

Motivation und Teamqualität bei virtueller Arbeit

Jelka Meyer¹, Hannes Günter², Guido Hertel³,
Borris Orlikowski⁴ & Peter Richter¹

¹ Professur für Arbeits- & Organisationspsychologie, Technische Universität Dresden

² Institut für Arbeitspsychologie, ETH Zürich

³ Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie, Universität Würzburg

⁴ Amesur GmbH, Unternehmensberatung Hamburg

Motivation und Teamqualität bei virtueller Arbeit

Welche Aspekte tragen zum Erfolg virtueller Arbeit bei?

individuelle Motivation
der Mitarbeiter

Qualität der
Zusammenarbeit

Übersicht

1. Virtuelle Arbeitsformen
2. Forschungsmodell und verwendete Verfahren
3. Fragestellungen
4. Studien
5. Ergebnisse
6. Fazit
7. Literatur

Übersicht

1. Virtuelle Arbeitsformen
2. Forschungsmodell und verwendete Verfahren
3. Fragestellungen
4. Studien
5. Ergebnisse
6. Fazit
7. Literatur

Virtuelle Arbeitsformen

Virtuelle Arbeitsformen können bestehen aus Zusammenschlüssen von

- Mitarbeitern innerhalb einer Firma
- Mitarbeitern verschiedener Firmen
- Unternehmen



- virtuelle Teams in einzelnen Unternehmen
- Mitarbeitern in virtuellen Unternehmen

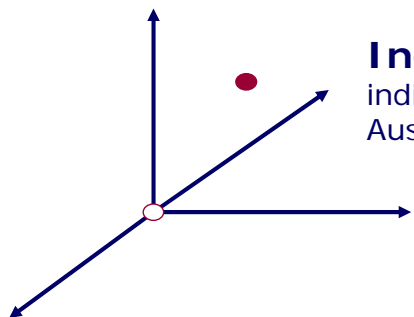
Charakteristische Merkmale traditioneller und virtueller Arbeitsformen

Raum

räumliche Entfernung den Mitarbeitern;
permanenten Arbeitsplatz vs. variabel

○ Traditionelle Arbeit

● Virtuelle Arbeit



Individuelle Unterschiede

individuelle und kulturelle Unterschiede
Auswahl nach Kernkompetenzen

Zeit

synchron vs. asynchron
permanent vs. zeitlich begrenzt

Art der Kommunikation & Zusammenarbeit

Art der Kommunikation & Zusammenarbeit:
persönlicher vs. IuK-vermittelter Kontakt

Quelle: Vartiainen et al. (2003)

Übersicht

1. Virtuelle Arbeitsformen
2. Forschungsmodell und verwendete Verfahren
 - VIST-Modell
 - TeamPuls®
 - Erfolgsfaktoren
3. Fragestellungen
4. Studien
5. Ergebnisse
6. Fazit
7. Literatur

Forschungsmodell

INDIVID. MOTIVATION

VIST-Modell (Hertel, 2002)

- Valenz
- Instrumentalität
- Selbstwirksamkeit
- Vertrauen

TEAMQUALITÄT

TeamPuls® (Wiedemann, v. Watzdorf & Richter, 2000)

- Ziel- & Leistungsorientierung
- Engagement & Verantwortung
- Kommunikation im Team
- Teamführung
- Teamorganisation
- Organisatorische Einbettung



Leistung Arbeitszufriedenheit

VIST-Modell (Hertel, 2002)

Valenz (Valence)

subjektive Bedeutung (Wert) der Teamziele für das einzelne Mitglied

Beispiel:

Für mich sind die Ziele des Teams wichtiger als die Ziele meiner anderen Arbeitsbereiche.

Selbstwirksamkeit (Self-

efficacy) subjektive Überzeugung, den Beitrag zum Erreichen des Teamziels leisten zu können

Beispiel:

Ich fühle mich der Durchführung meiner Aufgaben für das Team gewachsen.

Instrumentalität

(Instrumentality)

subjektive Bedeutsamkeit des eigenen Beitrags zum Erreichen des Teamziels

Beispiel:

Ich schätze die Bedeutsamkeit meines persönlichen Beitrags für den Erfolg von diesem Team hoch ein.

Vertrauen (Trust)

Erfüllung der Erwartungen an die anderen Teammitglieder und an das technische System

Beispiel:

Die Mitglieder des Team sind bereit arbeitsbezogene Probleme / Schwierigkeiten zu erörtern.

TeamPuls® - Kennzeichen

(Wiedemann, v. Watzdorf & Richter, 2000)

Einsatzbereich

- Teams in allen Branchen und Arbeitsbereichen
- Identifikation von Ansatzpunkten zur Verbesserung der Zusammenarbeit im Team sowie zur Steigerung der Teamleistung

Grundlage

- arbeitspsychologische Theorien (Goal-setting-Theory, Locke & Latham, 1990; JCM, Hackman & Oldham, 1980; Themenzentrierte Interaktion, Cohn, 1995; u.a.)
- umfassende Erfahrungen in der Unternehmensberatung (Vergleichsdatensatz von ca. 800 traditionellen Teams)

Verfahren

- Paper-Pencil-Version, aber auch computergestützt möglich
- 66 Items, 6 Dimensionen

TeamPuls® - Skalen (Wiedemann, v. Watzdorf & Richter, 2000)

Ziel- & Leistungsorientierung

- Güte, Umsetzung und Akzeptanz der Zielsetzung
- Rückmeldungen über die Teamleistung

„Die Ziele des Teams sind klar definiert und eindeutig.“

Engagement & Verantwortung

- Verbundenheit der Teammitglieder untereinander
- gemeinsame Anstrengungen

„Das Team sieht sich geschlossen in der Verantwortung. Dies gilt auch bei Misserfolgen.“

Kommunikation im Team

- Art und Weise der Kommunikation
- Umgang mit Konflikten

„Konflikte werden konstruktiv und in angemessener Zeit ausgetragen.“

TeamPuls® - Skalen (Wiedemann, v. Watzdorf & Richter, 2000)

Teamführung

- Informationsweitergabe
- Feedback
- Umgang mit Konflikten durch den Teamleiter

„Der Projektleiter trifft wichtige Entscheidungen, von denen die Teammitglieder betroffen sind, nicht im Alleingang.“

Teamorganisation

- Koordination der Arbeit im Team

„Teambesprechungen werden sorgfältig vorbereitet. Inhalte, Ziele und Ablauf sind klar.“

Erfolgsfaktoren

TEAMLEISTUNG

wahrgenommene Erreichung der Teamziele hinsichtlich der:

- Qualität
- Quantität
- Zeitbudgets
- finanzielles Budgets

Erfassung

- Angaben in % (Meyer, 2002)
- Bewertung von 1 (Ziel nicht erreicht) bis 4 (Ziel übererfüllt) (Engel, 2004)

ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit
(Baillod & Semmer, 1994)

- Zufriedenheit
(*Hoffentlich bleibt meine Arbeitssituation immer so gut wie jetzt.*)
- Resignation
(Als Arbeitnehmer/in kann man wirklich nicht viel erwarten.)

Erfassung

- 8 Items (incl. Smily-Skala zur Erfassung der globalen Arbeitszufriedenheit)
- Bewertung von 1 (praktisch immer) bis 7 (praktisch nie)

Übersicht

1. Virtuelle Arbeitsformen
2. Forschungsmodell und verwendete Verfahren
3. Fragestellungen
4. Studien
5. Ergebnisse
6. Fazit
7. Literatur

Fragestellungen

- Besteht bei einer hohen Ausprägung der Komponenten des VIST-Modells eine hohe wahrgenommene Leistung und Arbeitszufriedenheit im virtuellen Team?
- Geht eine hohe Ausprägung der Komponenten des TeamPuls-Verfahrens mit einer hohen wahrgenommenen Leistung und Arbeitszufriedenheit im virtuellen Team einher?
- Lassen sich Unterschiede in der Ausprägung der Komponenten des VIST-Modells und des TeamPuls-Verfahrens im Kontext virtueller Teams und virtuellen Unternehmen erkennen?

Übersicht

1. Virtuelle Arbeitsformen
2. Forschungsmodell und verwendete Verfahren
3. Fragestellungen
4. Studien
5. Ergebnisse
6. Fazit
7. Literatur

Studien im Kontext virtueller Arbeit

	Mitarbeiter in virtuellen Teams		Mitarbeiter in virt. Unternehmen
Quelle	Meyer (2002)	Engel (2004)	Günter (2003)
N	19 Teams	16 Teams	26 Mitarbeiter
Virtualität	Space, Interaction	Space, Interaction, Diversity	Space, Interaction, Diversity
Branche	Einkauf im Elektronik Konzern	IT-Dienstleistungen, Unternehmensberatung	Software & Systementwicklung, Personal- & Organisationsentwicklung
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • VIST-Modell • Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> • VIST-Modell* • TeamPuls* • Leistung • Arbeitszufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • VIST-Modell • TeamPuls

* Kurzform (Reduktion der Skalen: VIST, 20 Items; TeamPuls, 32 Items)

Übersicht

1. Virtuelle Arbeitsformen
2. Forschungsmodell und verwendete Verfahren
3. Fragestellungen
4. Studien
5. Ergebnisse
 - Korrelative Analyse der Verfahren mit den Erfolgsfaktoren Leistung und Arbeitszufriedenheit
 - Regressionen
 - Vergleich virtuelle Teams und virtuelle Unternehmen
6. Fazit
7. Literatur

VIST x Leistung und Arbeitszufriedenheit

	Leistung des Teams		Arbeitszufriedenheit	
	Meyer (2002)	Engel (2004)	Zufriedenheit	Resignation
Valenz	.63**		Engel (2004)	
Instrumentalität	.43*			
Selbstwirksamkeit	.48*		.57**	
Vertrauen	Personelles Vertrauen	.44*	.59**	-.54*
	Technik Vertrauen		.66**	

Korrelationen, einseitige Testung, *p<.05; **p<.01; ***p<.001



TeamPuls x Leistung und Arbeitszufriedenheit (Engel, 2004)

	Leistung des Teams	Arbeitszufriedenheit	
		Zufriedenheit	Resignation
Ziel- & Leistungsorientierung	.48**	.73**	
Engagement & Verantwortung	.73**	.71**	-.60**
Kommunikation im Team	.64**	.76**	-.63**
Teamführung	.60**	.68**	-.57**
Teamorganisation	.77**	.77**	-.53**

Korrelationen, einseitige Testung, *p<.05; **p<.01; ***p<.001



Regressionen

Teamorganisation $\xrightarrow[\text{(R}^2 = .59\text{)}]{\text{Beta } .77^{***}}$ Leistung des Teams

Teamorganisation $\xrightarrow[\text{(R}^2 = .59\text{)}]{\text{Beta } .77^{***}}$ Zufriedenheit

Kommunikation im Team $\xrightarrow[\text{(R}^2 = .40\text{)}]{\text{Beta } -.63^{**}}$ Resignation

lineare Regression
*p<.05; **p<.01; ***p<.001

Motivation in virtuellen Unternehmen und Teams

	virtuelle Unternehmen [°]	virtuelle Teams [°]	T-Test (unabh. Stichproben)	
	Günter (2003)	Meyer (2002)	T-Werte	sign.
Valenz	3,37 (0,86)	3,52 (0,79)		
Instrumentalität	3,33 (0,94)	3,88 (0,62)	-3,83***	.000
Selbstwirksamkeit	3,84 (0,58)	3,90 (0,62)		
Vertrauen	Personelles Vertrauen	3,67 (0,86)	4,00 (0,68)	
	Technik Vertrauen	3,70 (0,58)	3,07 (0,94)	3,72***

[°] Darstellung der Mittelwerte und Standardabweichungen

Teamqualität in virtuellen Unternehmen und Teams

	virtuelle Unternehmen [°]	virtuelle Teams [°]	T-Test (unabh. Stichproben)	
	Günter (2003)	Engel (2004)	T-Werte	sign.
Ziel- & Leistungsorientierung	2,58 (0,55)	2,90 (0,34)	2,29*	0,03
Engagement & Verantwortung	3,01 (0,60)	3,30 (0,37)		
Kommunikation im Team	3,14 (0,48)	3,14 (0,41)		
Teamorganisation	2,75 (0,47)	2,76 (0,48)		

[°] Darstellung der Mittelwerte und Standardabweichungen

Übersicht

1. Virtuelle Arbeitsformen
2. Forschungsmodell und verwendete Verfahren
3. Fragestellungen
4. Studien
5. Ergebnisse
6. Fazit
7. Literatur

Fazit

- Es bestehen Zusammenhänge zwischen der individuellen Motivation und der wahrgenommenen Leistung des Teams sowie der Arbeitszufriedenheit.
 - Deutliche Zusammenhänge bestehen zwischen der Qualität der Zusammenarbeit und der Leistung sowie der Arbeitszufriedenheit.
 - Einen zentralen Einfluss haben die Aspekte der Teamorganisation und der Kommunikation.
- ➔
- Wie kann und muss virtuelle Arbeit gestaltet werden, um den Menschen den Umgang mit der steigenden Flexibilität und Unsicherheit zu erleichtern?
 - Welche Rolle spielt dabei die IuK-basierte Kommunikation?

7. Literatur

Baillod, J. & Semmer, N. (1994). Fluktuation und Berufsverläufe bei Computerfachleuten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38 (4), 152-163.

Engel, A. (2004). *Anpassung und Einsatz von Messverfahren zu Teamqualität und Motivation bei virtuellen Teams*. Diplomarbeit. Technische Universität Dresden, Lehrstuhl für Arbeit-, Organisations- & Sozialpsychologie.

Günter, H. (2003). *Eine Analyse arbeitspsychologischer Erfolgsfaktoren virtueller Unternehmen: Wissenstransfer, Arbeitsmotivation und affektives Commitment*. Diplomarbeit. Technische Universität Dresden, Lehrstuhl für Arbeit-, Organisations- & Sozialpsychologie.

Hertel, G. (2002). Management virtueller Teams auf Basis sozialpsychologischer Theorien: Das VIST-Modell. In E. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse*. Pabst, Lengerich.

Meyer, J. (2002). *Managementtechniken in selbststeuernden virtuellen Teams*. Diplomarbeit. Christian Albrechts Universität zu Kiel, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- & Marktpsychologie.

Vartiainen, M., Hakonen, M. & Kokko, N. (2003). *The functionality of virtual teams*. In 6th *International Workshop on Teamworking*. Malmö, Sweden.

Wiedemann, J., Watzdorf, E. v. & Richter, P. (2000). *TeamPuls® - internetgestützte Teamdiagnose*. Technische Universität Dresden, Lehrstuhl für Arbeit-, Organisations- & Sozialpsychologie.