

Das Wechselspiel zwischen individuellen und kollektiven Bewältigungsstrategien virtueller Teamarbeit

- Ein Teufelskreis?



Daily managing of your virtual team eats up significant time and energy, not to mention a major FOCUS killer. Being constantly available to your team distracts your productive focus on higher-level profit generating goals that will grow your company.

3:10 AM · Sep 14, 2018



Replying to [@StuartR1975](#) and [@ComputacenterUK](#)

Thanks Stu!!! Miss our virtual team, was an utter pleasure to celebrate the highs (and only occasional low's) with you. Catch up soon [#WinningTogether](#)
[#keepmovingforward](#)

12:48 AM · Sep 14, 2018

Herausforderung virtueller Zusammenarbeit

- **Psychologischer Forschungsstand:** Virtuelle Zusammenarbeit besitzt einen zentralen Unterschied zur face-to-face Zusammenarbeit:
 - Mitarbeitende sehen sich (oftmals) weniger, haben weniger Kontakt untereinander, wodurch sich ein Gefühl des „Alleinseins“ einstellt
 - Folge ist eine gesteigerte **Ambiguität**, welche negative Auswirkungen auf Stress haben kann

Ziele des Forums: Aufzeigen von...

- a) Von spezifischen Stressoren der virtuellen Teamarbeit in Zusammenhang mit Stress
- b) Zusammenhängen von individuellen und kollektiven Bewältigungsstrategien und Stress
- c) sowie positiven Bewältigungsmustern

Grenzen und Anforderungen an die Zusammenarbeit

In globalen und virtuellen Teams arbeitet man über bestimmte Grenzen hinweg bzgl. ...

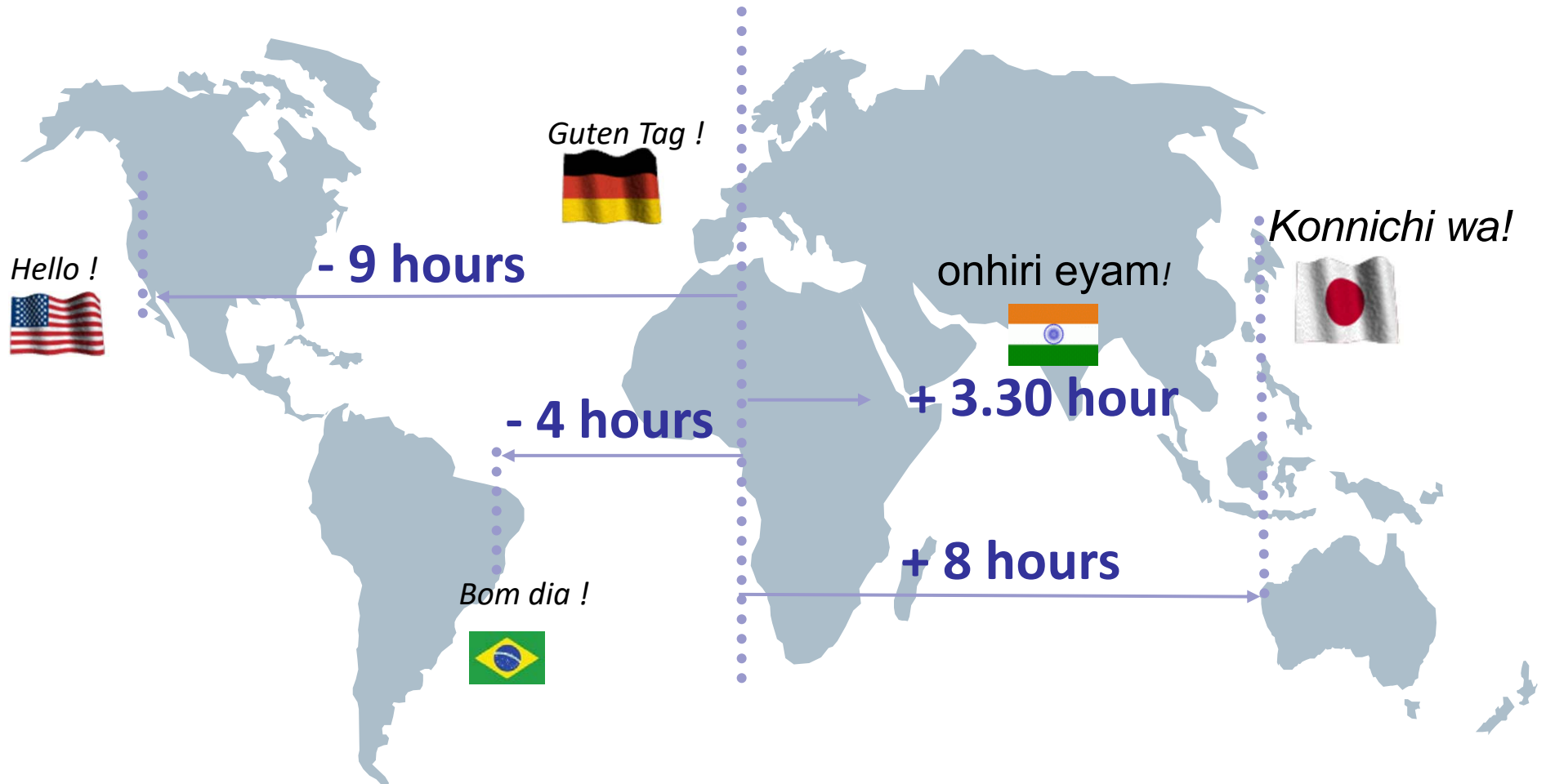
- Geografische Distanz
- unterschiedliche Zeitzonen,
- nationale & organisationale Kulturen,
- und Begrenzungen ausgelöst durch unterschiedlichen Zugang zu ICT

zusammen.



→ Solche objektiv vorhandenen Grenzen erhöhend die Wahrnehmung von Diskontinuität und Stress in der global verteilten Zusammenarbeit.

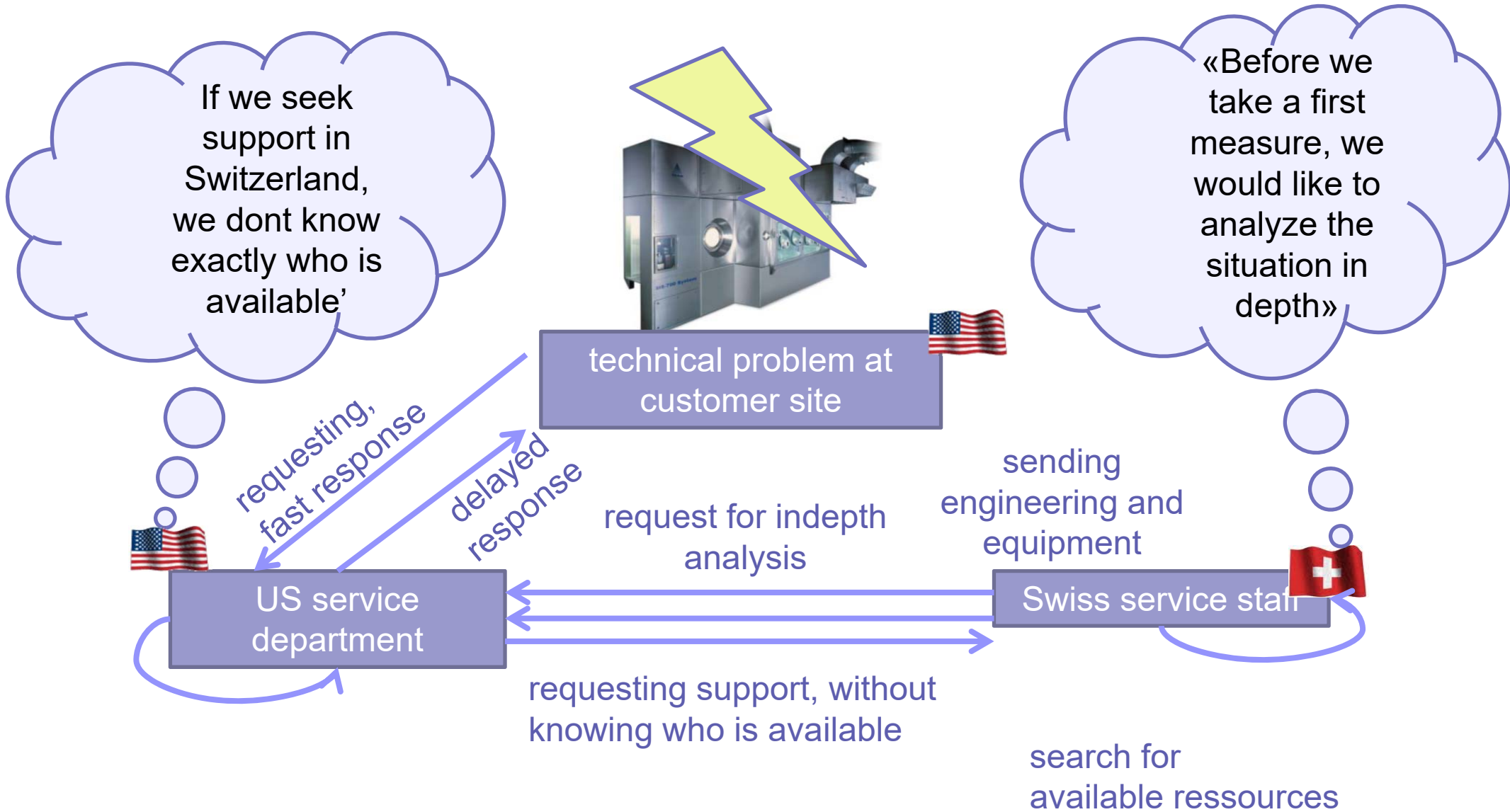
Ambiguität und Unsicherheit durch unterschiedliche Zeitzonen



Fehlende Kontextinformationen (bspw. Feiertage)

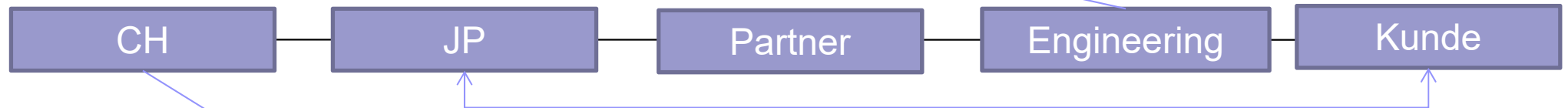


Koordinationsprobleme beim Störungs-Management



Informationsverzerrung durch mangelnde Erreichbarkeit

«you know when we have the engineering company between the customer its really hard to get the right answer from the customer»



«Die Kommunikation geht zuerst zum Kunden, dann zu einem japanischen Engineering – Engineering zu unserem Partner, vom Partner geht es zu uns»

«Japan was da läuft ist also z.B. für mich ein ganz dunkles Loch»

«But what I do so far is that I have connection with the customer, so I can call them before the meeting and then get the right answer before the meeting [...], but before starting the meeting the customer and we have already known its gonna be running to this point»

Spezifische Stressoren und wahrgenommene Ambiguität

- Spezifische Stressoren in globalen und virtuellen Teams
 - Geringe Visibilität und Wissen über lokalen Kontext
 - Kein direkter Zugang zu Information
 - kulturell unterschiedliche Kommunikations-, Problem und Konfliktmanagementstile

- Die Stressoren in GVTs führen zu erhöhter Anonymität und Ambiguität in der Teamarbeit.
(Watson-Mannheim et al., 2012)



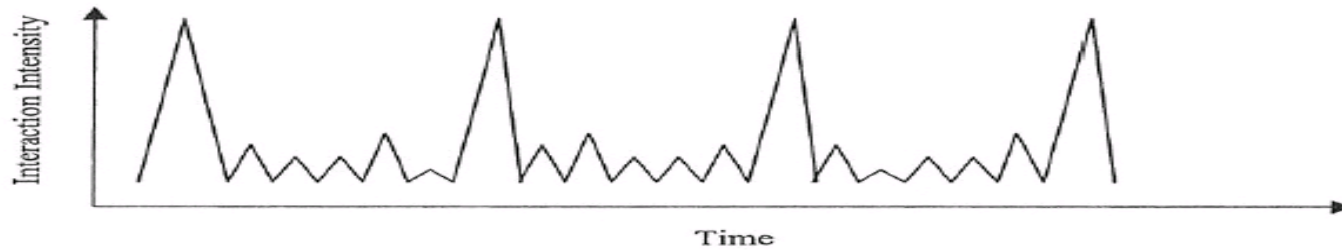
Meetings als Copingstrategie, um Ambiguität umzugehen



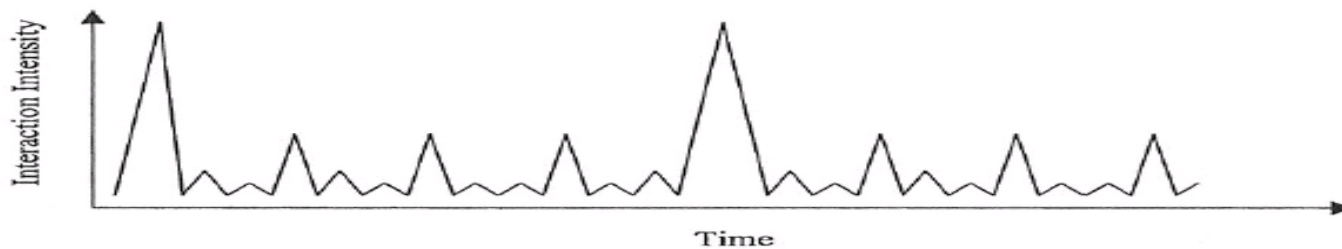
Team Copingstrategien zum Umgang mit Ambiguität

FtF-Meeting Rhythmus als Erfolgsfaktor aus der Literatur

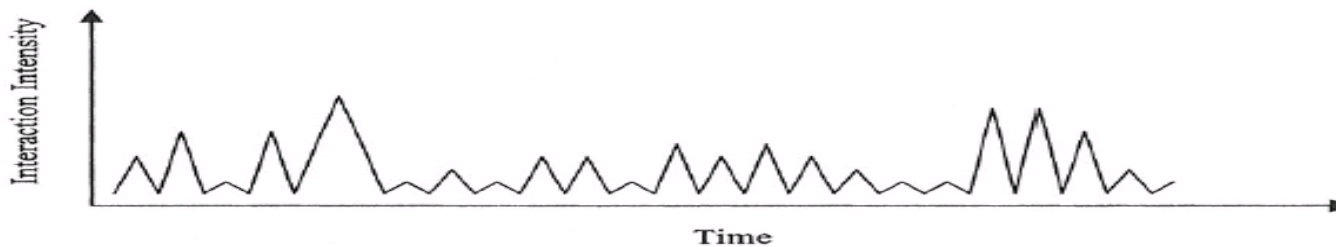
a) Simple Rhythm (MakeTech): Effective



b) Dual Rhythm (SellTech): Effective



c) No Rhythm (NewTech): Ineffective



Late night und early morning calls...

Die 3fache Verstärkung der negativ Meetingsspirale:

- 1) Zu häufig,
- 2) ungünstiges Timing
- 3) und suboptimale Moderation

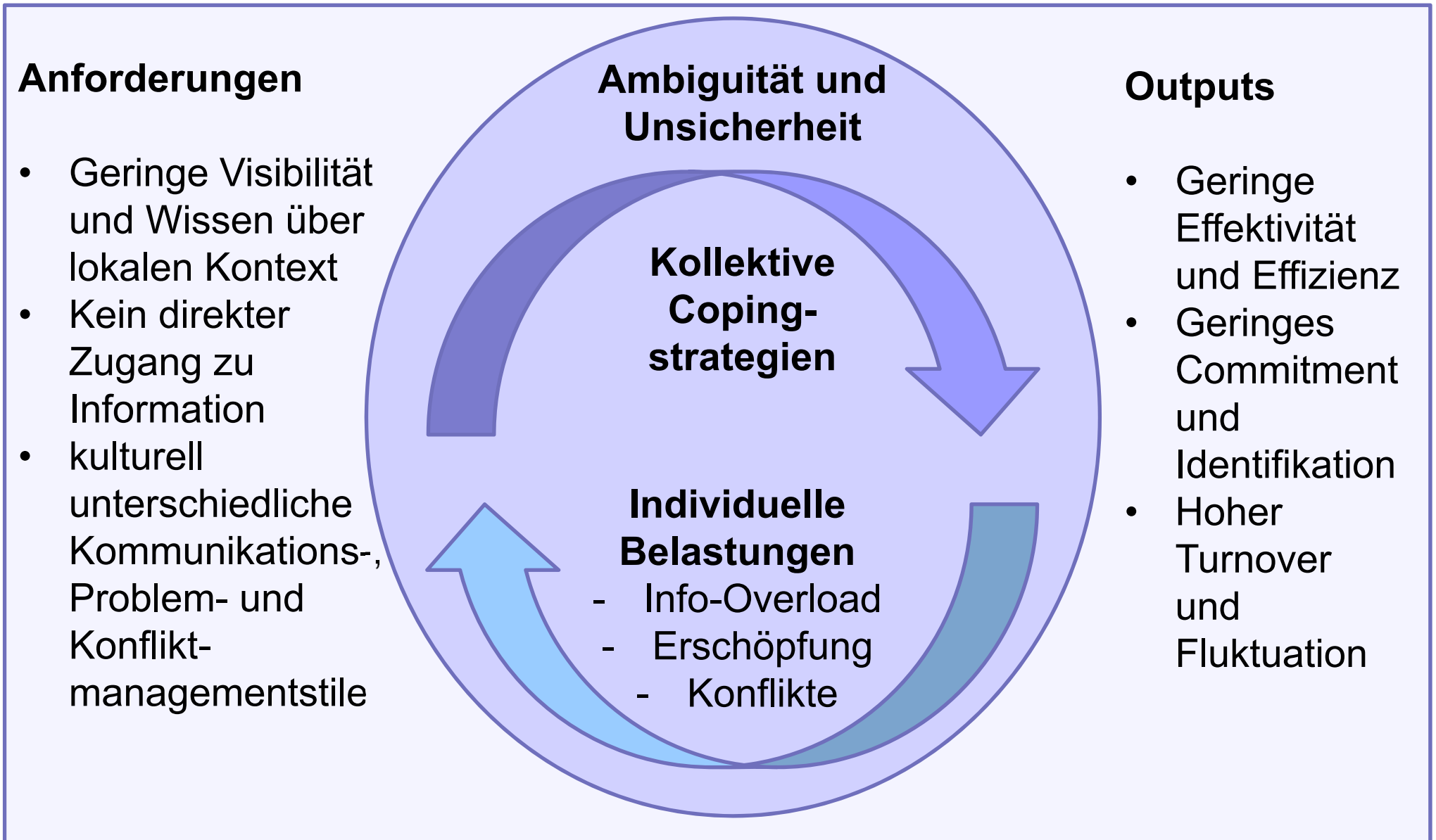


Schriftliche Informationsflut durch Emails, etc.

Erhöhte Anonymität und Unsicherheit führt dazu, dass wir unsere Arbeit Zwischenergebnisse häufiger und auf allen möglichen Kanälen kommunizieren.



Kollektive Copingstrategien und individuelle Belastung

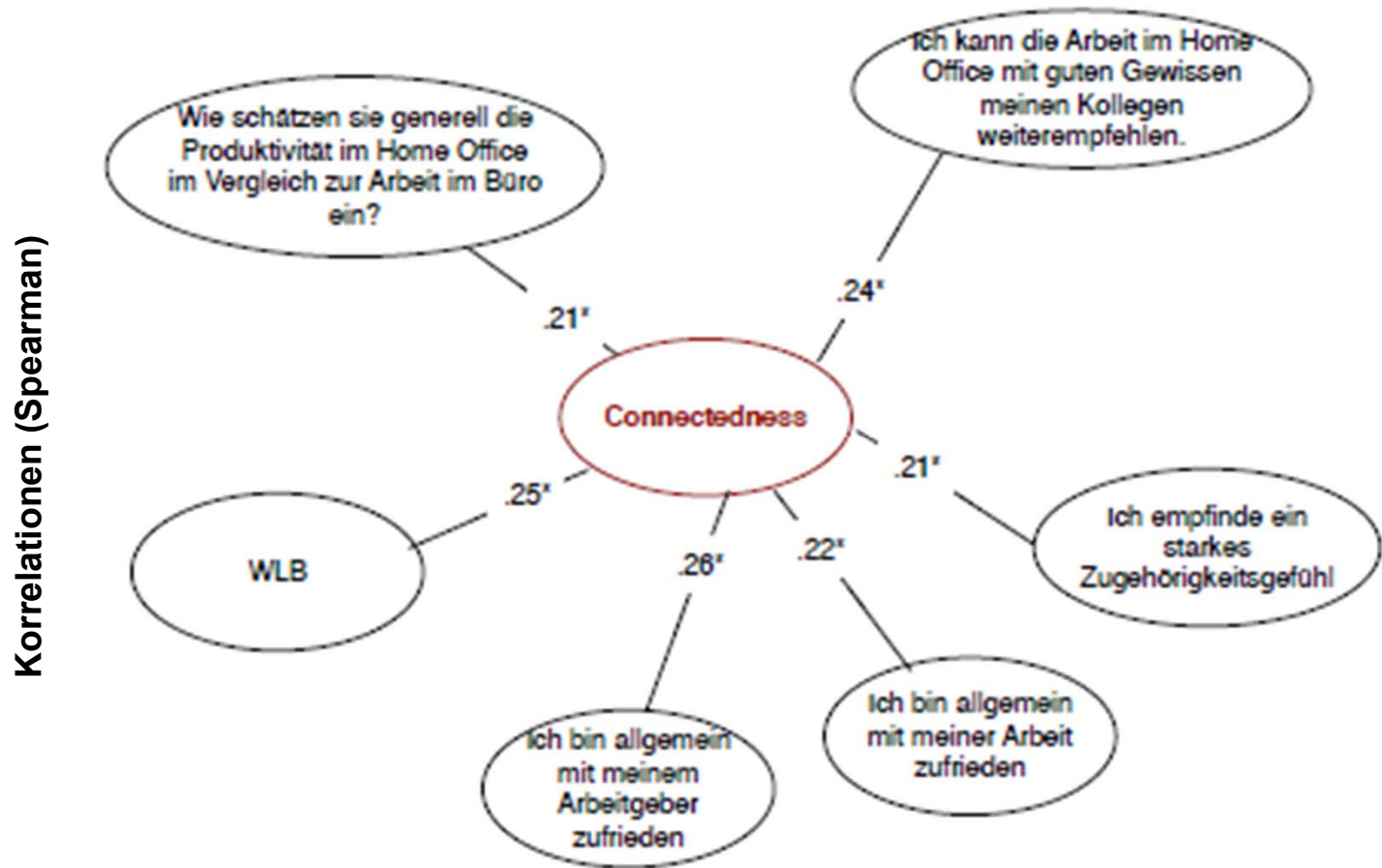


Wie lässt sich der Teufelskreis durchbrechen?



Verbundenheit und Produktivität im verteilten Arbeitskontext

Wie beeinflusst die Nutzung von ICT, die Wahrnehmung eines Gefühls von Verbundenheit mit Ihren: - Kollegen, - Vorgesetzten. – Partnern



positiver Zusammenhang zwischen Connectedness, Produktivität, Zufriedenheit, Team Identifikation, Work-Life-Balance (WLB)

→ Wahrgenommene Verbundenheit hat signifikante Effekte auf Teamergebnisse

Prototypen virtueller Cafés zur Förderung informeller Kommunikation



Standort 1



Standort 2

Kontext für konstruktive Arbeitsbeziehungen schaffen

- Persönliche Kontakte über Nutzung einer Vielfalt an Plattformen und reichhaltigen Medien erhöhen die wahrgenommene Nähe (Haythornwaithe, 2015)
- Interpersonale Beziehungen zwischen Teammitgliedern ermöglichen den Abgleich und die Anpassung in der Zusammenarbeit (Gersick & Hackmann, 1990)
- Reziprokes Verhalten stärkt vertrauensbasierte Arbeitsverhältnisse auch in virtuellen Arbeitskontexten (Jarvenpaa & Leidner, 2004)

Die Nutzung einer Kombination von FtF-Kommunikation und reichhaltigen Medien ist entscheidend für die Entwicklung produktivitätsförderlicher, interpersonaler Beziehungen im verteilten Setting.

Individuelles Grenzmanagement in virtuellen Teams

- Abgrenzung zwischen Projekten klar machen
- Vorbereitung auf Meetings
- Einschränken
 - der Reisetage pro Jahr
 - Weekend Calls
 - late night/ early morning Calls
- Einplanen der Emailkommunikation im Tagesablauf
- Einschränken arbeitsbezogener Kommunikation auf ein absolutes Minimum

Vgl. Nurmi, 2011; Haavisto, 2016

Management von Gruppenerwartungen STROTA-Assessment

■ Ziel:

- Online-Methode (STROTA) für Mitarbeitende virtueller Teams, um negative Effekte virtueller Teamarbeit psychologisch zu reduzieren.

■ Drei-stufiges Vorgehen:

- 1) Individuelle Einschätzung der aktuellen Arbeitsprozesse im virtuellen Team (per Fragebogen) mit anschliessendem Online-Feedback (**Awareness**).
- 2) Moderierte Online-Reflexion von Gemeinsamkeiten / Differenzen in den Einschätzungen innerhalb eines virtuellen Teams (**Clarification**).
- 3) Massnahmenformulierung für zukünftige Zusammenarbeit (**Development**).

■ Psychologische Wirkfaktoren:

- Bilden einer gemeinsamen Wissensbasis (Team Knowledge) und eines mentalen Modells, um Informationsverarbeitung effizienter zu gestalten.

Konkrete Umsetzung: Online-Feedback-System (STROTA)

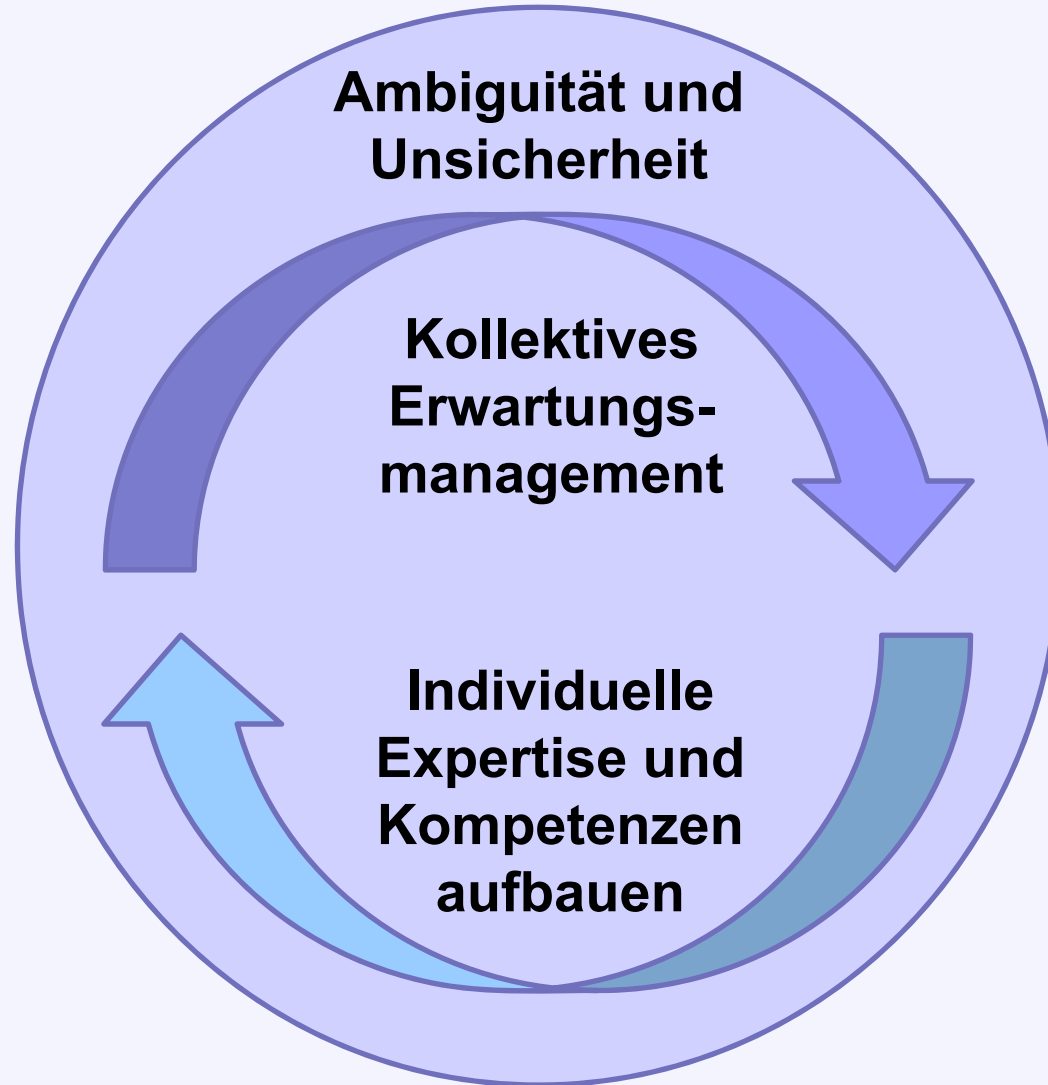
- Erzeugen eines Team Knowledge durch ein Online-Feedback individueller Sichtweisen über Arbeitsprozesse im virtuellen Team

Item	Person A	Person B	Person C
1. Die Strategien zum Bearbeiten der Aufgaben waren mir unklar.	Yellow	Yellow	Red
2. Wie die Verantwortlichkeiten der einzelnen Teammitglieder zusammenhängen, ist mir unklar.	Green	Red	Green
3. Mir ist unklar, wem ich im Team welche Informationen weitergeben soll.	Green	Green	Green
4. Ich werde durch unwichtige Nachrichten oft abgelenkt.	Red	Yellow	Red
5. Ich erhalte insgesamt zu viele irrelevante Informationen.	Yellow	Green	Yellow
6. Was wir bei der Aufgabe zuerst machen sollen, ist mir nicht klar.	Yellow	Red	Green
7. Ich bin unsicher, wie wir die Informationen im Team zu einer Lösung zusammenfügen können.	Yellow	Red	Green

Durchbrechen des Teufelskreises durch proaktive Gestaltung

Anforderungen **Kontext für produktive Arbeitsbeziehungen** Outputs

- Geringe Visibilität und Wissen über lokalen Kontext
- Kein direkter Zugang zu Information
- kulturell unterschiedliche Kommunikations-, Problem- und Konfliktmanagementstile



- Hohe Effektivität und Effizienz
- Hohes Commitment und Identifikation mit dem Team
- Lust auf weitere Zusammenarbeit im Team

Fazit und Take Home Message

- Um als virtuelles Teams Stress zu reduzieren, sollten
 - ... Rahmenbedingungen für eine konstruktive Arbeitsbeziehungen geschaffen,
 - ... individuelle Expertise und Kompetenzen für die verteilte Arbeit gefördert werden,
 - ... kollektive Erwartungsklärung von gemeinsam geteilten Arbeitspraxen und geteilten Normen für das Informationsmanagement geschaffen werden.
- Wir empfehlen auf Massnahmen zu fokussieren, die das Zusammenspiel von Team und individuellen Copingstrategien berücksichtigen.
- Methoden und Tools stehen bereit für die Anpassung und den Einsatz in betrieblichen Kontexten.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Dr. phil. Thomas Ryser

**Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
+41 62 957 2383
thomas.ryser@fhnw.ch**