



ARBEITEN IN FLEXIBLEN TEAMS

FEEDBACK



Der Wissenschaftsfonds.



ARBEITEN IN FLEXIBLEN TEAMS

FEEDBACK

Hintergrund



In diesem Projekt untersuchten wir, wie sich flexibles Arbeiten auf die **Zusammenarbeit und die Interaktion in Teams** auswirkt.

Ziele:

- Vergleich der Teamkommunikation, -koordination und -planung mit Benchmarks anderer Teams
- Vergleich der Wahrnehmung von Teamleiter_in und Teammitgliedern in Bezug auf Teamzusammenhalt, Teamengagement und Teamleistung

Forschungsstand



Flexibles Arbeiten ist häufig mit zahlreichen **Vorteilen** verbunden, wie z. B. höherer **Produktivität**, besserer **Vereinbarung von Beruf und Familie**, größerem **Arbeitsengagement** und allgemeiner **Arbeitszufriedenheit**.

Flexibles Arbeiten bringt jedoch viele **Herausforderungen** mit sich, insbesondere wenn es um die Arbeit in Teams geht. Wichtige Herausforderungen sind:

- erhöhter Bedarf an **Koordination** und **Planung**
- Sicherstellung der **Kommunikation** und des **Informationsaustauschs** zwischen den Teammitgliedern
- Unterstützung **des Zusammenhalts** im Team

Ihr personalisiertes Feedback

In Ihrem personalisierten Feedback finden Sie einen Vergleich zwischen den Einschätzungen Ihrer Teammitglieder und den Einschätzungen des Teamleiters /der Teamleiterin. Zusätzlich gibt das Feedback Aufschluss darüber wie andere Teams verschiedener Sektoren, zusammengefasst zu einem Benchmark, sich einschätzen und setzt diese in Vergleich zu den Einschätzungen Ihrer Teammitglieder.

Neben den Abbildungen finden Sie eine Interpretationshilfe, sowie zusätzliche Informationen darüber wodurch die Einschätzung der erhobenen Teamfaktoren beeinflusst wird. Abschließend finden Sie praktische Implikationen zur Verbesserung der einzelnen Teamfaktoren.

In Ihrem Team haben 7 von 13 Teammitgliedern den Fragebogen beantwortet.

Der Benchmark basiert auf 67 Teams aus verschiedenen Sektoren mit einer durchschnittlichen Mitgliederzahl von 4,7 pro Team.

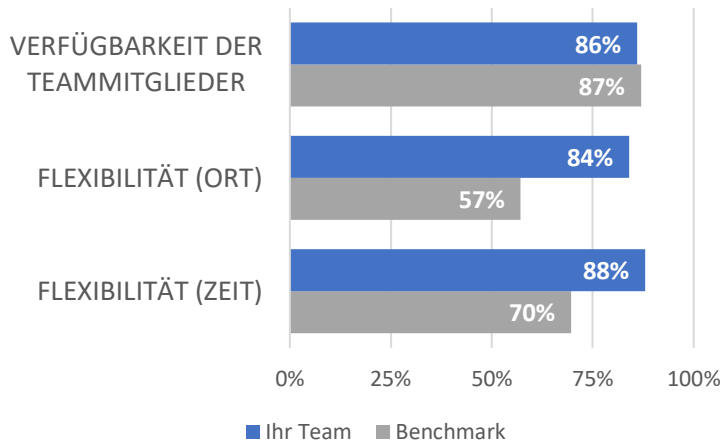


ARBEITEN IN FLEXIBLEN TEAMS

FEEDBACK

Übersicht über Ihr Team

Die erste Abbildung gibt Ihnen einen Überblick darüber, wie Ihre Teammitglieder die Verfügbarkeit von Teamkolleg_innen bewerten und inwiefern die Angebote zur flexiblen Arbeitsgestaltung genutzt werden.



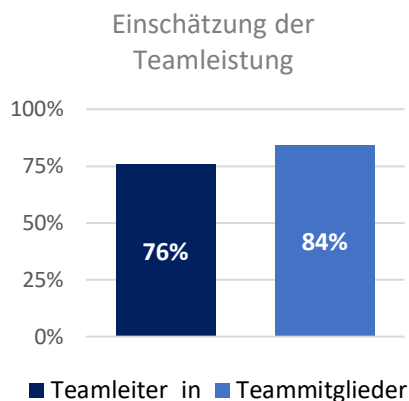
Die "Verfügbarkeit der Teammitglieder" beschreibt wie einfach Teammitglieder sich gegenseitig erreichen können.

Die "Flexibilität (Ort)" bezieht sich auf das Ausmaß, in dem Teammitglieder den Ort, an dem die Arbeit ausgeübt wird, flexibel wählen.

Die "Flexibilität (Zeit)" bezieht sich auf das Ausmaß, in dem Teammitglieder die Zeit, in welcher sie Ihre Arbeit ausüben, flexibel wählen.

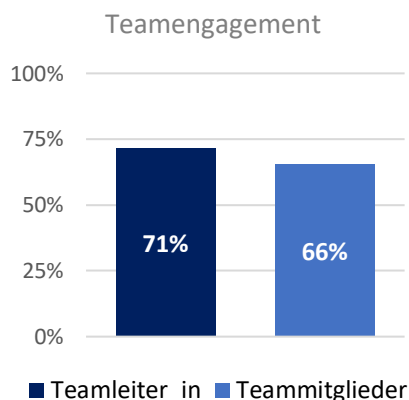
Wahrnehmung Teamleiter_in vs. Teammitglieder*

Die folgenden Abbildungen zeigen wie Teammitglieder und der /die Teamleiter_in die Teamleistung, das Teamengagement und den Teamzusammenhalt einschätzen.



Die **eingeschätzte Teamleistung** beschreibt die Zufriedenheit mit den Teammitgliedern, die Zufriedenheit mit den vom Team erzielten Ergebnissen und die wahrgenommene Qualität der Teamergebnisse.

Ihre Teammitglieder schätzen die Teamleistung als zufriedenstellender ein, als der /die Teamleiter_in.



Das **Teamengagement** bezieht sich auf einen gemeinsamen, positiven, erfüllenden, motivierenden Zustand. Engagiert arbeitende Teams neigen dazu, energiegeladener und enthusiastischer zu sein, was Ihre Arbeit angeht.

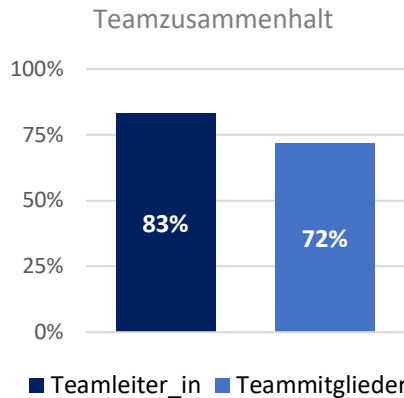
Ihre Teammitglieder schätzen das Teamengagement als ähnlich hoch ein, wie der /die Teamleiter_in.

* Die Einschätzungen werden als „unterschiedlich“ eingestuft, wenn diese eine Diskrepanz von 10% aufweisen.



ARBEITEN IN FLEXIBLEN TEAMS

FEEDBACK

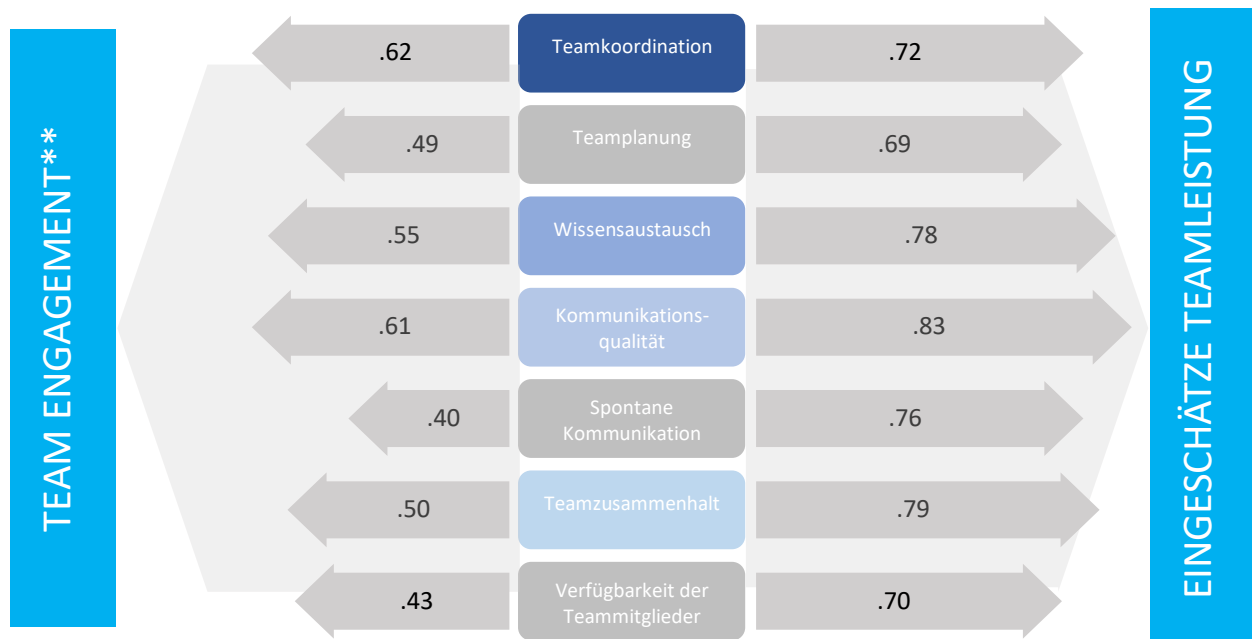


Teamzusammenhalt bezieht sich auf die allgemeine Anziehung oder Bindung zwischen den Mitgliedern des Teams.

Ihre Teammitglieder schätzen den Teamzusammenhalt niedriger ein, als der /die Teamleiter_in.

Was beeinflusst das Teamengagement und die Teamleistung?*

Die folgende Abbildung zeigt, welche Teamfaktoren das Teamengagement und die eingeschätzte Teamleistung am stärksten beeinflussen.



* *gemessen anhand der Dimension Hingabe: "Wir sind von unserer Arbeit begeistert."

Umso höher die Teamfaktoren in der Mitte der Abbildung, desto höher ist auch das Teamengagement und die eingeschätzte Teamleistung.

Teamkoordination, Kommunikationsqualität und Wissensaustausch beeinflussen das **Teamengagement** am stärksten.

Kommunikationsqualität, Wissensaustausch und Teamzusammenhalt beeinflussen die **eingeschätzte Teamleistung** am stärksten.

* Daten basierend auf Korrelationen auf Teamebene, mit einer Gesamtanzahl von 67 Teams. Alle Korrelationen sind signifikant. Im Gegensatz zu "Verfügbarkeit der Teammitglieder", zeigt die "flexible Arbeitsgestaltung" bisher keinen signifikanten Zusammenhang mit "Teamengagement" oder "eingeschätzter Teamleistung" auf.



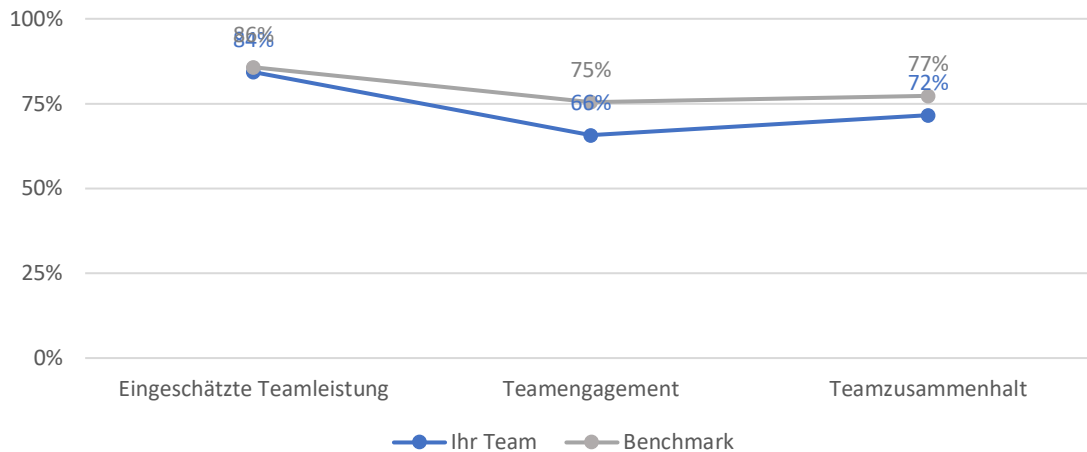
ARBEITEN IN FLEXIBLEN TEAMS

FEEDBACK

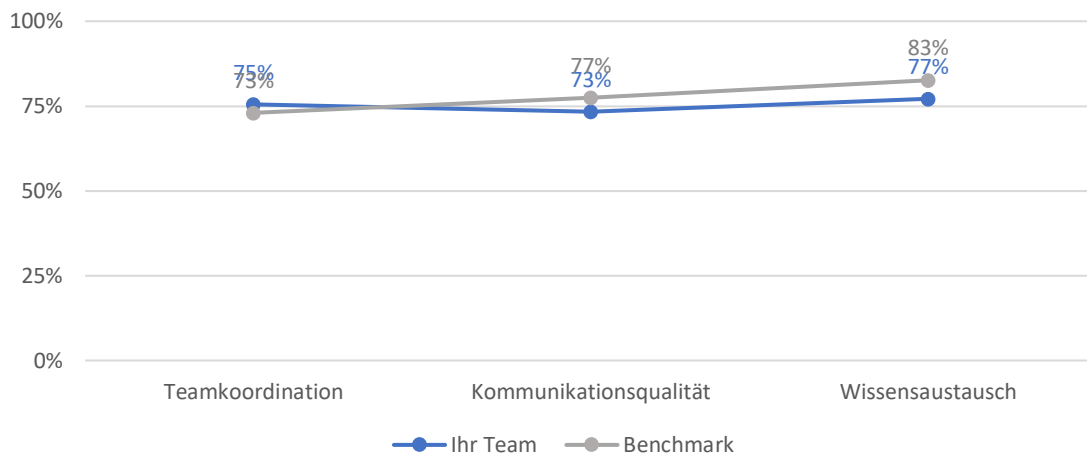
Wahrnehmungen der Teammitglieder verglichen zu Benchmarks anderer Teams

In den folgenden beiden Abbildungen wurden die Einschätzungen Ihrer Teammitglieder mit denen von Benchmark-Teams verglichen. Dieser Benchmark besteht aus 67 Teams aus verschiedenen Sektoren.

- Die erste Abbildung zeigt die eingeschätzte Teamleistung, das Teamengagement und den Teamzusammenhalt bewertet durch Ihre Teammitglieder und durch die Teammitglieder der Benchmark-Teams.



- Die zweite Abbildung zeigt die Teamkoordination, die Kommunikationsqualität und den Wissensaustausch beurteilt durch Ihre Teammitglieder und durch die Teammitglieder der Benchmarks-Teams.



Teamkoordination bezieht sich auf die Orchestrierung, die Abfolge und die zeitliche Abstimmung des Verhaltens von Teammitgliedern bei der Erfüllung einer Aufgabe.

Kommunikationsqualität bezieht sich auf das Ausmaß, in dem die Kommunikation innerhalb des Teams zeitnah, präzise und ergebnisorientiert erfolgt.

Wissensaustausch bezieht sich auf das Ausmaß, in dem Erfahrungen und relevante Informationen innerhalb des Teams proaktiv ausgetauscht werden.



ARBEITEN IN FLEXIBLEN TEAMS

FEEDBACK

Wie können die Teamleistung und das Teamengagement verbessert werden?

Hier finden Sie praktische Implikationen um die Teamkoordination, die Kommunikationsqualität, den Wissensaustausch und den Teamzusammenhalt in Ihrem Team zu stärken.

| | |
|---|--|
| <p>Stärkung der Teamkoordination</p> | <p>Grundlage für eine effiziente Teamkoordination sind Aspekte der Aufgabenteilung und der Teamorganisation (Pfeffer, 2004).</p> <p>Verbessern Sie die Planung von Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Konzentrieren Sie sich auf die spezifischen Anforderungen der Aufgabe und darauf, "wie die Aufgabe eingeteilt werden soll". ➤ Erklären und kommunizieren Sie Informationen über Teamziele und Aufgaben. Erklären Sie Strategien zur Zielerreichung. ➤ Erklären und kommunizieren Sie auch Handlungsalternativen zur Erledigung der Aufgaben. <p>Verbessern Sie die Planung der Teamarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Helfen Sie sich die Zeit, um mit Ihrem Team Rollen und Verantwortlichkeiten der Teammitglieder zu klären. ➤ Machen Sie die Abgrenzung der einzelnen Rollen dem Team transparent. ➤ Erklären Sie Team-Ziele, um Verantwortungen innerhalb des Teams zu klären. |
| <p>Stärkung der Kommunikationsqualität</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stellen Sie sicher, dass Informationen und Wissen richtig ausgetauscht werden. ➤ Regeln Sie zu einer präzisen und genauen Kommunikation an. ➤ Kommunizieren Sie ergebnisorientiert. Formulieren Sie gezielt die Erwartungen an die Arbeitsergebnisse. <p>(Hoffel & Schumann, 2005)</p> |
| <p>Stärkung des Wissensaustauschs</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Erklären Sie Wege, wie Fachwissen schnell in das Problem eingebracht werden kann. ➤ Schaffen Sie eine offene Umgebung, die eine informelle zwischenmenschliche Interaktion unterstützt. ➤ Stellen Sie eine Kultur, in der sich die Mitglieder gegenseitig auf dem Laufenden halten. <p>(Heng & Spradell, 2005)</p> |
| <p>Stärkung des Teamzusammenhalts</p> | <p>Voraussetzung für den Teamzusammenhalt sind Aspekte der Zielorientierung und der Aufgabenbezug (Hoffel & Schumann-Wilfenbruch, 2005).</p> <p>Verbessern Sie die Zielorientierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stellen Sie sicher, dass sich alle über die gemeinsamen Ziele im Klaren sind. ➤ Stellen Sie sicher, dass sich alle Teammitglieder darüber im Klaren sind, was erforderlich ist, um die Teamziele zu erreichen. ➤ Identifizieren Sie konkrete Teamziele, die erreichbar sind. ➤ Formulieren Sie Kriterien, um den Grad der Zielerreichung zu bestimmen. <p>Verbessern Sie die Aufgabenbezug in Ihrem Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Stellen Sie sicher, dass die Prioritäten für alle Mitglieder klar und die einzelnen Aufgaben bekannt sind. ➤ Seien Sie transparent über Rollen, die wiederholt auftreten. ➤ Überprüfen Sie die Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. |



ARBEITEN IN FLEXIBLEN TEAMS

FEEDBACK

Referenzen

- Gittell, J. H., & Suchmann, A. L. (2013). An overview of relational coordination adapted from 'New Directions for Relational Coordination Theory'. Oxford handbook of positive organizational scholarship.
- Faraj, S. & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management science*, 46 (12), 1554–1568.
- Fisher, D. M. (2014). Distinguishing between taskwork and teamwork planning in teams. Relations with coordination and interpersonal processes. *Journal of applied Psychology*, 99 (3), 423.
- Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2016). Teamdiagnose und Teamentwicklung. In *Erfolgreiche Gruppenarbeit* (pp. 37–55). Springer.

Projektleitung:

Univ.-Prof. MMag. Dr. Bettina Kubicek
Institut für Psychologie
Arbeits- und Organisationspsychologie
Universität Graz
+43-316-380-8550

Dr. Martina Hartner-Tiefenthaler
Institut für Managementwissenschaften
Arbeitswissenschaft und Organisation
TU Wien
+43-1-58801-33073

Kontakt:

Dr. Sabina Hodzic
+43-316-380-3888
flex-teams@uni-graz.at