführt werden
- Die **Kundenschnittstellen** und **zentrale Prozesse** werden deutlich virtualisiert
- **Forderungen** von Mitarbeitenden nach ortsmobiler Arbeit **werden zunehmen**
- Umfang und Ausgestaltung von **Büroflächen** werden zunehmend hinterfragt werden
- Damit können **Pendlermobilität** sowie **Geschäftsreisen** deutlich **nachhaltiger** gestaltet werden

Einfluss von Virtualität auf Vertrauen

Was sich mit der Digitalisierung im Vertrauen ändert

➔ Interpersonales Vertrauen beinhaltet **kognitive** und **affektive** Komponenten.

Affektives Vertrauen:

➔ **beruht auf der emotionalen Verbindung zu einer Person.**

- führt zu Interesse am Wohlbefinden der Anderen.
- hat weniger mit der Rolle zu tun, die ein Individuum am Arbeitsplatz einnimmt, sondern mit seiner Person.
- wird gesteigert durch kollegiales Verhalten und häufigen Kontakt und damit letztlich durch **gemeinsame, verbindende Erfahrungen.**



© biker3 – Adobe Stock

Quelle: http://www.balanceonline.org/files/downloads/forschungspapier_singer_0.pdf

Einfluss von Virtualität auf Vertrauen

Was sich mit der Digitalisierung im Vertrauen ändert

Kognitives Vertrauen:

→ **Vertrauensvergabe als Entscheidung auf Basis von Information** aufgrund von Gründen, wie:

- Erlebte Zuverlässigkeit
- Nachvollziehbares Verantwortungsbewusstsein
- Erlebte und bekannte Kompetenz
- Wird durch Beständigkeit und gemeinsame Erfahrung gesteigert (Bestätigung der Entscheidung)



© Photopraee.eu – Adobe Stock

Quelle: http://www.balanceonline.org/sites/balanceonline.org/files/downloads/forschungspapier_singer_0.pdf

Einfluss von Virtualität auf Vertrauen

Was sich mit der Digitalisierung im Vertrauen ändert

Folgerung:

- Da Kontaktaufnahme und informelle Kommunikation in virtuellen Teams unter erschwerten Bedingungen stattfinden, kann ein Fokus auf die **kognitive Komponente** des Vertrauens die Vertrauensbildung fördern.
- Kognitives Vertrauen kann durch **explizite Information** hergestellt werden
→ z. B. Leistungen, Auszeichnungen, Abschlüsse explizit hervorheben, Erfolge feiern

Quelle: http://www.balanceonline.org/sites/balanceonline.org/files/downloads/forschungspapier_singer_0.pdf

Einfluss von Virtualität auf Vertrauen

Was sich mit der Digitalisierung im Vertrauen ändert

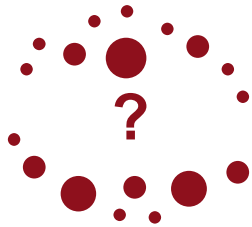
Die Entwicklung des Vertrauens benötigt in virtuellen Teams mehr „Unterstützung“:

- z. B. durch Planung von Face-to-face Treffen oder engmaschige Kommunikation
 - Ausgleich für die fehlenden non-verbale Hinweisreize
 - Entwicklung des kooperativen Verhaltens
- durch das aktive Bewusstseinschaffen für die Fähigkeiten der Teammitglieder (kognitives Vertrauen)
- durch die Einplanung von Zeit für informellen Austausch (affektives Vertrauen)

Einen wesentlichen Einfluss hat die Unternehmenskultur:

- Hat man generell Vertrauen in die Kolleginnen und Kollegen?
- Gibt man Vertrauensvorschuss?

Am einfachsten ist es dann, wenn alle gleichviel virtuelle Arbeit machen



Wie unterscheidet sich die
Zusammenarbeit bei **lokalen**,
semi-virtuellen und **virtuellen**
Teams?

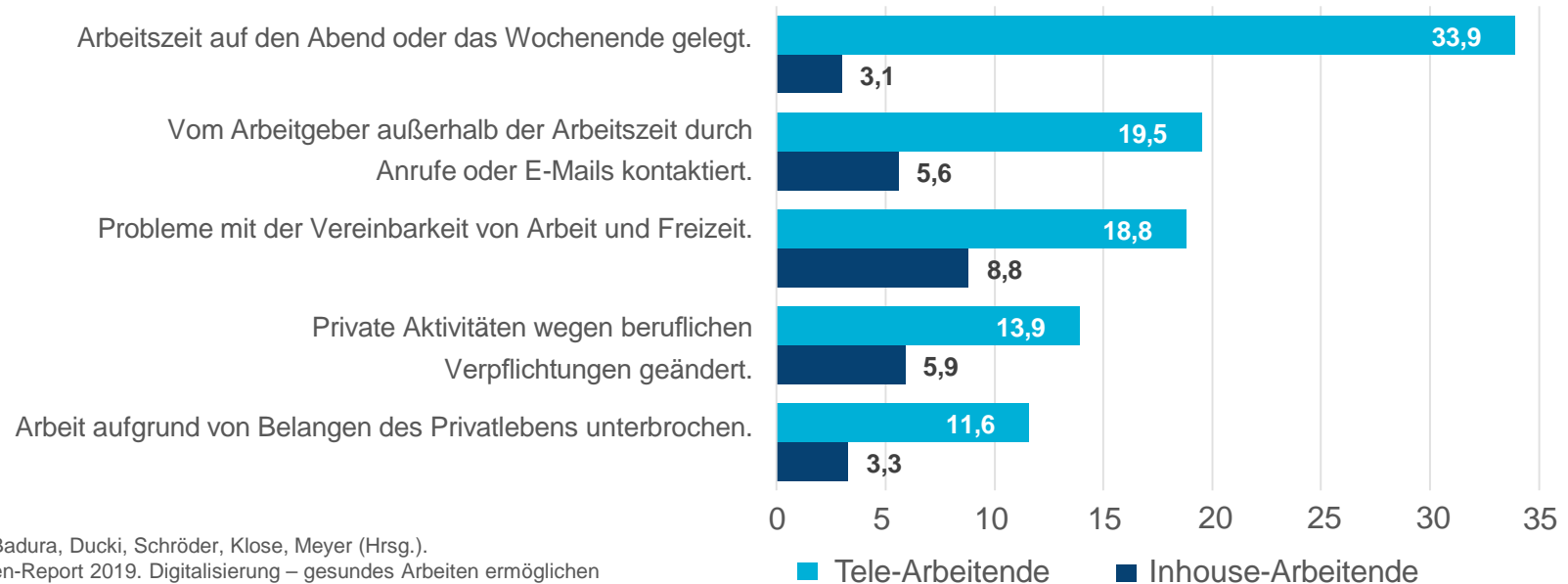
Wenn **alle im Team gleich viel** über Distanz
arbeiten, sind die gegenseitige Rücksicht und die
Verteilung des Aufwandes am besten – weil alle
auf die Kooperation der Kolleginnen und Kollegen
angewiesen sind.

Flexibilitätsanforderungen

Vergleich Inhouse-Arbeitende zu Tele-Arbeitenden

„(Sehr) häufig in den letzten vier Wochen...“

Angaben in %, N = 2.001 Befragte



Quelle: Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hrsg.).
Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen

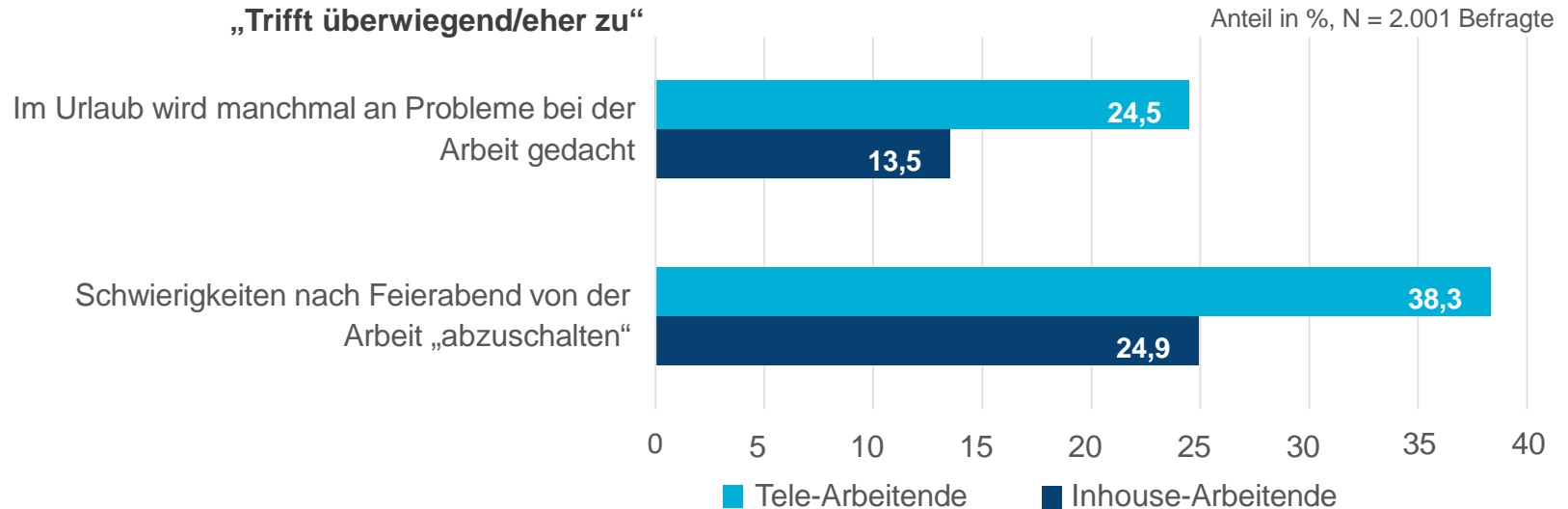
Belastungsquellen bei ständiger Erreichbarkeit



Quelle: Hassler, Rau, Hupfeld & Paridon (2016). iga.Report 23. Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten, Teil 2. Dresden: iga.

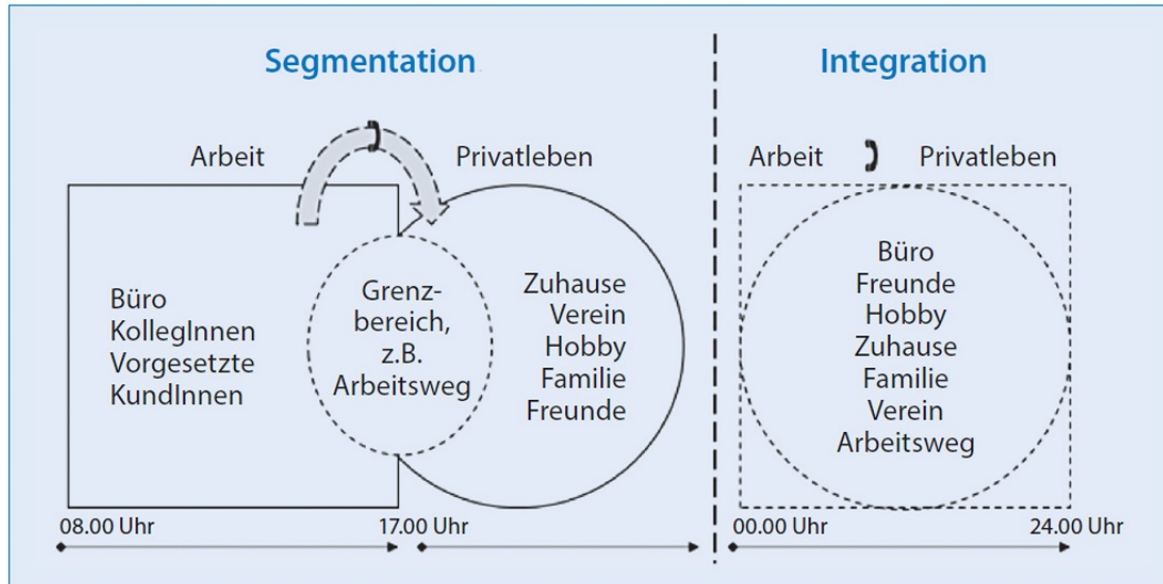
Kognitive Irritation

Vergleich Inhouse-Arbeitende zu Tele-Arbeitenden



Quelle: Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hrsg.).
Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen

Zwei Bewältigungstypen – Segmentation und Integration



Quelle: W. Menz, N. Pauls & B. Pangert, Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit, in: Wirtschaftspsychologie, Heft 2-2016



***Wirkungen medialer Vermittlung auf die
Qualität virtueller Teamarbeit***

Vorteile des „Tür an Tür“

- **Ganzheitliche Wahrnehmung** und einfache Kontaktaufnahme „nebenbei“
 - Aktuelle Arbeitsinhalte
 - Persönliche Situation: Gesichtsausdruck, Körperhaltung, Stimme, Stimmung
 - Sehen – und gesehen werden
- **Unkomplizierte Organisation** von kurzen Meetings
- Einfacher **Zugriff** auf gemeinsame Arbeitsmittel
- Zufällige Begegnungen und informelle Gespräche: **Flurfunk**
- Sozialer Druck, Gemeinschaftserleben, **Zugehörigkeit**
- Zufällige Begegnung – **informelle Kommunikation**



© WavebreakMediaMicro – Adobe Stock

Distanz in der persönlichen Kommunikation – Effekte?

- Raum für informellen Austausch wird kleiner

© WavebreakMediaMicro – Adobe Stock

Informalität und Zusammenhalt



- Die Zeitanteile für technisch vermittelte Kommunikation, Delegation und Koordination steigen an
- Nebenläufige Wahrnehmung von Stimmung, Gesundheitszuständen wird stark eingeschränkt
- Die Vielfalt der „Medienklaviatur“ erhöht sich
- Kommunikation wird anstrengender, zeitintensiver, getakteter
- Kommunikation nimmt generell ab oder wird „schriftlicher“
- Schnelle Interaktion wird schwieriger

© kastro – Adobe Stock

Kommunikation



- Leistungen werden nicht mehr wahrgenommen

© imphoto – Adobe Stock

Wahrnehmung und Förderung



Warum das Bild so wichtig ist



© fizkes – Adobe Stock

- **Umfeldinformationen werden vermittelt**
 - Information über die Person von Kleidungsstil über Büroräumlichkeiten bis zu Ferienbildern an der Bürotür
- **Visuelle Signale unterstützen die „Mikroorganisation“ durch Wahrnehmung der Körpersprache**
 - Wer will sich einbringen?
 - Wer zieht sich „raus“?
 - Wer hat schon abgeschaltet?
 - Wer ist komplett anderer Meinung?...
- **Soziale Kontrolle und Verbindlichkeit**
 - Vereinbarungen, Abmachungen, Commitment unter „Zeugen“

Ein in dieser Hinsicht sehr empfehlenswertes Video:
<https://www.youtube.com/watch?v=JM00G7rWTPg> (bis Min. 2:55)



Wahl der Technologien beeinflusst Interaktionsdynamik

Vorteile von Videokommunikation und Conferencing gegenüber E-Mail und Telefon:

- Es bleibt mehr Zeit für gleichberechtigte, auch kontroverse Diskussion.
- Da die mehrkanalige Kommunikation die Abstimmung erleichtert und erlaubt, sich kreativ und produktiv mit neuen Problemstellungen auseinanderzusetzen.

Je reicher die Kommunikations- und Kollaborationsumgebung,

- desto intensiver ist der Austausch,
- desto größer die Identifikation mit dem Endergebnis und
- desto besser die Stimmung in der Session.

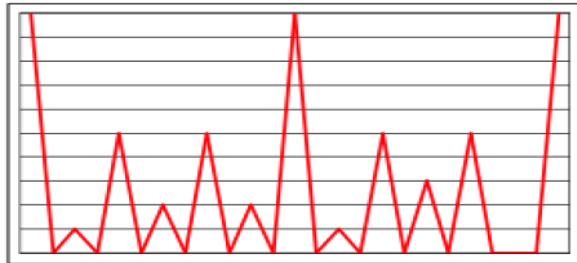


Ergebnisse aus der Medienwirkungsforschung

Konzept des „Herzschlags“ des Teams

Effektives Team

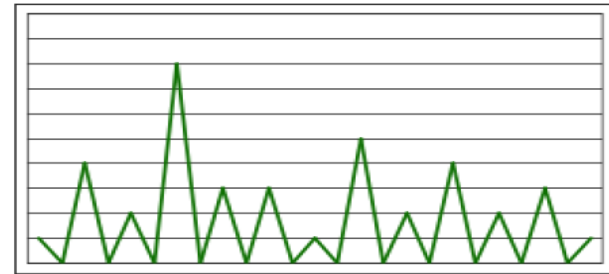
- Fester Interaktionsrhythmus
- Reichhaltige Mediennutzung



Quelle: Martha Maznevski, IMD Lausanne, 2001

Ineffektives Team

- Kein fester Interaktionsrhythmus
- Keine reichhaltige Mediennutzung



Fragen und Antworten





***Die Teamcharta als zentrales Instrument
verbindlicher, performanter und gesunder
Teamarbeit***

Teamverantwortlichkeit durch eine Teamcharta

Warum eine „Teamcharta“?

- Flexible Arbeit über Distanz gelingt nur in Teamverantwortlichkeit
- Arbeit über Distanz funktioniert nicht über die bilaterale Aushandlung mit Leitung
- Teamindividuelle Regelungen für Passgenauigkeit und hohe Akzeptanz



Was regelt eine Teamcharta?

- Grundverständnis von Arbeit „über Distanz“
- Erreichbarkeit
- Reaktionsgeschwindigkeit
- Kalendermanagement
- Gemeinsame Ablagen
- Transparenz und Statusinformation
- Regelkommunikation
- Informelle Kommunikation
- Führung/Spielmacher
- Monitoring und Weiterentwicklung

Was geschieht im Teamcharta-Workshop?

- Raum für Reflexion und offene Gesprächsatmosphäre
- Erwartungen und Befürchtungen im Team
- Systematische Herausarbeitung der individuell entscheidenden Gestaltungsbereiche
- Erreichung eines gemeinsamen Konsens



Beispiele typischer Diskussionspunkte

- „Wann wird Erreichbarkeit erwartet, wie schnell muss ich reagieren?“
- „Wie signalisiere ich, dass ich kontaktiert werden kann bzw. gerade nicht gestört werden möchte?“
- „Wie sorgen wir für ausreichende Informalität?“

Klärung: Wer will was?

Wie wollen wir im Team „FlexWork“ pilotierend umsetzen?

Name	Funktion (Assistenz, Prüfer ...)	Vertragsumfang (Teilzeit, Vollzeit)	Häufigkeit FlexWork/ Woche	Wochentage (fix, welche, variabel?)	Umfang (ganztags, stundenweise, verschieden, gedeckt)	Von wo aus? (daheim, andere Standorte, Kunde)
Franka	MA	TZ 35 Std.	1	✓	ganztags	daheim + and. St.
Romy ✓	TL	VZ	1-2	✓	verschieden	- " -
Tonstein	MA	VZ	1-2	✓	verschieden	- " -
Tilo	MA	VZ	1-2	✓	verschieden	- " -
Sandra	FBL	VZ	1-2	✓	variabel	überall

z. B. Verständnis der FlexWork-Tage

- FlexWork-Tage sind normale Arbeitstage mit prinzipiell voller Erreichbarkeit, die aber auch nach Absprache für ungestörtes Arbeiten genutzt werden.
- Wir planen immer so, dass eine Mindestbesetzung von mindestens 1 oder 2 Personen im Office gewährleistet ist.
- Für die Vor- und Nachbereitung sind immer die FlexWorker selbst zuständig und Art und Umfang hängen von den jeweiligen Anlässen ab. Andere Kolleginnen oder Kollegen sollen nur in Ausnahmefällen damit belastet werden.
- In der Regel sollte die Planung der FlexWork-Tage einen wöchentlichen Vorlauf haben.
- Zeiterfassung in einem oder mehreren Blöcken mit Stichwort FlexWork (die genaue Ausgestaltung der Zeiterfassung wird dann in der GBV geregelt werden)
- Für das Umstellen des Telefons sind die FlexWorker selbst verantwortlich.
- Wir kommunizieren FlexWork von daheim aus nicht an unsere Kundschaft. Die Person wird dann als „außer Haus“ benannt, der Rückruf bzw. sonstige Belange werden ganz normal organisiert.

z. B. Kalendermanagement

- Wir gehen davon aus, dass jede/r einen individuellen Kalender in Outlook führt und NICHT der Weg über Teamkalender gewählt wird.
- Rechte: Wir werden den Team-Mitgliedern sowohl Lese- als auch Schreibrechte einräumen. So können Termine auch für Kolleginnen oder Kollegen vereinbart werden. Durch die Nutzung der automatisierbaren Benachrichtigungen wird der/die Betreffende automatisch darüber informiert und kann den Termin im Notfall auch selbst noch verschieben.
- In Bezug auf die ganze Bank können weitgehende Leserechte eingeräumt werden.
- Abwesenheiten privater Natur innerhalb der Kernarbeitszeit werden separat eingetragen und damit auch über die Nicht-Erreichbarkeit informiert.
- Bzgl. möglicher Kategorisierungen von Terminen (Farben, Bezeichnungen, etc.) wird jeder Standort „seine“ Lösung ausprobieren und dann wird es einen Austausch geben, was am besten funktioniert.
- Wir organisieren zeitnah eine Outlook-Kalenderschulung von Beschäftigten für Beschäftigte, damit alle das gleiche Hands-On-Wissen teilen und wir die volle Funktionalität profitabel nutzen können.

Fragen und Antworten



Zusammenarbeit und Führung

Forschungsbereiche
Unternehmensentwicklung und
Arbeitsgestaltung

Nobelstraße 12 | 70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de

www.grenzenlosearbeitswelt.de



Dr. Josephine Hofmann

Leitung der Abteilung

Telefon +49 711 970-2095

josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Twitter [arbeitweltXpunkt0](https://twitter.com/arbeitweltXpunkt0)