



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Arbeit

Bedingungsfaktoren von Arbeitsengagement in virtuellen Teams

Verfasserin

Florian Ettl

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Naturwissenschaften (Mag. rer. nat.)

Wien, im März 2013

Studienkennzahl: 298

Studienrichtung: Psychologie

Betreuer: Univ. Prof. Dr. Christian Korunka

Für Eleonore Rosenthal
geborene Enk
(1937-2011)

Inhaltsverzeichnis:

Zusammenfassung.....	6
Einleitung.....	8
Ziele	10
1. Virtuelle Teams.....	11
1.1 Definition/Begriffsbestimmung.....	11
1.2 Entstehung virtueller Teams	14
1.3 Arten von virtuellen Teams	16
1.4 Forschungsbereiche	19
1.4.1 Input (Rahmenbedingungen, Ausgangssituation).....	20
1.4.2 Sozio-emotionale Prozesse	22
1.4.3 Aufgabenbezogene Prozesse	24
1.4.4 Output (Leistung, Ergebnis, Resultat).....	26
2. Arbeitsengagement.....	28
2.1 Annäherung an den Begriff Arbeitsengagement.....	28
2.2 Aspekte von Arbeitsengagement.....	31
2.3 Modelle von Arbeitsengagement	34
3. Zusammenarbeit im Team.....	37
3.1 Zielorientierung.....	41
3.2 Aufgabenbewältigung	42
3.3 Zusammenhalt (Kohäsion).....	42
3.4 Verantwortungsübernahme	43
4. Personale Bedingungsfaktoren.....	44
5. Situative Bedingungsfaktoren	48
6. Fragestellung & Hypothesen	51
7. Forschungsmodell	55

8. Methode.....	57
8.1 Durchführung	57
8.2 Erhebungsinstrumente.....	58
8.2.1 Arbeitsengagement – Utrecht Work Engagement Scale.....	58
8.2.1.1 Arbeitsengagement auf Individueller Ebene.....	59
8.2.1.2 Arbeitsengagement auf Teamebene	61
8.2.2 Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T).....	62
9. Stichprobe	67
10. Statistische Auswertung	70
10.1 Vorbemerkung zu den Skalen	70
10.2 Beantwortung der Fragestellungen.....	71
11. Diskussion	79
11.1 Diskussion und Kritik zu den beantworteten Fragestellungen.....	79
11.2 Allgemeine Kritik und Einschränkungen der Studie	87
11.3 Schlussfolgerung und Relevanz für die Praxis.....	88
12. Literatur	92
13. Abbildungsverzeichnis	99
14. Tabellenverzeichnis	100
15. Anhang.....	101
16. Curriculum vitae	109
17. Eidesstattliche Erklärung.....	110

Zusammenfassung

In dieser Arbeit stehen virtuelle Teams und Arbeitsengagement im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Es wird der Frage nachgegangen welche, in der Literatur diskutierten, Aspekte als Bedingungsfaktoren für Arbeitsengagement empirisch belegt werden können. Dabei wurde zwischen situativen, personalen und Bedingungsfaktoren die Teamebene betreffend unterschieden. Für die Erhebung wurde eine Online-Umfrage entworfen die einerseits bestehende Testverfahren beinhaltet (UWES-9, F-A-T) und andererseits bestimmte Aspekte durch eigene Items erhebt. Insgesamt nahmen 131 Mitglieder aus 27 virtuellen Teams an der Erhebung teil.

In der Datenanalyse wurden die einzelnen Hypothesen, je nach Fragestellung, mittels Korrelationen oder Verfahren zum Vergleich von Mittelwerten geprüft. Es zeigte sich, dass weder die Berufserfahrung der Teammitglieder oder die private Beschäftigung mit Onlineanwendungen und die im Internet verbrachte Zeit noch die Art und Größe des Teams einen Einfluss auf das Arbeitsengagement haben. Sehr wohl signifikante Ergebnisse gab es bezüglich des Zusammenhangs zwischen dem Arbeitsengagement und den von Kauffeld (2001), als Schlüsselvariablen der Arbeit im Team genannten Faktoren Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Kohäsion und Verantwortungsübernahme. Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass sich Teammitglieder engagierter wahrnehmen, wenn sie bevorzugt asynchrone Kommunikationsmittel verwenden und sie geben auch an engagierter zu sein, wenn ihre direkt Vorgesetzte oder ihr direkter Vorgesetzter nicht am selben Standpunkt wie die Person selbst tätig ist.

Abstract

Focus of the research in this work are virtual teams and working engagement. This study examines if some aspects as they are discussed in the literature as conditional factors can be proven empirically as factors of working engagement. It was distinguished between situational, personal and team factors. Therefore an online survey was designed that includes existing tests (UWES-9, F-A-T) and some own-developed items. A total of 131 members, from 27 virtual teams participated in the survey.

In the data analysis some hypotheses were tested by correlations and some by methods that compare means. It was revealed that neither the experience of team members or private use of online applications nor the time spent on the Internet or the type and size of the team would have an impact on work engagement.

Indeed there were significant results by the relationship between work engagement and the key variables of teamwork mentioned by Kauffeld (2001). These are goal orientation, task accomplishment, cohesion and acceptance of responsibility. Furthermore, it was shown that team members perceive themselves more engaged if they prefer to use asynchronous communication tools and they state that they feel more engaged when their supervisor is not working at the same location.

Einleitung

„...work is becoming something you do, not a place where you go.“

(Darvenport & Pearlson, 1998, S.51)

Kaum ein Unternehmen kann auf den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien verzichten. Dies bestätigt auch eine Erhebung der Statistik Austria (2012), wonach 98% der österreichischen Unternehmen Zugang zum Internet haben. Mit Hilfe dieser Technologien ist es nun auch möglich über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg zusammen zu arbeiten.

So ist es kaum verwunderlich, dass nach Bell und Kozlowski (2002) wenig Zweifel darin besteht, dass virtuelle Teams in den Organisationsgestaltungen des neuen Millenniums eine zentrale Rolle einnehmen werden. Viele Menschen arbeiten in virtuellen Teams in denen Entfernungen, unterschiedliche Zeitzonen und Organisationsgrenzen keine Hindernisse mehr darstellen.

Im Mittelpunkt dieser wissenschaftlichen Arbeit stehen virtuelle Teams und Arbeitsengagement. Was bedingt Arbeitsengagement in virtuellen Teams? Dieser Frage wird auf den Grund gegangen und eine Einteilung in personale und situative, sowie die Teamebene betreffende Bedingungsfaktoren gemacht.

Bei den personalen Bedingungsfaktoren steht die Beschäftigung mit virtuellen Kommunikationsmitteln und die Erfahrung mit solchen im Mittelpunkt. Es wird überprüft, ob beziehungsweise in wie weit sie mit Arbeitsengagement in virtuellen Teams zusammenhängen.

Situative Bedingungsfaktoren beziehen sich auf die Art des Teams, projektbasierend oder permanent, sowie die Größe des Teams und den Standort der Führungskraft.

Das größte Feld umfassen die vier Faktoren der Teamebene. Hierbei handelt es sich um Zielorientierung und Aufgabenbewältigung sowie Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme.

Arbeitsengagement wird im Folgenden so wie von Schaufeli und Bakker (2004) verstanden, dass Angestellte ein aktives sowie positives Verhältnis zur Arbeit haben, das durch Elan und einen hohen Level an Energie und Vitalität, Hingabe, Beteiligung und Einsatz, sowie Integration, Bindung und glücklicher Vereinnahmung gekennzeichnet ist.

Ziele

Ziel dieser Arbeit ist es empirische Daten zu liefern, um Bedingungsfaktoren von Arbeitsengagement in virtuellen Teams besser verstehen zu können.

Bei der Beschäftigung mit der aktuellen Literatur über virtuelle Teams weisen einige Autoren immer wieder auf das bestehende Forschungsdefizit, beziehungsweise die fehlende spezialisierte Forschung in diesem Feld, hin (Powell, Piccoli & Ives, 2004).

Diese Arbeit soll einen Teil zur Verringerung dieses Defizits beitragen.

Während es vor Jahren noch üblich war, dass Mitglieder eines Teams in einem Büro oder zumindest im gleichen Gebäude tätig waren, ist es in der heutigen Zeit nicht unüblich, dass sich Teammitglieder oft gar nicht oder nur sehr selten zu Gesicht bekommen. Die Technologie hat es möglich gemacht, dass sich virtuelle Teams bilden und verbreiten konnten. Nach Lipnack und Stamps (1998) arbeitet ein virtuelles Team über Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen hinweg und benutzt dazu Verbindungsnetze, die durch Kommunikationstechnologien ermöglicht werden.

In dieser Arbeit soll nun gezeigt werden, ob die aus der aktuellen Literatur hergeleiteten Bedingungsfaktoren von Arbeitsengagement im virtuellen Umfeld Gültigkeit haben.

1. Virtuelle Teams

Um ein besseres Verständnis dafür zu bekommen, was ein virtuelles Team ausmacht, wird in den folgenden Kapiteln gezeigt, wie sich unterschiedliche Autoren mit diesem Thema auseinandersetzen, dieses definieren und charakterisieren. Ebenso wird gezeigt, wie es zur Entstehung virtueller Teams kam, welche verschiedenen Arten es gibt und nach welchen Bereichen die Forschung über virtuelle Teams aufgeteilt werden kann.

1.1 Definition/Begriffsbestimmung

In Anbetracht der gegenwärtigen breitgefächerten Forschungssituation scheint es nicht verwunderlich, dass es keine allgemein gültige und auf breiter Ebene anerkannte Definition von virtuellen Teams gibt. Auch Keiser (2002) ist der Auffassung, dass in der Diskussion über virtuelle Teams, weder auf eine etablierte terminologische Basis, noch auf eine „Theorie virtueller Teams“ zurückgegriffen werden kann. Im Folgenden werden ausgewählte Definitionen aus der Literatur vorgestellt und beschrieben welche Kriterien erfüllt sein müssen, um ein Team in dieser Arbeit als virtuell zu bezeichnen.

Eine häufig angeführte Definition (Isermann, 2004; Keiser, 2002) liefern Lipnack und Stamps (1998):

Ein virtuelles Team ist – wie jedes andere Team – eine Gruppe von Menschen, die mittels voneinander abhängiger – interdependenter – Aufgaben, die durch einen gemeinsamen Zweck verbunden sind, interagieren. Im Gegensatz zum konventionellen Team arbeitet ein virtuelles Team über Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen hinweg und benutzt dazu Verbindungsnetze, die durch Kommunikationstechnologien ermöglicht werden. (S.31)

Konradt und Hertel (2002) beschreiben drei Merkmale virtueller Teams. Erstens tragen virtuelle Teams die Merkmale traditioneller Arbeitsgruppen. Zweitens arbeiten virtuelle Teams an dezentralisierten und delokalisierten Arbeitsorten. Drittens kommen überwiegend elektronische Kommunikationsmedien zum Einsatz. Diese Merkmale verdeutlichen, dass virtuelle Teams eine Sonderform von traditionellen Teams sind (Lehmann, 2003).

Auf diesen Merkmalen aufbauend wird nach Konradt und Hertel (2002) ein virtuelles Team folgendermaßen definiert:

Als virtuelle Teams werden flexible Gruppen standortverteilter und ortsunabhängiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezeichnet, die auf der Grundlage von gemeinsamen Zielen bzw. Arbeitsaufträgen ergebnisorientiert geschaffen werden und informationstechnisch vernetzt sind. (S.18)

Jarvenpaar, Knoll und Leidner (1998) beziehen sich in ihrer Definition auf globale virtuelle Teams, deren Lebensdauer auf die Erfüllung einer Aufgabe begrenzt ist.

A global virtual Team is an example of a new organization form, where a *temporary team* is assembled on an as-needed basis for the duration of a task, and staffed by members from the far corners of the world. In such a team, members (1) physically remain on different continents and in different countries, (2) interact primarily through the use of computer-mediated communication technologies (electronic mail, videoconferencing, etc.), and (3) rarely or never see each other in person. (S.30)

Als letzte Definition sei die von Döring und Schestag (2000) angeführt. Die beiden Autoren betrachten virtuelle Gruppen aus einem sozialpsychologischen Blickwinkel und stellen virtuelle Teams als eine Spezialform traditioneller Teams dar.

Wenn sich Personen regelmäßig in einem bestimmten computervermittelten Forum miteinander austauschen, dabei Zusammengehörigkeit empfinden, gemeinsame Ziele verfolgen, Aufgabenteilung und Rollendifferenzierung

vollziehen und sowohl den Zugang zur Gruppe, als auch das Verhalten innerhalb der Gruppe Regeln unterwerfen, sprechen wir von einer *virtuellen Gruppe*. „Virtuell“ an einer Gruppe ist also nur die Tatsache, dass die Gruppenmitglieder sich computervermittelt (d.h. in einem Netzforum) kennenlernen und sich vorwiegend – aber nicht ausschließlich – computervermittelt miteinander austauschen. Ansonsten gelten für virtuelle Gruppen dieselben Definitions-Kriterien wie für herkömmliche soziale Gruppen, die primär auf face-to-face Kontakten basieren. (S.308)

Keiser (2002) stellt fest, dass durch die Auseinandersetzung mit virtuellen Teams, aus verschiedenen Forschungsinteressen auch unterschiedliche Aspekte näher betrachtet werden. Einerseits wird durch die zugrundeliegenden Informations- und Kommunikationstechniken ein aufgabenorientiertes Verständnis gezeigt und andererseits werden virtuelle Teams auch als Spezialisierungsform von Teams im sozialpsychologischen Kontext thematisiert.

Obwohl es, in Abhängigkeit des Forschungsinteresses, verschiedene Betrachtungsweisen gibt, so gibt es dennoch einige Gemeinsamkeiten, die immer wieder genannt werden. Dabei kommt folgenden Aspekten eine hohe Bedeutung zu:

- Substitution von physischer Nähe durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik,
- explizite Aufgabenorientierung,
- räumliche (und zeitliche) Verteiltheit der Mitglieder und
- Existenz eines Existenzdauerkriteriums (Keiser, 2002, S.89)

Ein Team wird in dieser Arbeit als virtuell bezeichnet, wenn die soziale und aufgabenbezogene Kommunikation der Teammitglieder überwiegend durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken vermittelt wird, die Aufgabe im Vordergrund steht, sowie die Mitglieder räumlich und gegebenenfalls auch zeitlich verteilt sind.

1.2 Entstehung virtueller Teams

Um die Relevanz dieser Arbeit zu verdeutlichen, werden in diesem Abschnitt Herausforderungen von Unternehmen und gesellschaftliche Veränderungen gezeigt, die zur Entstehung und Etablierung von virtuellen Teams maßgeblich beitrugen.

In Amerika beschäftigt sich die Wissenschaft seit Anfang der 1970er und im deutschsprachigen Raum seit den 1980er Jahren mit elektronisch vermittelter Kommunikation, jedoch standen teamarbeitsbezogene Aspekte dabei kaum im Mittelpunkt. Erst die Verbreitung leistungsfähigerer Informations- und Kommunikationstechnik ermöglichte komplexere Kommunikationsprozesse, bei denen mehrere Mitglieder gleichzeitig miteinander kommunizieren können. Um die Jahrhundertwende wurden unterschiedliche Beiträge publiziert. Einerseits praxisorientierte Managementratgeber wie beispielsweise von Lipnack und Stamps (1998) und andererseits Beiträge die sich, wie das Herausgeberwerk von Thiedeke (2000), eher sozialpsychologischen Aspekten widmen (Keiser, 2002).

Nach Keiser (2002) ergeben sich durch die zunehmende Globalisierung und das zunehmende Potential der Informations- und Kommunikationstechnik, sowie durch die Entwicklung hin zur Informations- bzw. Wissensgesellschaft, wichtige und zum Teil neuartige Herausforderungen für Unternehmen. So gewinnt seit circa Mitte der 1990er Jahre vor allem durch die Fortschritte im Bereich der Computer- und Informationstechnologie das virtuelle Team immer mehr an Bedeutung (Isermann, 2004).

Für Townsend, De Maria und Hendrickson (1998) ist es für moderne Unternehmen erforderlich sich von traditionellen hin zu virtuellen Teams zu bewegen, um der Wettbewerbssituation bestmöglich angepasst zu sein. Diese Notwendigkeit lässt sich für die Autoren anhand von fünf spezifischen Faktoren ableiten:

- Die zunehmende Verbreitung von flachen oder horizontalen Organisationsstrukturen.

- Die Entstehung von Umwelten, in denen sowohl interorganisationale Kooperation als auch Wettbewerb verlangt wird.
- Veränderte Erwartungen der Angestellten gegenüber der organisationalen Partizipation.
- Die kontinuierliche Veränderung in der Arbeitswelt, bei der nicht mehr Produktion, sondern Wissen und Dienstleistung im Vordergrund stehen.
- Die wachsende Globalisierung von Handel und Unternehmensaktivitäten.

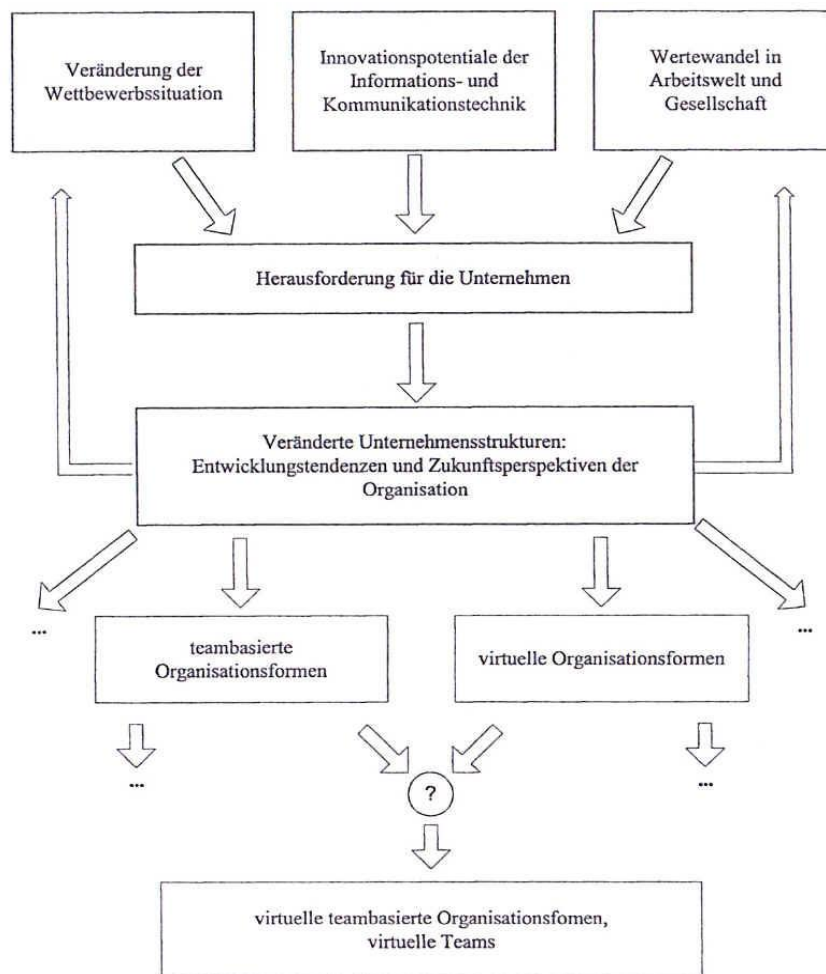


Abbildung 1: Virtuelle Teams als Konsequenz organisatorischer Umwelthanpassung (Quelle: Keiser, 2002, S.19).

Wie bereits eingangs erwähnt ergeben sich unter anderem durch die zunehmende Globalisierung neue Herausforderungen für Unternehmen. Dazu gehören auch der Wertewandel in der Arbeitswelt und der Gesellschaft, sowie die Veränderung der Wettbewerbssituation. Ebenso stellen die Innovationspotentiale der Informations-

und Kommunikationstechnik wichtige Aspekte dar. Die Unternehmen reagieren mit Veränderungen in ihren Strukturen, um sich weiterzuentwickeln. Keiser (2002) hebt in diesem Zusammenhang die Entwicklungslinie der Teamorientierung und die der Virtualisierung hervor und sieht als Konsequenz ihres Zusammenwirkens den Anstoß zur Diskussion über virtuelle teambasierte Organisationsformen gegeben. Abbildung 1 veranschaulicht dieses graphisch.

1.3 Arten von virtuellen Teams

In diesem Kapitel werden verschiedene Arten beziehungsweise die Versuche, nach unterschiedlichen Kriterien Arten virtueller Teams einzuteilen, vorgestellt.

Um verschiedene Typen von virtuellen Teams unterscheiden, besser verstehen und differenzierter wahrnehmen zu können, gehen Konradt und Hertel (2002) von bestimmten Dimensionen aus. Eine Dimension besteht aus zwei gegensätzlichen Polen. Ein Team kann nun hinsichtlich der Ausprägung einer Dimension als Punkt in dem Kontinuum zwischen den beiden Polen gesehen werden. Insgesamt beschreiben Konradt und Hertel (2002) vier Aspekte zur Differenzierung unterschiedlicher Arten virtueller Teams.

Grad der Autonomie und Hierarchie

Ein hierarchischer Führungsstil, in dem die Autonomie der Mitglieder auf Einzelaufgaben beschränkt ist, steht einer Selbstorganisation, in der jeder Führungsaufgaben übernehmen kann, gegenüber.

Zeitperspektive

Ein Pol steht hierbei für eine befristete Zusammenarbeit, bei der es meist um einmalige und kurzfristige Projektziele geht, während der entgegengesetzte Pol durch langfristige Zusammenarbeit und Partnerschaften, die sich an strategischen Zielen orientieren, charakterisiert wird.

Abgegrenztheit

Eindeutige Teamzugehörigkeit und klare Grenzen bilden in dieser Dimension den Gegenpol zu Grenzen, die über organisationale Einheiten hinaus gehen und den bedarfsweisen Wechsel von Teammitgliedern erfordern.

Komplexität

Einerseits können Mitglieder innerhalb der gleichen Organisation und aus ähnlichen Berufsfeldern kommen, während andererseits die Mitglieder auch aus verschiedenen Berufsfeldern, Sprachräumen und Kulturen kommen.

Eine andere Art der Identifizierung unterschiedlicher virtueller Teams, auf die von mehreren Autoren (Lehmann, 2003; Bartsch-Beuerlein & Klee, 2001) zurückgegriffen wird, stammt von Duarte und Snyder (1999). Im Gegensatz zu Konradt & Hertel (2002) beschreiben sie konkrete Typen von Teams. Sie gehen von sieben Basistypen virtueller Teams aus, die im Folgenden angeführt und beschrieben werden.

„Networked Teams“

Hierbei geht es um ein vernetztes Team, dessen Mitglieder zusammen arbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dabei werden häufig zeitliche, örtliche und organisatorische Grenzen überwunden. Die Mitgliedschaft in solchen Teams ist abhängig von der jeweiligen Expertise die ein Teammitglied einbringen kann, die Mitglieder sind also nicht fest definiert. In solchen Teams können sich die einzelnen Personen flexibel einbringen, wobei sie sich dabei nicht einmal kennen müssen. Dieser Typ kommt häufig bei Consulting Firmen und High-Technology Organisationen zum Einsatz.

„Parallel Teams“

Bei dieser Form ist es klar, wer dem Team angehört und wer nicht. Die Mitglieder kennen sich und die Verweildauer im Team ist klar definiert. Das Team besteht parallel zur Organisation und versucht Aufgaben zu lösen, für die die Organisation nicht ausgerichtet ist beziehungsweise diese nicht lösen kann. Dieser Typ findet in

globalen und multinationalen Organisationen immer häufiger Einzug, um Empfehlungen und Vorschläge hinsichtlich gemeinsamer weltweiter Prozesse zu geben. Sie treten also dort in Kraft, wo eine globale Perspektive nötig ist.

„Project or Product Development Teams“

Bei dieser Art eines virtuellen Teams geht es um die Entwicklung eines Projekts oder eines Produkts. Die Wirkungskdauer der Teammitglieder ist zeitlich begrenzt, da das Team nach der Entwicklung aufgelöst wird. Im Unterschied zu vernetzten Teams ist hier das gewünschte, finale Produkt klar definiert.

„Work, Functional or Production Teams“

Arbeits- oder Produktionsteams sind permanent, das heißt sie haben keine zeitliche Begrenzung. Die Mitgliedschaft ist klar definiert und das Team kann von anderen Teilen der Organisation unterschieden werden. Unternehmen, die global tätig sind, haben Angestellte in unterschiedlichen Zeitzonen und können dadurch ihre Kunden rund um die Uhr betreuen.

„Service Teams“

Service und technische Support-Teams sind zeitlich und räumlich verteilt. Um Service-Funktionen rund um die Uhr anbieten zu können, befinden sich die Teams in unterschiedlichen Zeitzonen. Die Mitglieder haben normale Arbeitszeiten und schicken am Ende des Tages den aktuellen Stand ihrer Arbeit an die nächste Zeitzone weiter.

„Management Teams“

Die Mitglieder von Management Teams arbeiten mit Hilfe von Audio- und Videokonferenzen nahezu täglich miteinander, obwohl sie über ein oder mehrere Länder verteilt sind. Sie fokussieren sich auf die Erreichung von Unternehmenszielen.

„Action Teams“

Sogenannte „Action Teams“ werden meist für einen bestimmten Auftrag gebildet und sind immer öfter virtuell tätig. So arbeiten beispielsweise bei einer Unwetterwarnung Meteorologen mit Nachrichten- und Fernsehstationen, über verteilte Standpunkte hinweg, zusammen.

1.4 Forschungsbereiche

Die Arbeit von Powell, Piccoli und Ives (2004) beinhaltet einen Rückblick auf vorangegangene Arbeiten und versucht einen Überblick des Forschungsstandes zum Thema virtuelle Teams zu schaffen.

Die Autoren gehen von einem Input-Prozess-Output Modell aus und kategorisieren die Literatur nach folgenden Kriterien: Input, sozio-emotionaler Prozess, aufgabenbezogener Prozess und Output.

Abbildung 2 zeigt dieses Modell auf dessen einzelne Bereiche nachfolgend näher eingegangen wird.

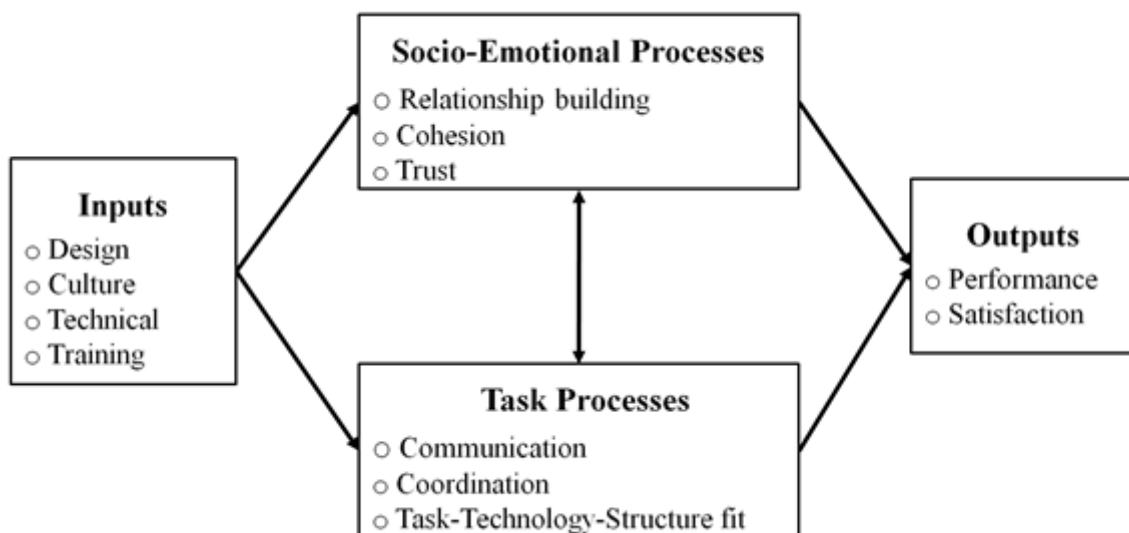


Abbildung 2: Bereiche virtueller Teamforschung (Quelle: Powell, Piccoli & Ives, 2004, S.8).

1.4.1 Input (Rahmenbedingungen, Ausgangssituation)

Inputs repräsentieren die Bauweise (Design) und Komposition von Merkmalen (Charakteristiken) virtueller Teams, sowie die Ausstattung von Mitteln, Fähigkeiten und Anlagen (Ressourcen), mit dem das Team zu arbeiten beginnt. Inputs, die durch vorhergehende Untersuchungen erforscht wurden, können in folgende Kategorien unterteilt werden: Design, Kultur, technische Fachkenntnis (Know-How) und Training.

Design

Das Design sowie die Interaktion, vor allem in der frühen Teamphase, beeinflussen stark die Entwicklung von einer gemeinsamen Sprache und das Verständnis untereinander. Verschiedene Designs beinhalten verschiedene Stufen von face-to-face Interaktion, Planung von Aktivitäten und Gebrauch von Kommunikationsmedien, sowie die Artikulation von Zielen, Strukturen, Normen und Werten.

Traditionelle Teams haben virtuelle Teams bei der Thematik „Austausch von Informationen und effektiver Planung“ übertroffen (DeMeyer, 1991). Dies führte zur Entwicklung von Studien, welche sich mit Interventionen beschäftigten, die die Struktur virtueller Teamkommunikation verbessern können. Powell et al. fanden Arbeiten, die Belege zeigen, dass teambildende Übungen sowie das Aufstellen von Normen (Sarker, Lau & Sahay, 2001) und Spezifizierung einer klaren Teamstruktur (Kaiser et al., 2000) zum Erfolg virtueller Teams beitragen.

Wenn möglich sollen regelmäßige face-to-face Meetings während einer Projektplanung, sowie das Teilen von Informationen, Resultaten und Dokumentationen durchgeführt werden. Dies ist wichtig für eine gute Entwicklung des Teams und für erfolgreiche Interaktion (DeMeyer, 1991). Diskussionen und Teaminteraktionen im virtuellen Raum können langatmig und verwirrend sein und zu schlechtem Verständnis führen, wenn man dies mit traditionellen Teams vergleicht. Wenn eine gemeinsame Sprache gefunden ist, treten

Missverständnisse, wie Kommunikationsprobleme, Missverständnisse bezüglich Dringlichkeit oder Wichtigkeit der Botschaft sowie Missdeutung von nicht Antworten, seltener auf (Crampton, 2001, zitiert nach Powell et al., 2004).

Nach Powell et al. (2004) benötigt das Aufbauen von Teaminteraktion auch das Setzen von Zielen und Strategien, dies führt zur Vollendung von gemeinsamen mentalen Modellen. Auch Zwischenziele setzen und diese artikulieren können, verbessert das Ergebnis.

Kulturelle Unterschiede

Unterschiede in Kultur und Sprache sind üblich in globalen virtuellen Teams. Es scheint, dass kulturelle Differenzen zu Koordinationsproblemen führen (Johansson et al. 1999, zitiert nach Powell et al., 2004). Aber auch feine Unterschiede unter Teammitgliedern verschiedener Regionen des gleichen Landes können sich negativ auswirken. Dies kann verbessert werden, in dem aktiv versucht wird, die auftretenden Unterschiede zu verstehen und zu akzeptieren (Robey 2000, zitiert nach Powell et al., 2004).

Technische Kompetenz

Nicht überraschend ist, dass Forscherinnen und Forscher, die sich mit der Auswirkung technischen Könnens bei Mitgliedern virtueller Teams beschäftigten, zu dem Schluss kamen, dass dieses Know-How einen Effekt auf den Teamerfolg und die persönliche Zufriedenheit hat (Kayworth & Leidner, 2000).

Auch hat sich gezeigt, dass Teammitglieder von der technischen Neuheit mehr betroffen beziehungsweise beeindruckt sind, als von der Neuheit der Teamstruktur (Polynshead, 1993, zitiert nach Powell et al., 2004). Wenn Teammitglieder allerdings lernen, mit technischen Unklarheiten und Herausforderungen umzugehen, entwickelt sich Vertrauen (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Andere Arbeiten haben gezeigt, dass technische Erfahrungen einen Prozess vermitteln, bei dem externe Normen initialisiert und von anderen Teamkolleginnen und -kollegen adaptiert werden (Sarker et al., 2001).

Training

Die Forschung hat bis heute die Beziehung zwischen Erfolg und Training im Fokus. Einige Resultate suggerieren, dass stetiges Training aller Teammitglieder den Erfolg verbessert (Kaiser et al., 2000). Frühes und einheitliches Training fördert Festigkeit und Zusammenhalt, Vertrauen und persönliche Zufriedenheit (Tan, Wie, Huang & Ng, 2000).

1.4.2 Sozio-emotionale Prozesse

Powell et al. (2004) beschreiben in ihrer Arbeit Beziehungsaufbau, Zusammenhalt und Vertrauen als grundlegende Prozesse für Teameffizienz. In diesem Zusammenhang erwähnen die Autoren, dass aus vorangegangenen Arbeiten ein positiver Zusammenhang zwischen sozio-emotionalen Prozessen und Outcomes virtueller Teamprojekte hervorgeht. Jedoch sehen sich virtuelle Teams besonderen Schwierigkeiten gegenüber, wenn es um die Befriedigung sozio-emotionaler Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder geht.

Im nächsten Abschnitt wird genauer auf die von Powell et al. (2004) genannten Prozesse eingegangen.

Beziehungsaufbau

Tendenziell sind virtuelle Teams eher auf Aufgaben als auf soziale Aspekte orientiert, jedoch verringert sich über längere Zeit gesehen der Fokus auf die Aufgabe. Verglichen mit traditionellen Teams berichten Mitglieder virtueller Teams von schwächer ausgeprägten Beziehungen untereinander (McDonough, Kahn & Barczak, 2001). Jarvenpaa und Leidner (1999) stellten in diesem Zusammenhang fest, dass virtuelle Teams, die einen höheren Anteil an sozialer Kommunikation haben, mehr Vertrauen und bessere emotionale und soziale Beziehungen aufbauen.

Teamkohäsion

Nach Thiedeke (2000) entwickelt ein Team eine soziale Identität, wodurch es sich von anderen unterscheidet, dies geschieht durch emotionale Wechselbeziehung der Teammitglieder. Teamkohäsion sieht er als einen Ausdruck der Teamidentität, welche durch affektive Kommunikation der Teammitglieder entsteht.

In der Auseinandersetzung mit der Literatur zum Thema virtuelle Teams kamen Powell et al. (2004) zu dem Schluss, dass Kohäsion ein wichtiger Aspekt virtueller Teams ist. Viele Studien richteten ihr Forschungsinteresse auf den Vergleich zwischen traditionellen und virtuellen Teams. Die Ergebnisse waren jedoch unterschiedlich. Während Warkentin et al. (1997) zu dem Ergebnis kamen, dass technologische Hilfsmittel die Entwicklung von Kohäsion behindern und dadurch traditionelle Teams ein höheres Maß an Zusammenhalt ausbilden, vertritt Chidambaram (1996) den Standpunkt, dass virtuelle Teams zwar zu Beginn weniger Kohäsion aufweisen, sie aber nach einiger Zeit, wenn genügend soziale Informationen ausgetauscht wurden, ein ebenso hohes Maß an Kohäsion, wie traditionelle Teams, erreichen können.

Vertrauen

Für Keiser (2002) ist es nicht überraschend, dass in Arbeiten, die sich mit virtuellen Teams auseinandersetzen, sehr oft auf die Bedeutsamkeit von Vertrauen eingegangen wird. Doch hat gerade in virtuellen Teams das Entwickeln von Vertrauen besondere Herausforderungen zu bewältigen, denn es ist schwierig Teammitglieder als vertrauenswürdig einzuschätzen, ohne sie jemals gesehen zu haben (McDonough et al., 2001). Eine weitere Beeinträchtigung stellt die kurze Existenzdauer von einigen virtuellen Teams dar, was dazu führt, dass Vertrauen möglichst schnell aufgebaut werden sollte (Jarvenpaa & Leidner, 1999).

Nach Jarvenpaa und Leidner (1999) haben virtuelle Teams, die es geschafft haben, ein hohes Maß an Vertrauen zu entwickeln, soziale Kommunikationsmuster mit substantiellem Feedback und die Möglichkeit technische Unvorhersehbarkeiten zu bewältigen.

Bei virtuellen Teams, die eine sehr kurze Existenzdauer und Teammitglieder kaum genügend Zeit haben um Vertrauen sukzessive aufzubauen, wird von einem „Swift-Trust“ Modell ausgegangen. Darunter versteht man, dass Teammitglieder von Anfang an ihre Kolleginnen und Kollegen als vertrauenswürdig wahrnehmen und sie so behandeln, als wäre das Vertrauen schon aufgebaut. Während der Dauer der Zusammenarbeit wird dieses „vorgeschossene“ Vertrauen dann bestätigt oder widerlegt (Meyerson, Weick & Kramer, 1996).

1.4.3 Aufgabenbezogene Prozesse

Nach Powell et al. (2004) beziehen sich die aufgabenbezogenen Prozesse, auf Prozesse die für die Erreichung eines gemeinsamen Ziels notwendig sind und sich auf die dafür nötige Zusammenarbeit der Teammitglieder richten. Als Hauptaspekte dieser Prozesse sehen die Autoren Kommunikation, Koordination und die Anpassung von Aufgabe, Technologie und Struktur.

Kommunikation

Powell et al. (2004) fanden zahlreiche Artikel, die sich der Kommunikation in virtuellen Teams widmen und aus denen die Wichtigkeit einer guten Kommunikationsstruktur hervorgeht. Sie sehen Kommunikation als den Kernprozess virtueller Teamarbeit und die Auswahl der, für die jeweilige Gegebenheit, passenden Technologie als bedeutenden Punkt für effektive Kommunikation. In diesem Zusammenhang erwähnt auch Keiser (2002), dass die Kommunikation in virtuellen Teams durch die Möglichkeiten und Grenzen des jeweiligen Kommunikationsmediums beeinflusst werden. Nonverbale Kommunikation fällt in virtuellen Teams nahezu vollständig weg.

Konradt und Hertel (2002) stellen fest, dass Kommunikation in virtuellen Teams gegenüber traditionellen Teams auch Vorteile hat. Um diese jedoch ausnutzen zu können, bedarf es entsprechender Vorbereitung und Pflege der

Kommunikationsprozesse. Die Teammitglieder müssen den richtigen Umgang mit neuen Kommunikationsmedien so erlernen, dass sie nicht nur schlichte, sondern auch sozioemotionale Informationen austauschen, da dies zur Bildung und Erhaltung der Teamidentität maßgeblich beiträgt. So kommen Konradt und Hertel (2002) zu dem Schluss, dass unter der Voraussetzung, bei der solche Kommunikationsprozesse gezielt unterstützt und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgenommen werden, es virtuelle Teams schaffen, die anfänglichen Herausforderungen zu überwinden und langfristig ähnlich effektive Kommunikation entwickeln wie traditionelle Teams.

Koordination

Koordination repräsentiert den Grad der Funktionalität, der einheitlichen Bemühungen zwischen unterschiedlichen Organisationseinheiten und das Ausmaß in dem die Arbeitstätigkeiten der Teammitglieder logistisch kohärent und konsistent ist (Cheng, 1983, zitiert nach Powell et al., 2004).

Aufgabe -Technologie-Struktur Fit

Ein virtuelles Team hat eine bestimmte Aufgabe und Struktur und es verwendet zur Kommunikation bestimmte technische Hilfsmittel. Es stellt sich somit die Frage, welches technische Kommunikationsmittel für welches Team und welche Situation am besten geeignet ist, denn nach Duarte und Snyder (1999) gibt es keine beste Technologie, sondern immer nur eine der Situation bestmöglich angepasste. Als mögliche beeinflussende Technologieauswahlfaktoren nennen die Autoren Beständigkeit, Zeitdruck und auch die Erfahrung mit virtueller Teamarbeit.

Kayworth und Leidner (2000) stellen in diesem Zusammenhang fest, dass Mitglieder von Teams in denen es mehrere unterschiedliche Kommunikationstechnologien, die zur Zielerreichung verwendet werden können, gibt, zufriedener sind und bessere Ergebnisse erzielen.

1.4.4 Output (Leistung, Ergebnis, Resultat)

Die Forschung virtueller Teamoutputs konzentriert sich vor allem auf den Erfolg und die Effektivität der Teams. Überprüft wurden aber auch spezifische Aspekte der Leistung, wie zum Beispiel Entscheidungsqualität, Menge der erzeugten Ideen und oder die Dauer, um zu Entscheidungen zu kommen.

Performance

Viele Arbeiten, in denen traditionelle und virtuelle Teamleistungen verglichen wurden, kamen zu unterschiedlichsten Ergebnissen. Die Mehrheit der Forschungen hat jedoch ergeben, dass es in Bezug auf die Leistung keine Unterschiede zwischen traditionellen und virtuellen Teams gibt (Burke & Aytes, 1989, zitiert nach Powell et al., 2004).

Das Gleiche gilt für den Unterpunkt „Entscheidungsqualität“, jedoch wurde in diesen Studien auch herausgefunden, dass virtuelle Teams mehr Ideen generieren, jedoch länger für die Entscheidungsfindung brauchten als traditionelle Teams (Archer, 1999).

Viele Studien haben zusammenfassend folgende Aspekte entdeckt, die zum Erfolg eines virtuellen Teams beitragen können: Training, Strategie und Zielsetzung, Entwicklung einer gemeinsamen Sprache, Teamaufbau, Teamkohäsion (Teamfestigkeit), Kommunikation, Koordination und Verbindlichkeit (Commitment), passende Arbeitstechnologie und konkurrenzfähiges und gemeinschaftliches Konfliktverhalten. Spätere Studien haben auch gezeigt, dass Vermeidungs- und Störungsverhalten in Konfliktsituationen eine negative Auswirkung auf die Leistung eines virtuellen Teams haben.

Zufriedenheit, Erfüllung

Zufriedenheit wurde ausschließlich mit virtuellen Studententeams erforscht. Beim Vergleich zwischen traditionellen und virtuellen Teams zeigten sich gemischte Resultate (Archer, 1990).

Manche Studien erforschten den Faktor Zufriedenheit über eine Zeitspanne hinweg. Eine Studie hat dabei festgestellt, dass traditionelle Teams zwar mit einer höheren Zufriedenheit starten, jedoch bei virtuellen Teammitgliedern das Zufriedenheitslevel über das Jahr hinweg ansteigt, bis es schließlich das traditioneller Teams übertrifft (Eveland & Bikson 1988, zitiert nach Powell et al., 2004).

Frauen erscheinen zufriedener mit der virtuellen Teamerfahrung als Männer (Lind, 1999) und Frauen in virtuellen Teams sind zufriedener als Frauen in traditionellen Teams. Die Vorgeschichte des Zusammenhaltes scheint sich in virtuellen Teams über die Zeit hinweg zu verändern (Chidambaram, 1996).

Zufriedene virtuelle Teammitglieder sind offener für Training (Tan et al., 2000) und benutzen mehr Kommunikationsmethoden als unzufriedenere Teammitglieder (Kayworth und Leidner, 2000).

2. Arbeitsengagement

In den folgenden Kapiteln wird gezeigt, wie sich die Wissenschaft dem Begriff des Arbeitsengagements nähert, welche Definitionen die Gängigsten sind. Des Weiteren werden einige Modelle, die sich mit Arbeitsengagement auseinandersetzen, skizziert.

2.1 Annäherung an den Begriff Arbeitsengagement

In diesem Kapitel geht es um eine theoretische Annäherung an den Begriff Arbeitsengagement und eine Begriffsbestimmung, sowie um eine Abgrenzung zu verwandten Konzepten.

Die Definition, die zu meist benutzt und anerkannt wird, stammt von Schaufeli und Bakker (2004). Für sie bedeutet Arbeitsengagement, dass die Angestellten ein aktives, sowie positives Verhältnis zu ihrer Arbeit haben. Dieses Verhältnis ist durch Vitalität (vigor), einen hohen Level an Energie und Hingabe (dedication), sowie dem Vertieftsein und Aufgehen in der Arbeit (absorption) gekennzeichnet.

In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass nach Buckingham und Coffman (1999, zitiert nach Schaufeli und Bakker, 2010) der Ursprung des Begriffs „employee engagement“, also Angestelltenengagement, nicht eindeutig klar ist, er aber der „Gallup Organisation“ zugeschrieben wird. Schaufeli und Baker (2010) bevorzugen und verwenden jedoch den Begriff „work engagement“, also Arbeitsengagement, da sie diesen Ausdruck als spezifischer betrachten und er sich auf das Verhältnis zwischen den Arbeitern und deren Arbeit bezieht.

Einer der ersten Autoren, die Arbeitsengagement theoretisch aufgriffen, war Kahn (1990). Für ihn sind engagierte Arbeiterinnen und Arbeiter jene, die sehr stark sowohl physisch, kognitiv als auch emotional mit ihrer Arbeitsrolle verbunden sind.

Zwei Jahre später, 1992, differenzierte Kahn Engagement in einerseits die psychologische Präsenz, und andererseits Engagement als Verhalten im Prozess der Manifestation der psychologischen Präsenz.

Seit den Anfängen von Kahn (1990) setzt sich die Wissenschaft immer wieder mit Arbeitsengagement auseinander und versucht den Begriff zu charakterisieren. Für Macey, Schneider, Barbera und Young (2009) bedeutet Arbeitsengagement beispielsweise die fokussierte Energie der Angestellten, die sie auf die Ziele der Organisation richten.

Maslach und Leiter (2008) definieren Engagement, indem sie es als Gegensatz zu Burnout betrachten. Engagement wird durch Energie, berufliche Wirkungskraft und Beteiligung charakterisiert, die genauen Gegenteile der drei Burnout Dimensionen.

In der Literatur finden sich weitere Konzepte, die dem Begriff des Arbeitsengagements ähnlich sind, jedoch auch teils klar davon abgegrenzt werden können.

Einer dieser Begriffe ist nach Schaufeli und Bakker (2010) das „extra-role behavior“, also ein besonderes Rollenverhalten, in dem eine arbeitende Person etwas mehr an Bemühung und Aufwand in die Arbeit einbringt, als andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unter einem engagierten Angestellten wird jedoch, wie eingangs beschrieben, etwas Anderes verstanden als lediglich mehr zu tun als Andere.

Auch der Begriff „personal initiative“ nach Frese und Fay (2001), der proaktives, beharrliches und eigeninitiatives Verhalten umfasst, geht über gewöhnliches Arbeiten im Job hinaus. Da es sich jedoch nur auf die Qualität des Arbeitsverhaltens bezieht, ist dieser Begriff nach Schaufeli und Bakker (2010), eher mit der Dimension Vitalität gleichzustellen, beziehungsweise hat damit große Ähnlichkeit.

Ein weiteres wichtiges Schlagwort ist „job involvement“, das mit Arbeitsbeteiligung übersetzt werden kann. Es wurde 1965 von Lodahal und Kejner (zitiert nach Schaufeli und Bakker, 2010) dadurch definiert, in welchem Grad sich eine Person emotional mit seiner Arbeit identifiziert oder dadurch, wie wichtig der Beruf für das gesamte Selbstbild ist. Auch hier ist eine Verbindung zu dem Konstrukt des Arbeitsengagements sichtbar. Es ist jedoch nicht als gleichwertig zu betrachten.

Ähnlich wie „job involvement“ bezieht sich auch der Begriff „organizational commitment“ auf die Identifikation und Bindung. Hier geht es allerdings nicht um die Arbeit an sich, sondern um die Organisation, dies steht klar im Gegensatz zu den auf die Arbeit gerichteten Definitionen von Arbeitsengagement.

Arbeitsengagement grenzt sich zu dem Prinzip „job satisfaction“, also Arbeitszufriedenheit, dadurch ab, dass es eine passive Form von Erfüllung und Befriedigung ist, während Arbeitsengagement ein hohes Vergnügen an der Arbeit mit hoher Aktivität verbindet.

Nach Bakker (2011) korrespondiert Arbeitsengagement mit dem Konstrukt „positive affectivity“, welches unter anderem durch Aufmerksamkeit und Wachsamkeit beschrieben wird. Er bezeichnet es als dispositionelles Merkmal von Arbeitsengagement.

Betreffend der Abgrenzung zu Motivation meint Bakker (2011), dass Arbeitsengagement durch die Beigabe von Erkenntnis und Emotion zu Motivation führt.

Schaufeli et al. (2001, zitiert nach Bakker & Leiter, 2010) betrachteten die Ähnlichkeiten und Gegensätze von Arbeitsengagement und „Workaholism“, der Arbeitssucht. Zwei voneinander unabhängige holländische Studien zeigen, dass Arbeitsengagement von der Arbeitssucht deutlich zu differenzieren ist. Sowohl Personen die engagiert sind, als auch solche die unter Arbeitssucht leiden, zeigen großen Einsatz. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Arbeitssucht haben zwar

hohe Ziele, diese sind jedoch mit nachteiligen Arbeitscharakteristiken verbunden. Ein Beispiel dafür wäre schlechte, speziell mentale Gesundheit. Angestellte mit Arbeitssucht zeigen auch nur Vertrauen in sich selbst und ihre eigene Arbeit. Engagierte Arbeiterinnen und Arbeiter sind im Gegensatz dazu im generellen glücklicher mit ihrem beruflichen, sowie privaten Leben, berichten über gute Gesundheit und geben an gut zu arbeiten.

Ein weiterer Begriff, der von Arbeitsengagement zu unterscheiden ist, wurde von Csikszentmihalyi (1990) beschrieben. Hierbei handelt es sich um die Flow-Theorie, welche sich unter anderem durch folgende Merkmale charakterisieren lässt: Fokussierte Aufmerksamkeit, Einklang zwischen Körper und Geist, mühelose Konzentration, komplette Kontrolle und verändertes Gefühl der Zeitwahrnehmung. Dieser Begriff beschreibt nach Schaufeli und Bakker (2010) jedoch eher einen Arbeitshöhepunkt und nicht so wie der Begriff „Absorption“, also das Aufgehen beziehungsweise Vertieftsein in die Arbeit, einen anhaltenden und dauerhaften Zustand.

2.2 Aspekte von Arbeitsengagement

Nach Bakker und Leiter (2010) beinhaltet Engagement drei Dimensionen, die der Vitalität (vigor), der Hingabe (dedication) und die Dimension des Aufgehens in der Arbeit (absorption).

Unter Vitalität wird ein hohes Maß an Energie, Belastbarkeit, kein schnelles Ermüden, sowie Beharrlichkeit bei auftretenden Schwierigkeiten verstanden.

Hingabe beschreibt ein Gefühl von Stolz, Inspiration, Enthusiasmus sowie die Ableitung einer sinnvollen Bedeutung der Arbeit.

Das Aufgehen in der Arbeit wird charakterisiert durch völliges und positives Vertieftsein in die Arbeit und der Schwierigkeit, sich von der Arbeit los zu reißen.

Dies führt dazu, dass die Zeit subjektiv schneller vergeht und man alles um sich herum vergisst.

Des Weiteren stellen sowohl Arbeitsressourcen als auch personale Ressourcen nach Bakker (2011) Einflussfaktoren für das Arbeitsengagement dar.

Unter Arbeitsressourcen versteht er die soziale Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen, Leistungsfeedback, Fähigkeitsvielfalt, Autonomie und Weiterbildungsmöglichkeiten, die laut Studien positiv mit dem Arbeitsengagement in Verbindung gebracht wurden. Die Arbeitsressourcen beziehen sich auf die Aspekte der Arbeit, die einerseits die Anforderungen und die damit verbundenen physiologischen und psychologischen Ansprüche reduzieren und andererseits das Erreichen von Arbeitszielen begünstigen, sowie ein persönliches Lernen, Wachsen und Entwickeln fördern können.

Arbeitsressourcen spielen laut Deci und Ryan (1985) entweder eine intrinsisch motivierende Rolle, da sie eine Entwicklung und ein Lernen der Angestellten fördern und damit auch menschliche Basisbedürfnisse wie Autonomie, Kompetenz und Bezogenheit erfüllen, oder eine extrinsisch motivierende Rolle, ein anregendes Instrument, welches die Hingabe der betreffenden Person für die Erreichung der Ziele nährt. In beiden Fällen ist das Ergebnis positiv und ein Erfolg, da es die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitsengagement auftritt, erhöht.

Die Beziehung zwischen Arbeitsressourcen und Arbeitsengagement konnte in mehreren Studien belegt werden. Das wohl bekannteste Modell, welches in diesem Zusammenhang genannt und auch in Kapitel 2.3 beschrieben beziehungsweise in Abbildung 3 dargestellt wird, ist das „Job-Demands-Resources Model“ von Bakker und Demerouti (2007).

Andere Autoren wie Hakanen, Perhoniemi und Toppinen-Tanner (2008) haben in ihrer Studie festgestellt, dass Arbeitsressourcen, wie die Möglichkeit zu Kreativität sowie positives Feedback über direkte Ergebnisse der Arbeit, Prädiktoren für

Arbeitsengagement sind und dies wiederum ein Prädiktor für Innovation und persönliche Initiative darstellt.

Die Studie von Schaufeli, Bakker und Van Rhenen (2009) betont, dass die Erhöhung von sozialer Unterstützung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Autonomie und Leistungsfeedback positiv mit dem zukünftigen Arbeitsengagement zusammenhängen, während gleichzeitig eine Reduzierung von Erkrankungen und Arbeitsausfällen zu beobachten ist.

Unter personalen Ressourcen verstehen Hobfoll, Johnson, Ennis und Jackson (2003) eine positive Selbsteinschätzung, welche zu Resilienz führt und sich auf die erfolgreiche Kontrolle und Beeinflussung der Umwelt bezieht. Eine positive Selbstbewertung stellt einen Prädiktor für Motivation, Leistung, Zielsetzungen und Zufriedenheit im Arbeits- und Privatbereich dar. Je höher die personalen Ressourcen sind, umso positiver ist die Selbstachtung und umso eher passen arbeitsbezogene Ziele mit den eigenen überein. Personen mit einer hohen Übereinstimmung zwischen den eigenen Interessen und denen des Berufs sind intrinsisch motiviert, um ihr Ziel zu erreichen und erlangen dadurch ein höheres Maß an Leistung und Zufriedenheit.

Der Zusammenhang zwischen personalen Ressourcen und dem Arbeitsengagement wurde von vielen Autoren untersucht.

Positive Prädiktoren des Arbeitsengagements sind laut Bakker (2011) Selbstwert, Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung, sowie das Wahrnehmen und Kontrollieren von Emotionen.

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti und Schaufeli (2009) untersuchten die Funktion von Selbstachtung, organisationsbasierter Selbstwirksamkeit und Optimismus in Bezug auf das Arbeitsengagement. Die Autoren zeigten, dass engagierte Angestellte eine höhere Selbstwirksamkeit erreichen und glauben auch komplexeren Abfolgen von Anforderungen gewachsen zu sein. Engagierte

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind demnach als optimistischer und selbstbewusster zu beschreiben.

Die Studie von Dikkers, Jansen, de Lang, Vinkenborg und Kooij (2010) beschäftigte sich in Form einer Längsschnittstudie mit der Thematik der proaktiven Persönlichkeit in Bezug auf Arbeitsanforderungen (job demands) und Arbeitsressourcen, sowie der Auswirkung auf das Arbeitsengagement. Die Studie wurde bei 794 holländischen Regierungsangestellten durchgeführt und orientiert sich theoretisch an dem „Job Demands-Resources model“ (JD-R) von Bakker und Demerouti (2007), welches im Kapitel 2.3 näher beschrieben wird. Eine proaktive Persönlichkeit sucht nach Lernmöglichkeiten, ist dabei sehr engagiert und versucht den Status Quo herauszufordern, anstatt ihn passiv anzunehmen.

Die Hauptschlussfolgerungen dieser Studie in Bezug auf Arbeitsengagement sind folgende: Einerseits berichten proaktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einem Anstieg des Engagements nach 18 Monaten und weiters begünstigen niedrige Arbeitsanforderungen bei proaktiven Personen die Steigerung des Engagement-Levels, während andererseits weniger proaktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höhere Anforderungen benötigen, um das Engagement-Level zu steigern.

Dikkers et al. (2010) gehen weiters davon aus, dass Arbeitsengagement von der Interaktion zwischen Arbeitsanforderungen, Arbeitsressourcen und personalen Ressourcen bestimmt ist. Arbeitsengagement steht demnach positiv mit dem Ergebnis der Arbeit in Verbindung.

2.3 Modelle von Arbeitsengagement

Kahn (1990) beschreibt Arbeitsengagement, in seinem „Model of personal Engagement“, als eine dynamische und dialektische Beziehung zwischen dem arbeitenden Menschen, der persönlichen Energie, körperlich, mental und emotional, die er in seine Arbeitsrolle einbringt und der vorgefertigten Arbeitsrolle

selbst, die dem Menschen erlaubt, sich in einem bestimmten Rahmen zu bewegen. Er nimmt an, dass durch Engagement positive Ergebnisse auf beiden Seiten entstehen, einerseits auf dem individuellen und andererseits auf dem Level der Organisation.

Ein im Zusammenhang mit Arbeitsengagement sehr häufig angeführtes Modell ist das „Job-Demands Ressources Model“ und stammt von Bakker und Demerouti (2007). Hierbei geht es einerseits um die auf die Arbeit bezogenen Anforderungen und Ressourcen. Wie in Abbildung 3 verdeutlicht, kann das Wechselspiel zwischen Anforderungen und Ressourcen, welches zum Erreichen von „organizational outcomes“ nötig ist, zu Motivation oder einer Überbeanspruchung beziehungsweise Erschöpfung führen.

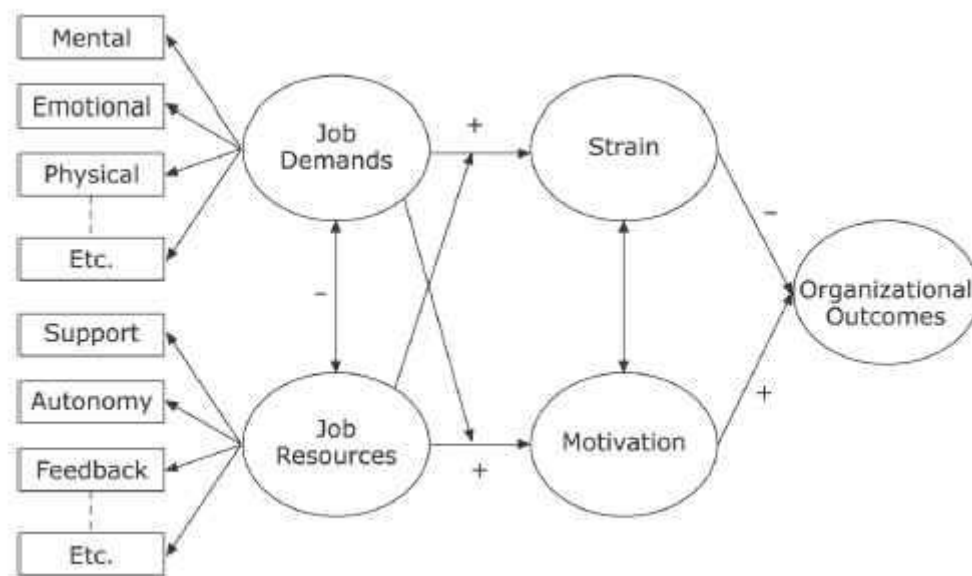


Abbildung 3: Job Demands-Resources Model (Quelle: Bakker Demerouti, 2007. S.313)

„Job demands“, also Arbeitsanforderungen, beinhalten unter anderem Arbeitsdruck sowie mentale, physische und emotionale Anforderungen. Die Arbeitsressourcen, wie zum Beispiel Autonomie, Arbeitsfeedback und soziale Unterstützung stehen in Verbindung mit den personalen Ressourcen, welche Begriffe wie Optimismus, Hoffnung, persönliche Effektivität und Belastbarkeit umfassen. Das Arbeitsengagement, bestehend aus Vitalität, Hingabe und dem

Aufgehen in der Arbeit, sowie Personale- und Arbeitsressourcen und die Arbeitsanforderungen beeinflussen die Arbeitsleistung, die sich aus Komponenten wie „In-role Performance“, „Extra-role Performance“, Kreativität und finanzieller Umsatz, zusammensetzen (Bakker & Leiter, 2010).

Die Vorgeschichte und auch die Konsequenzen des Arbeitsengagements werden von Bakker und Demerouti (2008) in einem allumfassenden Modell gesammelt, dem „Overall Model of Work Engagement“. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti und Schaufeli (2009) zeigten, dass Personale- und Arbeitsressourcen miteinander in wechselseitiger aber doch unabhängiger Verbindung stehen und als Prädiktoren des Arbeitsengagements gesehen werden müssen. Arbeitsressourcen starten einen motivierenden Prozess, der zu mehr Arbeitsengagement und zu mehr Leistung führt, welches bei hohen Arbeitsanforderungen auffallend stärker ist. Dieses erhöhte Engagement hat wiederum einen positiven Einfluss auf das Arbeitsergebnis. Das Modell beinhaltet eine Schleife, die zeigt, wie engagierte Angestellte durch das Pflegen des Engagements in der Lage sind, eigene Ressourcen zu kreieren.

3. Zusammenarbeit im Team

In diesem Kapitel geht es um wesentliche Faktoren der Zusammenarbeit im Team. Die Grundlage für die von Kauffeld (2001) beschriebenen Faktoren von Zusammenarbeit im Team stellt die Kasseler-Teampyramide dar, bevor jedoch darauf näher eingegangen wird, ist es wichtig zwei Modelle vorzustellen, die den Ausgangspunkt von Kauffelds Überlegungen bilden.

Zum einen ist dies das SGRPI- Modell von Rubin & Beckhard (1984) und zum anderen das Team-Reflexivity-Model von West (1994). Diese beiden Modelle und im Weiteren die Kasseler-Teampyramide bilden die theoretische Basis des von Kauffelds (2001) entwickelten Fragebogens zur Arbeit im Team, welcher sich auf die vier Dimensionen Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme bezieht. Bevor jedoch näher auf diese vier Aspekte eingegangen wird, werden die zugrundeliegenden Modelle näher beschrieben. Das in Abbildung 4 dargestellte hierarchisch aufgebaute SGRPI-Modell, an dessen Spitze das System steht, also die Umwelt die für das Funktionieren des Teams von Bedeutung ist, beinhaltet vier Schlüsselvariablen.

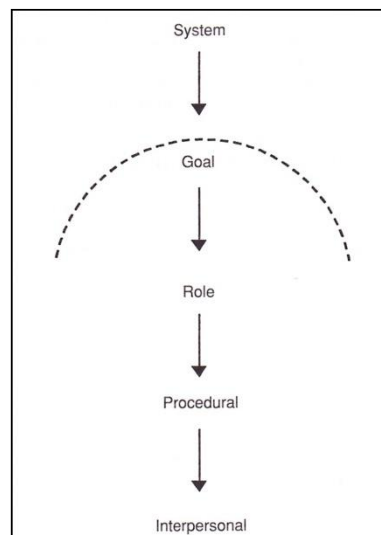


Abbildung 4: Das SGRPI-Modell (Quelle: Kauffeld, 2001, S.128)

Die Definition einer Aufgabe (Goal) steht zu Beginn. Es ist nötig klare Ziele und Prioritäten zu haben. Nur wenn die Ziele konkret und erreichbar sind und man in Übereinstimmung die nächsten Schritte durchführen kann, sind die Voraussetzungen für die nächste Hierarchiestufe, die angemessene Rollenbildung, gegeben (Rubin & Beckhard, 1984).

Nachdem die Ziele akzeptiert wurden, geht es darum, zu klären, wer welche der zur Zielerreichung nötigen Rollen (Role) einnimmt. Sind die Rollen nicht klar oder gibt es zwischen ihnen Konflikte, wird Energie, die für die Zielerreichung bestimmt ist, abgezogen, welches wiederum die Effektivität des Teams negativ beeinflusst (Kauffeld, 2001).

Sind Ziele und Rollen klar, liegt das nächste Hauptaugenmerk auf der Art des Zusammenarbeitens. Rubin und Beckhard (1984) nennen diese Schlüsselvariable „procedural“. Für Kauffeld (2001) geht es hierbei beispielsweise darum, wie Treffen organisiert werden und ob Konfliktlösungsstrategien vorhanden sind.

Die letzte Stufe der Hierarchie stellen interpersonale Themen dar. Hierbei geht es um die Beziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander. Während Vertrauen, gegenseitiger Respekt und Unterstützung sich positiv auswirken, steht im Gegensatz dazu die Verbreitung von Gerüchten und das sich gegenseitig Meiden (Kauffeld, 2001).

Sollte eine dieser vier Schlüsselvariablen nicht ausreichend gut ausgeprägt sein, führt dies zu Ineffektivität, wobei sich die Ursache eines Problems oft in einer höheren Hierarchiestufe befindet, als sich das Symptom dafür zeigt. So können nach Kauffeld (2001) Mitglieder beispielsweise unterschiedliche Zielprioritäten verfolgen, wird dies nicht erkannt und darauf eingegangen, wird sich dies in persönlichen Konflikten manifestieren. Um eine Verbesserung herbei zu führen, sollten sich die Teammitglieder mit den Variablen höherer Ordnung auseinandersetzen.

Das zweite Modell basiert auf Wests Überlegungen (1994) zur „Team Reflexivity“, die er als Möglichkeit des Lernens sowie der Entwicklung von Teams beschrieb. Den Kern dieses Modells bilden zwei Dimensionen die unabhängig voneinander sind. Einerseits beschreibt West die „Task Reflexivity“, in der es um die Aufgabenorientierung und Zielerreichung, sowie die dazugehörigen Wege geht. Andererseits sind auch soziale Faktoren in einem Team von Bedeutung, da diese die Wahrnehmung, wie das Team als soziale Einheit gesehen wird, beeinflussen. Dies beschreibt er als „Social Reflexivity“, in dem es um Teamklima, soziale Unterstützung und Methoden der Konfliktlösung geht.

Resultierend aus diesen zwei Dimensionen, die jeweils hoch oder niedrig ausgeprägt sein können, bilden sich vier Arten von Teams, welche in Abbildung 5 dargestellt werden.

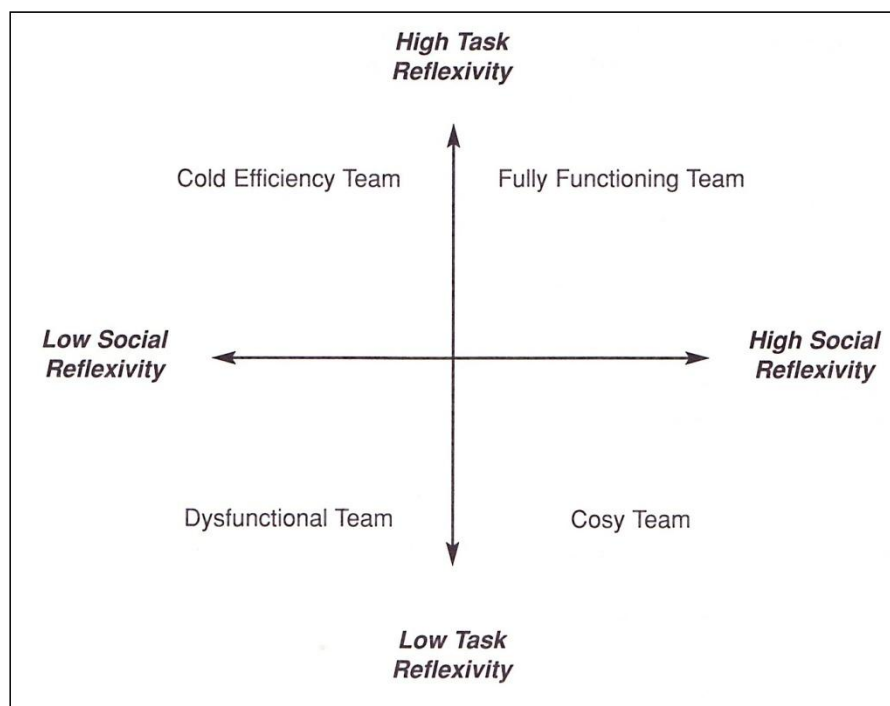


Abbildung 5: Das Team Reflexivity Modell (Quelle: Kauffeld, 2001, S.131)

Ein voll funktionsfähiges Team hat sowohl eine stark ausgeprägte „Task Reflexivity“ als auch hohes Maß an „Social Reflexivity“. Sind diese beiden Dimensionen jedoch niedrig ausgeprägt, so spricht man von einem

dysfunktionalen Team. Eine hohe Ausprägung der „Task Reflexivity“, bei gleichzeitiger geringer Ausprägung der „Social Reflexivity“, führt zu sogenannten „kalten“ jedoch effizienten Teams. Bei einer umgekehrten Ausbildung der Dimensionen, also hoher „Social Reflexivity“ und niedriger „Task Reflexivity“ spricht West (1994) von „Kuschel“-Teams.

Nach Kauffeld (2001) stellt die Kasseler-Teampyramide, Abbildung 6, ein sehr anschauliches und sparsames Modell für die hierarchische Gliederung der Schlüsselvariablen zur Arbeit im Team, dar.



Abbildung 6: Die Kasseler Teampyramide (Quelle: Kauffeld, 2001, S.138)

Der Kreis symbolisiert die Umwelt, auf die auch schon Rubin und Beckard (1984) eingegangen sind. Für sie hat die Umwelt aufgrund ihrer Belohnungs- und Bestrafungssysteme, sowie Vorgesetzten und Richtlinien den größten Einfluss auf die Zielorientierung des Teams. Die Breite der einzelnen Stufen beschreibt den Grad der Beeinflussbarkeit von außen.

Ebenso wie bei Rubin und Beckard (1984) steht zu Beginn und als Ausgangspunkt der Kasseler-Teampyramide die Aufgabe, das Ziel. Kauffeld (2001) spricht in diesem Zusammenhang von der Zielorientierung. Erst wenn die Ziele konkretisiert und erreichbar operationalisiert sind, sowie von allen Teammitgliedern akzeptieren werden, geht es darum die Aufgaben angemessen zu bewältigen.

Gibt es keine Zielkonflikte und erfolgt die Aufgabenkoordination zur Zufriedenheit aller, wird sich gegenseitiges Vertrauen, Unterstützung und Respekt bilden, wichtige Aspekte des Zusammenhalts im Team. Aufbauend darauf geht Kauffeld (2001) davon aus, dass sich Teammitglieder eher für das Team einsetzen und für das Ergebnis verantwortlich zeigen, je besser Ziele und Prioritäten definiert sind und je besser sich Teammitglieder gegenseitig akzeptieren und dabei helfen relevante Informationen einzubringen. Dies führt dann dazu, dass sich die Teammitglieder als Team verstehen.

Im Folgenden werden die einzelnen Stufen der Kasseler-Teampyramide und somit die Schlüsselvariablen der Zusammenarbeit im Team näher beschrieben.

3.1 Zielorientierung

Zielorientierung ist die Basis der Kasseler-Teampyramide und stellt somit deren Ausgangspunkt dar.

Für ein gut funktionierendes Team ist es nach Kauffeld (2004) wichtig, dass die Ziele verständlich und die Anforderungen klar formuliert sind. Sollte dies nämlich nicht der Fall sein und beispielsweise die Ziele nicht von allen gekannt oder akzeptiert werden, kann es dazu führen, dass sich die Teammitglieder an unterschiedlichen Punkten orientieren und dadurch eher individuelle Interessen als die des Teams verfolgen. Daher ist es sehr wichtig, dass die Ziele von den Teammitgliedern als realistisch und erreichbar wahrgenommen werden.

Um zu überprüfen, ob das Team die gesetzten Ziele angemessen bewältigt, sollten Kriterien aufgestellt werden, an Hand derer man den Grad der Zielerreichung veranschaulichen kann.

3.2 Aufgabenbewältigung

Nach Kauffeld (2004) ist es wichtig, dass die Prioritäten klar und die einzelnen Aufgaben bekannt sind, da man ansonsten keine effektive Aufgabenbewältigung garantieren kann. Es gilt die unterschiedlichen Anstrengungen zu koordinieren und darauf zu achten, dass Informationen rechtzeitig ausgetauscht werden. Ein Problem, welches hierbei auftreten kann, könnte die falsche oder „Nicht-“ Wahrnehmung von Aufgaben sein. Ebenfalls ist es wichtig, Fehler die wiederholt auftreten, transparent zu machen und gegebenenfalls ist es erforderlich Aufgabenverteilungen, Zuständigkeiten und auch Entscheidungskompetenzen zu hinterfragen.

3.3 Zusammenhalt (Kohäsion)

Gegenseitiges Vertrauen, Unterstützung und Respekt sind für Kauffeld (2004) wichtige Aspekte des Zusammenhalts. Sie werden sich eher entwickeln, wenn es keine Zielkonflikte oder Unklarheiten bei der Aufgabenkoordination gibt. Ebenso hinderlich für den Zusammenhalt sind unklare Prioritäten und schlecht koordinierte Anstrengungen. Gibt es keine gemeinsame Vorstellung des Teams, wie die Ziele und Aufgaben aussehen sollen, so führt dies oft zu Konfusionen und Missverständnissen innerhalb des Teams, welche schließlich zu Konflikten führen können. Dies ist oft der Fall, wenn das Team durch Individualisten geprägt ist, sich Einzelne auf Kosten Anderer versuchen in den Vordergrund zu spielen oder wenn Informationen für sich behalten werden. Nach Keiser (2002) entsteht ein „Wir-Gefühl“ unter anderem dadurch, dass die Teammitglieder ein gemeinsames Ziele verfolgen, welches nicht nur ein simples Aggregat der Individualziele darstellt.

Bei einfachen Aufgaben und insbesondere bei Teams die eine nur sehr kurze Lebensdauer haben, beziehungsweise in denen Teammitglieder sehr häufig das Team verlassen und durch neue ersetzt werden, sehen Bell und Kozlowski (2002) einen minimalen Bedarf darin, Kohäsion und Kollaboration zu entwickeln. Erst wenn das Team komplexere Aufgaben bewältigen muss und dabei intensivere Arbeitsabläufe nötig werden, spielt der Zusammenhalt und die Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle.

Bezogen auf globale virtuelle Teams meinen Kankanhalli und Tan (2006), dass die Vielfalt im Team die Teamkohäsion verringern und das Konfliktpotential erhöhen kann, während sie die Kreativität und die Auswahl an Problemlösungsstrategien erhöhen.

3.4 Verantwortungsübernahme

An der Spitze der Kasseler-Teampyramide steht die Verantwortungsübernahme. Nach Kauffeld (2004) geht es dabei darum, dass sich die Teammitglieder für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen. Dies ist umso wahrscheinlicher je besser die vorherigen Stufen der Pyramide erfüllt sind, also je klarer beispielsweise die Ziele definiert sind und je mehr sich die Personen gegenseitig akzeptieren und unterstützen.

In ihrer Studie zeigten Kankanhalli und Tan (2006), dass in Konfliktsituation manche Teammitglieder dazu neigen sich primär für sich selbst und andere primär für das Team verantwortlich fühlen. Die Autoren führten dies auf kulturelle Unterschiede zurück. Teammitglieder aus eher individualistischen Kulturen (in diesem Fall USA und Kanada) sahen ihren Verantwortungsbereich eher bei sich selbst, während Mitglieder aus eher kollektivistischen Kulturen (Singapur und Indien) sich für das Team verantwortlich fühlten.

4. Personale Bedingungsfaktoren

In diesem Kapitel werden drei mögliche Bedingungsfaktoren näher beschrieben, die sich auf die Person beziehen. Es handelt sich dabei um die private Nutzung von Onlineanwendungen, das Dienstalster und die bevorzugte Kommunikationsart. Im weiteren Verlauf wird auf die einzelnen Punkte genauer eingegangen und gezeigt, welche theoretischen Überlegungen den Ausgangspunkt für den möglichen Bedingungsfaktor von Arbeitsengagement in virtuellen Teams darstellt.

Private Nutzung von Onlineanwendungen

Bei der privaten Nutzung von Onlineanwendungen wird der Frage nachgegangen, ob und inwieweit die private Beschäftigung mit Onlineanwendungen mit dem Arbeitsengagement zusammenhängt.

Wie bereits näher erläutert, sind technische Fachkenntnis und Training relevante Ressourcen für die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Kayworth und Leidner (2000) haben in diesem Zusammenhang festgestellt, dass in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den Auswirkungen technischen Könnens von virtuellen Teammitgliedern der Schluss nahe liegt, dass dieses technische Können einen Effekt auf den Teamerfolg und die persönliche Zufriedenheit hat.

Geringe Computerangst, gute verbale und soziale Fähigkeit für die Kommunikation mittels elektronischer Medien und Spaß an neuer Informations- und Kommunikationstechnologie werden von Konrad und Hertel (2002) als Anforderungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in virtuellen Teams beschrieben.

Es zeigte sich auch, dass zufriedene Mitglieder virtueller Teams offener für Training sind (Tan et al., 2000) und mehr Kommunikationsmethoden benutzen als unzufriedenere Teammitglieder (Kayworth & Leidner, 2000). Nach Duarte &

Snyder (2006) gewöhnen sich Teammitglieder auch schneller daran sich nicht täglich zu sehen, wenn sie mit virtuellen Vorgängen vertraut sind.

Keiser (2002) gibt jedoch zu bedenken, dass die technischen Anforderungen je nach erforderter Funktionalität differenziert werden müssen. So gibt es relativ weit verbreitete Kommunikationsmittel, wie beispielsweise das E-Mail. Den Umgang damit bezeichnet Keiser (2002) als „kommunikative Alltagserfahrung“ (S.172). Im Gegensatz dazu erfordert der Umgang mit komplexeren Anwendungen spezifischere Fachkenntnisse.

In Anlehnung an die ARD/ZDF-Online Studie (Van Eimeren & Frees, 2011) wurde die täglich aktiv im Internet verbrachte Zeit, sowie die Anzahl der Tage an denen das Internet genutzt wird, erhoben. Beides bezog sich auf den privaten Bereich, das heißt es wurde erhoben, wie viel Zeit die Studienteilnehmerinnen und Studienteilnehmer in ihrer Freizeit dem Internet widmen. Eine weitere Frage bezog sich auf Onlineanwendungen. Es wurde gefragt, welche von insgesamt 24 Onlineanwendungen zumindest einmal in der Woche benutzt werden.

Dienstalter im aktuellen Umfeld

Hier soll der Frage auf den Grund gegangen werden, ob die Erfahrung mit virtueller Teamarbeit einen Zusammenhang mit dem Arbeitsengagement hat.

Duarte und Snyder (2006) sehen in diesem Zusammenhang Personen bevorzugt, die mehr Erfahrung im Umgang mit virtuellen Teams und computerunterstützten Kommunikationsmittel haben.

Im Gegensatz dazu stehen die Annahmen von Isermann (2004), der im Umgang mit Kommunikationstechnologien eine Besonderheit virtueller Teams beschreibt. Jüngere technikaffine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die viel Erfahrung mit Onlineanwendungen mitbringen, werden zu Fachleuten, während ältere

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich im Abseits sehen und mitunter sogar einen gewissen Widerstand gegen den technischen Fortschritt empfinden.

Bevorzugte Kommunikationsweise

Bei der bevorzugten Kommunikationsweise wird unterschieden, ob die Teammitglieder mit ihren Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten lieber synchron oder asynchron kommunizieren. Im Folgenden wird der Stellenwert von Kommunikation in virtuellen Teams im Allgemeinen näher beschrieben und im Weiteren wird auf die Unterscheidung zwischen synchroner und asynchroner Kommunikation eingegangen.

Lipnack und Stamps (1998) heben in Ihrem Werk ganz klar den Stellenwert von Kommunikation hervor. So zitieren sie aus einem Gespräch mit Bob Buckman, dass die Geschwindigkeit mit der man kommunizieren kann auch die Geschwindigkeit ist, mit der man Geld verdienen kann. Hat man beispielsweise die Möglichkeit innerhalb von sechs Stunden auf eine Kundenanfrage, überall auf der Welt, zu reagieren, resultiert dadurch ein Wettbewerbsvorteil. Je höher die Kommunikationsgeschwindigkeit, desto näher rückt die Reaktionszeit an das Ideal, der Unmittelbarkeit, heran.

An diesem Beispiel ist auch deutlich zu sehen, wie sich die Fortschritte im Bereich der Kommunikationsmöglichkeiten auswirken. Während im Jahre 1998 noch von einem möglichen Wettbewerbsvorteil bei einer Reaktionszeit von sechs Stunden gesprochen wurde, ist es heute bei vielen Unternehmen bereits üblich, dass auf dringende Kundenanfragen um einiges schneller reagiert wird. So gewährleistet beispielsweise ein in Wien ansässiges Global Support Team einer großen Softwarefirma für den deutschsprachigen Raum eine Reaktionszeit von einer Stunde bei dringlichen Meldungen. Die Kunden erhalten also innerhalb von 60 Minuten eine Antwort auf ihre Anfragen und Informationen zur weiteren Vorgangsweise.

Bei der Auseinandersetzung mit der aktuellen Literatur zeigt sich, dass zwischen synchroner und asynchroner Kommunikation unterschieden wird (Duarte & Snyder, 2006; Isermann, 2004; Lehmann, 2003).

Unter synchroner Kommunikation versteht man eine Art der Kommunikation bei dem die Kommunikationspartner in Echtzeit Informationen austauschen. Dies bedeutet, dass Informationen sofort die Empfängerin und den Empfänger erreichen und darauf reagiert werden kann. Es ermöglicht den Teammitgliedern eine Interaktion zur selben Zeit. Beispiele dafür sind das herkömmliche Telefonat, eine Videokonferenz, Instant Messaging oder Web-Chats.

Im Gegensatz dazu steht die asynchrone Kommunikation. Hierbei handelt es sich um eine zeitversetzte Kommunikation. Sowohl das Senden als auch das Empfangen der Nachricht findet nicht unmittelbar statt. E-Mail, SMS oder Forumsbeiträge sind Beispiele für diese Art der Kommunikation.

Nach Isermann (2004) hat asynchrone Kommunikation den Nachteil, dass es im Gegensatz zur synchronen zu einer Verlangsamung der Kommunikation kommt.

5. Situative Bedingungsfaktoren

Die hier dargelegten Bedingungsfaktoren beziehen sich auf die Situation, der Mitglieder virtueller Teams ausgesetzt sind. Es wird der Frage nachgegangen ob es einen Unterschied für die Ausprägung von Arbeitsengagement macht, ob ein Team projektbasiert oder permanent ist, die Führungskraft am selben oder einem anderen Standort als die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter tätig ist und welche Größe das Team hat.

Auf jeden dieser genannten Punkte wird im Anschluss genauer eingegangen.

Projektbasierte oder permanente Teams

Ein Kriterium für die Unterscheidung virtueller Teams ist deren Existenzdauer. Obwohl es sich nach Keiser (2002) um ein unscharfes Kriterium handelt, sieht er die Zweckmäßigkeit darin, dass Teams nicht statisch sind, sondern sich im Laufe der Zeit entwickeln und verändern können.

Für Konradt und Hertel (2002) stellt die Zeitperspektive eine wichtige bipolare Dimension für die Charakterisierung virtueller Teams da. Für sie steht der eine Pol für eine befristete Zusammenarbeit, bei der es eher um einmalige und kurzfristige Projektziele geht, während der entgegengesetzte Pol für eine langfristige Zusammenarbeit und Partnerschaften, die sich an strategischen Zielen orientieren, steht.

Es wird von projektbasierten virtuellen Teams gesprochen, wenn die Teammitglieder über einen, meist vorher definierten Zeitraum beziehungsweise bis zur Erreichung eines bestimmten Ziels, zusammen arbeiten und danach das Team wieder aufgelöst wird. Im Gegensatz dazu stehen permanente virtuelle Teams, die langfristig und nicht nur bis zur Erfüllung eines bestimmten Kriteriums bestehen. Ein Beispiel dafür sind eigene Abteilung von Softwarefirmen, die für

den globalen Support zuständig sind, in dem die Teammitglieder über verteilte Standorte und Jahre hinweg Kundenanfragen bearbeiten.

Bell und Kozlowski (2002) sehen die Notwendigkeit für die Entwicklung von Kohäsion und Zusammenarbeit bei nur kurz beständigen Teams und Teams die weniger komplexe Aufgaben zu lösen haben, als gering. Erst bei komplexeren Arbeitsschritten und einer längeren Zusammenarbeit nehmen Zusammenhalt und Kooperation einen höheren Stellenwert ein.

Salk und Brannen (2000, zitiert nach Berg, 2006) haben einen Einfluss der Dauer der Zusammenarbeit der Teammitglieder auf die Teameffizienz festgestellt. Es fehlte in ihrer Arbeit jedoch an detaillierten Nachweisen und Argumentationen.

Teamgröße

Die Teamgröße führt Keiser (2002) als weiteres Kriterium an um virtuelle Teams charakterisieren zu können. Es herrscht jedoch Uneinigkeit darüber, ab welcher Personenanzahl man von einem Team sprechen kann. Obwohl nach Keiser (2002) bereits die Zusammenarbeit von zwei Personen ein bestimmtes Maß an interpersoneller Koordination bedarf, muss man jedoch für komplexere gruppensdynamische Prozesse, sowie deren Strukturen eine Mindestanzahl von drei Personen voraussetzen. So meinen auch Duarte und Snyder (1999), dass es erst bei Teams mit mehr als zwei Mitgliedern zur Bildung von Koalitionen und Untergruppen kommen kann.

Bezogen auf die optimale Teamgröße sieht Belbin (1996) vier als zu kleines und acht als zu großes Ideal. Bei zu kleinen Teams besteht die Gefahr, dass zu viel von einer Person abhängt und ein Ausfall nicht kompensiert werden kann. Müssen zu große Teams wiederum sehr aktiv sein, kann dies sehr schnell dazu führen, dass sie aufgrund von Koordinationsproblemen ineffizient werden. Trotzdem ist es für Duarte und Snyder (1999) wichtig, dass das Team groß genug ist um die zur Erledigung der Aufgabe nötige Expertise zu haben.

Standort der Führungskraft

Nach Bell und Kozlowski (2002) sind die Möglichkeiten der Führungskraft, die Leistungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewerten und Lösungen für arbeitsbezogene Probleme zu implementieren, durch das Fehlen von face-to-face Kontakt stark eingeschränkt. Ebenso sehen sie es für die Teamleiterin oder den Teamleiter eines virtuellen Teams als schwierig an, die typischen Coaching- und Entwicklungsakzente zu setzen. Für die Autoren ist es wichtig, dass Führungskräfte von virtuellen Teams, die selten bis nie face-to-face Kontakt mit ihren Teammitgliedern haben, ihre Führungsfunktionen auf das Team verteilen und ein Team schaffen, das sich in hohem Maße selbst managt.

Nach Carte, Chidambaram und Becker (2006) haben virtuelle Teams meist eine externe Führungskraft, die zwar für die Leistungen und Ergebnisse des Teams verantwortlich ist, jedoch nicht in die operative Tätigkeit involviert und bei täglich anfallenden Entscheidungen eingebunden wird. Auch für Cordery und Soo (2008) ist es wichtig, dass die Führungskraft die Teammitglieder dahingehend ermutigt, Verantwortung zum Selbst-Management zu übernehmen und sich für die eigene und auch für die Entwicklung und Leistung der Anderen verantwortlich zu fühlen.

6. Fragestellung & Hypothesen

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Bedingungsfaktoren von Arbeitsengagement in virtuellen Teams. Die auf aktueller Literatur basierenden Faktoren werden nach personalen, situativen und Bedingungsfaktoren der Teamebene gruppiert. Arbeitsengagement wird in dieser Arbeit so wie von Schaufeli und Bakker (2004) postuliert verstanden, als ein positiv, erfüllender, arbeitsbezogener Geisteszustand der durch Elan, Hingabe und Absorption charakterisiert wird.

Es wird der Frage nachgegangen, ob und wenn ja welche dieser Faktoren Arbeitsengagement im virtuellen Umfeld bedingen und welche Bedeutung diese personalen, situativen und Bedingungsfaktoren der Teamebene für die Ausprägung von Arbeitsengagement in virtuellen Teams haben.

Um sowohl auf das Engagement der und des Einzelnen als auch auf das des Teams eingehen zu können, wurde einerseits das Arbeitsengagement auf individueller und andererseits auf Teamebene, als Engagement der Teamkolleginnen und Teamkollegen, erhoben.

Aufbauend auf der Literatur zu Arbeitsengagement und virtuellen Teams konnten folgende Hypothesen abgeleitet werden:

H1: Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Arbeitsengagement der und des Einzelnen und dem des Teams.

In Anlehnung an die Arbeit und den Ergebnissen von Puslednik (2010) wird untersucht, ob diese Hypothese auch im virtuellen Kontext Gültigkeit hat.

H2: Je mehr Berufserfahrung eine Person in virtuellen Teams hat, umso engagierter gibt sie an zu sein.

Dieser Hypothese gehen die Überlegungen von Duarte und Snyder (2006) voraus, die Personen mit mehr Erfahrung im Umgang mit virtuellen Teams und der dazugehörigen computervermittelten Kommunikation bevorzugt sehen.

H3: Personen, die angeben bevorzugt synchron zu kommunizieren, sind engagierter als solche, die angeben bevorzugt asynchron zu kommunizieren.

Nach Isermann (2004) umgehen Personen, die synchron kommunizieren den Nachteil der Verlangsamung der Kommunikation, der durch asynchrone Kommunikation entsteht. Weiteres besteht durch synchrone Kommunikation eher die Möglichkeit nonverbale Informationen auszutauschen als durch asynchrone Kommunikation.

H4: Je häufiger sich eine Person privat mit Onlineanwendungen beschäftigt, umso engagierter gibt sie an zu sein.

Diese und die nachfolgende Hypothese basiert auf den Annahmen, dass zufriedene Teammitglieder mehr Kommunikationsmethoden benutzen als unzufriedene (Kayworth & Leidner, 2000) und geringe Computerangst, sowie Spaß an neuer Informations- und Kommunikationstechnologie als Anforderungen für die Arbeit in virtuellen Teams gesehen wird (Duarte & Snyder, 2006).

H5: Die Zeit, die eine Person aktiv und privat im Internet verbringt, korreliert positiv mit dem Arbeitsengagement der Person.

H6: Personen die ihre Vorgesetzte oder ihren Vorgesetzten am gleichen Standort haben, geben an engagierter zu sein, als solche die ihre Vorgesetzte oder ihren Vorgesetzten nicht am gleichen Standort haben.

Bell und Kozlowski (2002) gehen davon aus, dass durch den mangelnden face-to-face Kontakt die Führungskraft Schwierigkeiten hat typische Coaching- und Entwicklungsansätze zu setzen.

H7: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter permanenter Teams schätzen sich engagierter ein als Personen, die in projektbasierten Teams arbeiten.

Die Notwendigkeit von Kohäsion und Zusammenarbeit, beides Schlüsselvariablen der Zusammenarbeit im Team (Kauffeld, 2001), bei kurz beständigen Teams ist nach Bell und Kozlowski (2002) nur gering. Diese Hypothese überprüft ob permanente Teams die eine lange Existenzdauer haben, engagierter sind als projektbasierte Teams.

H8: Personen die in Teams mit 6-8 Mitgliedern tätig sind, nehmen ihr Team (ihre Kolleginnen und Kollegen) engagierter wahr, als solche die in Teams mit mehr oder weniger Mitgliedern tätig sind.

Basierend auf den Überlegungen von Belbin (1996), der sich mit der optimalen Teamgröße traditioneller Teams beschäftigte, wurde hier der Frage nachgegangen, ob virtuelle Teams mit einer angenommenen „optimalen“ Größe von 6-8 Personen engagierter sind als andere.

H9: Wie eine Person die Zielorientierung im Team wahrnimmt, korreliert damit wie sie das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzt.

Diese und die nachfolgenden drei Hypothesen gehen auf die Überlegungen von Kauffeld (2001), welche sich mit traditionellen Teams beschäftigte, zurück, wonach Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Kohäsion und

Verantwortungsübernahme Schlüsselvariablen der Zusammenarbeit im Team darstellen.

H10: Wie eine Person die Aufgabenbewältigung im Team wahrnimmt, korreliert damit wie sie das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzt.

H11: Wie eine Person die Teamkohäsion im Team wahrnimmt, korreliert damit wie sie das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzt.

H12: Wie eine Person die Verantwortungsübernahme im Team wahrnimmt, korreliert damit wie sie das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzt.

Des Weiteren wurde untersucht, ob zusätzliche, meist demographische Faktoren Einfluss auf das Arbeitsengagement haben. Dies waren Alter, Geschlecht, Bildung, Unternehmensgröße und die Branche des Unternehmens.

7. Forschungsmodell

Um die einzelnen Hypothesen und die dazugehörigen Forschungsfragen besser verstehen zu können, wird in Abbildung 7 das Forschungsmodell graphisch dargestellt.

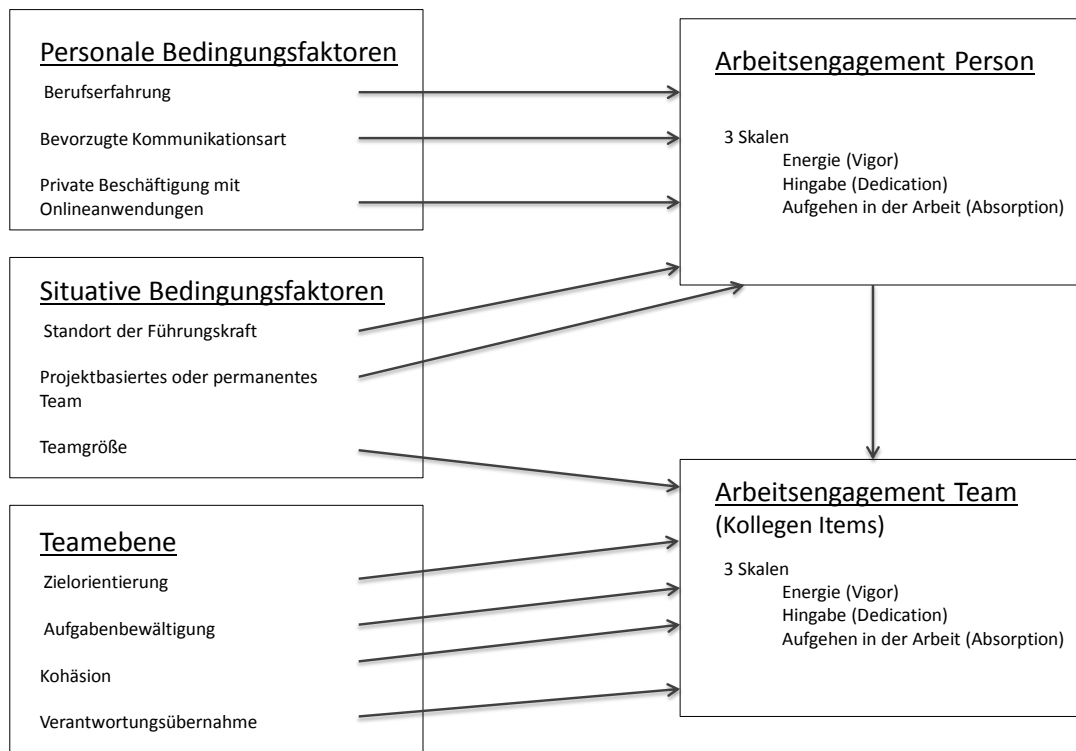


Abbildung 7: Das Forschungsmodell

Im Wesentlichen geht es darum zu überprüfen, ob die aus der Literatur gesammelten Faktoren einen Einfluss auf das Arbeitsengagement haben. Dazu wird bei den jeweiligen Fragestellungen entweder auf das Arbeitsengagement der und des Einzelnen, auf das des Teams oder auf beides eingegangen. Weiteres wird der Frage nachgegangen, ob im virtuellen Umfeld das Engagement der einzelnen Person mit dem des Teams zusammenhängt.

Unter personalen Bedingungs-faktoren werden Berufserfahrung, bevorzugtes Kommunikationsmittel und private Beschäftigung mit Onlineanwendungen

verstanden und untersucht, ob sie einen Einfluss auf das Arbeitsengagement der einzelnen Person haben.

Der Standort der Führungskraft, die Art des Teams (permanent oder projektbasiert) und die Teamgröße werden als situative Bedingungsfaktoren zusammengefasst. Der Einfluss der Teamgröße bezieht sich auf das Arbeitsengagement im Team, während sich die beiden anderen Faktoren auf das Arbeitsengagement der einzelnen Person beziehen.

Die Bedingungsfaktoren der Teamebene umfassen Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Kohäsion und Verantwortungsübernahme. Es wird untersucht welchen Einfluss sie auf das Arbeitsengagement im Team haben.

8. Methode

Im Folgenden wird darauf eingegangen wie die theoretischen Annahmen empirisch überprüft wurden. Sowohl Testinstrumente, Vorgehensweise und Stichprobe werden näher beschrieben.

8.1 Durchführung

Aufgrund der Möglichkeiten und Arbeitsweisen von virtuellen Teams und der Berücksichtigung, dass die einzelnen Teammitglieder meist durch zeitliche und räumliche Grenzen getrennt sind, wurde eine Onlinebefragung durchgeführt. In Absprache mit dem Unternehmen, von dem sich die meisten Teams bereit erklärten an der Umfrage teilzunehmen, wurde eine Plattform gewählt, die öfter bei Befragung in dem Unternehmen eingesetzt wird. Es handelt sich dabei um das Onlinebefragungstool von „SurveyMonkey“.

Um die Teammitglieder auch einem Team zuweisen zu können, erhielt jedes Team einen eigenen Link der jedoch immer zur gleichen Umfrage führte. Bei der Ergebnisanalyse war es dann dadurch möglich, auch auf die Teamebene und nicht nur der der Einzelpersonen einzugehen.

Zu erreichen war diese Umfrage unter folgendem Link, bei dem sich dann je nach Team die letzten beiden Zahlen fortlaufend erhöhten:

https://www.surveymonkey.com/s/Arbeit_in_VTs_a01

Die Umfrage war von Mai bis September 2012 online und konnte in diesem Zeitraum von den virtuellen Teams, der 12 teilnehmenden Unternehmen, ausgefüllt werden.

Um die Beeinflussbarkeit von kulturellen Störvariablen möglichst gering zu halten, wurde die Umfrage nur im deutschsprachigen Raum durchgeführt, es gab somit keine englische Version des Fragebogens.

8.2 Erhebungsinstrumente

In diesem Kapitel werden die verwendeten Testinstrumente näher beschrieben. Dabei handelt es sich einerseits um die Utrecht Work Engagement Scale (UWES) von Schaufeli und Bakker (2004) und andererseits um den Fragebogen zu Arbeit im Team (F-A-T) von Kauffeld (2001).

Bei der Erhebung des Arbeitsengagements des Teams werden nicht wie in den meisten Arbeiten die aggregierten Werte der individuellen Ebene herangezogen, sondern, so wie erstmals bei der Diplomarbeit von Puslednik (2010), welche im Rahmen des Forschungsprojekts „Qualität des Arbeitslebens von Pflegekräften“ am Arbeitsbereich Wirtschaftspsychologie an der Universität Wien entstand, mit eigenen Items nach den Kolleginnen und Kollegen gefragt. Jedes Teammitglied schätzt das Arbeitsengagement seiner Kolleginnen und Kollegen ein und daraus wird dann ein aggregierter Wert für das gesamte Team ermittelt.

8.2.1 Arbeitsengagement – Utrecht Work Engagement Scale

Sowohl für das Arbeitsengagements des Einzelnen als auch für das des Teams wurde die Utrecht Work Engagement Scale verwendet. Wobei zur Erhebung des Arbeitsengagements des Teams die Items auf eine Teamebene gehoben wurden. Im Konkreten bedeutet dies, dass nach Arbeitsengagement auf individueller Ebene danach gefragt wurde, wie sich die Person wahrnimmt und bei der Teamebene wie sie ihre Kollegen einschätzt. Eine detailliertere Beschreibung folgt in den nächsten Kapiteln.

Die erste Version des UWES beinhaltete 24 Items (Schaufeli & Bakker, 2004). Nach einer psychometrischen Evaluation an zwei Stichproben, Angestellte und Studierende, konnte gezeigt werden, dass sieben Items nicht den Anforderungen genügen. Sie wurden gestrichen und es resultierte ein 17 Items umfassender Fragebogen.

In einem weiteren Schritt entwickelten Schaufeli und Bakker (2004) eine Kurzversion des Fragebogens, den UWES-9, der aufgrund der weiterhin erfüllten Gütekriterien, sowie der besseren Zumutbarkeit und Ökonomie bei dieser Arbeit zum Einsatz kam.

Der UWES-9 besteht aus drei Subskalen, „vigor“ (Lebenskraft, Elan), „dedication“ (Hingabe) und „absorption“ (Versunken-, Vertieftsein), die jeweils mit drei Items erhoben werden. Bei jedem Item muss zu einer bestimmten Aussage, auf einer siebenstufigen Antwortskala, Stellung genommen werden. Ein Beispiel wäre: „Ich bin stolz auf meine Arbeit“. Die Skala zur Beantwortung hat dann die entgegengesetzten Pole „immer“ und „nie“.

8.2.1.1 Arbeitsengagement auf Individueller Ebene

Nach Schaufeli und Bakker (2004) ist Arbeitsengagement ein positiv, erfüllender, arbeitsbezogener Geisteszustand der durch Vitalität (vigor), Hingabe (dedication) und Aufgehen in der Arbeit, beziehungsweise Vertieftsein (absorption) in die Arbeit charakterisiert wird. Im Gegensatz zu einem momentanen Zustand bezieht sich Engagement auf einen beständigeren und überall vorhandenen affektiv-kognitiven Zustand, der nicht auf ein bestimmtes Objekt, Event, Individuum oder Verhalten fokussiert ist. Vitalität wird durch hohe Energieebene und mentale Belastbarkeit während der Arbeit, den Willen Aufwand für die Arbeit zu investieren und Beharrlichkeit auch im Angesicht von Schwierigkeiten, beschrieben. Hingabe kennzeichnet hohe Beteiligung an der Arbeit und das Erleben von Bedeutsamkeit, Enthusiasmus, Inspiration, Stolz und Herausforderung. Während sich das Aufgehen in der Arbeit durch völlige Konzentration und erfreuliche Vertiefung in die Arbeit charakterisiert, wobei die Zeit schnell vergeht und man Schwierigkeiten hat sich von der Arbeit los zu reißen.

Die Utrecht Work Engagement Scale (UWES) beinhaltet die drei konstituierenden Aspekte von Arbeitsengagement: Vitalität, Hingabe und Absorption.

Vitalität (vigor) wird durch drei Items erhoben, die sich auf folgende Punkte beziehen: ein hohes Level an Energie und Belastbarkeit, kein schnelles Ermüden und Beharrlichkeit bei auftretenden Schwierigkeiten.

Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.

Bei meiner Arbeit fühle ich mich fit und tatkräftig.

Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.

Personen, die hier einen hohen Score erreichen haben viel Energie, Vergnügen und Ausdauer während ihrer Arbeit.

Die Reliabilitätsanalyse zeigte ein Cronbach Alpha von .90.

Weitere drei Items bewerten die Hingabe (dedication), sie beziehen sich auf: Ableitung einer sinnvollen Bedeutung der Arbeit, ein Gefühl von Enthusiasmus und Stolz sowie Inspiration und Herausforderung.

Ich bin von meiner Arbeit begeistert.

Meine Arbeit inspiriert mich.

Ich bin stolz auf meine Arbeit.

Personen, die hier einen hohen Wert erreichen identifizieren sich stark mit ihrer Arbeit, da sie sie als bedeutungsvoll, inspirierend und herausfordernd erleben.

Die, für die Skala „dedication“ ermittelte Reliabilitätsanalyse ergab ein Cronbach Alpha von .88.

Aufgehen in der Arbeit, beziehungsweise Vertieftsein in die Arbeit (absorption) wird mit drei Items erhoben, die sich auf folgende Punkte beziehen: völliges und erfreuliches Vertiefen in die Arbeit, sowie Schwierigkeiten zu haben sich selbst von der Arbeit los zu reißen, so dass die Zeit schnell vergeht und man alles um sich herum vergisst.

Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.

Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.

Meine Arbeit reißt mich mit.

Die Reliabilitätsanalyse für diese Skala zeigte ein Cronbach Alpha von .86.

Strukturierte qualitative Interviews wiesen darauf hin, dass Personen die im UWES einen hohen Wert erreichen, aktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, die Initiative ergreifen und sich selbst ein positives Feedback generieren. Weiteres zeigt sich, dass sich diese Personen auch an nicht arbeitsbezogenen Aktivitäten engagieren. Abschließend sei bemerkt, dass engagierte Angestellte keine Workaholics sind, da sie es genießen anderen Aktivitäten abseits der Arbeit nach zu gehen und weil, im Gegensatz zu Workaholics, sie nicht, auf Grund eines starken unwiderstehlichen inneren Drangs, hart arbeiten sondern weil sie an der Arbeit Spaß haben.

8.2.1.2 Arbeitsengagement auf Teamebene

Bei der Erhebung des Teamengagements wird ebenso wie für das Arbeitsengagement der und des Einzelnen die Utrecht Work Engagement Scale von Schaufeli und Bakker (2004) verwendet.

In diesem Fall wurden die Items jedoch modifiziert, ebenso wie erstmals in der Arbeit von Puslednik (2010) und demnach so gestaltet, dass sie sich auf die Gruppenebene beziehen. Dieser Schritt wurde getätigt, da nach Fischbach und Lichtenthaler (unveröffentlichtes Manuskript, zitiert nach Puslednik, 2010), man durch die Operationalisierung von Emotionen auf Gruppen- und Teamebene, Resultate mit höherer Validität erhält, als dies auf der Ebene des Individuums der Fall wäre.

Im Konkreten heißt dies, dass das Arbeitsengagement der Teamebene nicht durch den Mittelwert der individuellen Selbsteinschätzung der Teammitglieder zustande kommt, sondern dadurch, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Teamkolleginnen und -kollegen einschätzen.

Ebenso wie bei der Erhebung des Arbeitsengagements auf individueller Ebene wurden die drei Skalen vigor, dedication und absorption mit jeweils drei Items

erhoben. Auch das Antwortformat, siebenstufig von „immer“ bis „nie“, blieb unverändert.

Die neuen Items für die Skala „vigor“ lauten nun:

Meine Kollegen/-innen sind bei der Arbeit voll überschäumender Energie.

Beim Arbeiten fühlen sich meine Kollegen/-innen fit und tatkräftig.

Vor Arbeitsbeginn freuen sich meine Kollegen/-innen auf ihre Arbeit.

Die Reliabilitätsanalyse für die Skala „vigor“ ergab ein Cronbach Alpha von .90.

Für die Skala „dedication“ wurden folgende Items verwendet:

Meine Kollegen/-innen sind von ihrer Arbeit begeistert.

Die Arbeit inspiriert meine Kollegen/-innen.

Meine Kollegen/-innen sind stolz auf ihre Arbeit.

Mittels Reliabilitätsanalyse wurde für die Skala „dedication“ ein Cronbach Alpha von .93 berechnet.

Für die Skala „absorption“ lauteten die Items:

Meine Kollegen/-innen fühlen sich glücklich, wenn sie intensiv arbeiten.

Meine Kollegen/-innen gehen völlig in ihrer Arbeit auf.

Ihre Arbeit reißt meine Kollegen/-innen mit.

Die Reliabilitätsanalyse für die Skala „absorption“ ergab ein Cronbach Alpha von .85.

8.2.2 Fragebogen zur Arbeit im Team (F-A-T)

Für die Erhebung der im Kapitel 3 „Zusammenarbeit im Team“ näher beschriebenen Variablen, Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Zusammenhalt und Verantwortungsübernahme kam der von Kauffeld (2001) entwickelte Fragebogen zur Arbeit im Team zum Einsatz.

Die Items, die im Fragebogen verwendet werden, bestehen aus gegensätzlichen Aussagen, zwischen denen sich eine sechsstufige Ratingskala befindet.

Kauffeld (2001) gliedert die Schlüsselvariablen der Zusammenarbeit im Team hierarchisch und orientiert sich dabei an der Kasseler-Teampyramide. Die Basis bildet dabei die Zielorientierung. Konkrete und erreichbare Ziele, die von den Teammitgliedern auch akzeptiert werden, zu definieren, steht hierbei im Mittelpunkt. Sechs Items werden zur Erhebung der Zielorientierung verwendet. Das mittels einer Reliabilitätsanalyse berechnete Cronbach Alpha beträgt .75.

Erhoben wurde die Skala Zielorientierung mit folgenden Items:

Uns sind die Ziele des Teams unklar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Die Ziele unseres Teams sind uns klar.
Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind nicht klar formuliert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert.
Die Erreichung unserer Ziele ist unwichtig für die Gesamtorganisation.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation.
Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams.
Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar.
Wir haben keine Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.

Aufbauend auf die Zielorientierung, also klare Prioritäten und Aufgaben, folgt die Aufgabenbewältigung. Hierbei geht es darum, die unterschiedlichen

Anstrengungen zu koordinieren und auf den rechtzeitigen Informationsaustausch zu achten. Vier Items wurden zur Erhebung verwendet.

Die Reliabilitätsanalyse ergab ein Cronbach Alpha von .74.

Die Items, die zur Erhebung der Aufgabenbewältigung verwendet wurden, lauten:

Unsere Prioritäten sind unklar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Unsere Prioritäten sind klar.
Die Teammitglieder wissen nicht genau, was sie zu tun haben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben.
Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Wir koordinieren unsere Anstrengungen gut.
Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht.

Für Kauffeld (2001) bilden Vertrauen, Unterstützung und Respekt die Basis des Zusammenhalts im Team. Wichtig für den Zusammenhalt ist jedoch, dass die vorangegangenen Stufen der Kasseler-Teampyramide erfüllt sind. Sind die Ziele nicht klar formuliert oder werden Anstrengungen schlecht koordiniert, ist die Entwicklung eines Wir-Gefühls nur schwer möglich.

Eine Reliabilitätsanalyse der aus acht Items bestehenden Skala Zusammenhalt ergab ein Cronbach Alpha von .88.

Für die Erhebung von Zusammenhalt wurden diese Items vorgegeben:

Einige denken zu viel an sich selbst.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der Einzelne.
Einzelne Teammitglieder versuchen sich – auf Kosten anderer – in den Vordergrund zu drängen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Es versucht niemand, sich – auf Kosten anderer – in den Vordergrund zu drängen.

Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.
Ein „Wir-Gefühl“ ist in unserem Team unterentwickelt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Wir fühlen uns als ein Team.
Die Teammitglieder helfen sich nicht, wenn einer in Zeitnot gerät.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn einer in Zeitnot gerät.
Wir fühlen uns untereinander unverstanden und nicht akzeptiert.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.
Wir reden nicht offen und frei miteinander.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Wir reden offen und frei miteinander.
Wir behalten Informationen für uns.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.

Die am hierarchisch höchsten angesiedelte Stufe bildet die Verantwortungsübernahme. Nach Kauffeld (2001) geht es hierbei darum, dass sich die Teammitglieder für das Gesamtergebnis verantwortlich zeigen. Dies geschieht umso eher, je besser die vorangegangenen Stufen erfüllt sind.

Die Reliabilitätsanalyse der, aus sechs Items bestehenden, Skala Verantwortungsübernahme ergab ein Cronbach Alpha von .69.

Verantwortungsübernahme wurde mit den folgenden Items erhoben:

Wir denken selten über Verbesserungen nach.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Wir denken ständig über Verbesserungen nach.
Einige lassen sich durch die anderen Teammitglieder durchziehen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Alle bringen sich in gleichem Maße in das Team ein.

Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Die Mitglieder übernehmen Verantwortung.
In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Ergebnis verantwortlich.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit verantwortlich.

9. Stichprobe

Bereits während der Entwicklung des Fragebogens konnte ein IT Unternehmen gewonnen werden, dass sich bereit erklärte, die Umfrage an seine virtuell tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter zu leiten. Im Zeitraum von Mai bis September 2012 wurden weitere Unternehmen kontaktiert. Teams aus 12 von 30 kontaktierten Firmen nahmen an der Umfrage teil. Von den teilnehmenden Teams beantworteten durchschnittlich rund 75% der Teammitglieder den Onlinefragebogen vollständig.

Insgesamt wurden 131 Datensätze von Mitgliedern aus 27 Teams erhoben. Die Mitgliederzahl der einzelnen Teams variierte zwischen 3 und 15. Ausschlaggebend für die Entscheidung erst Teams mit einer Mindestgröße von drei Personen in die Befragung aufzunehmen, waren die Überlegungen von Keiser (2002), der erst ab dieser Mitgliederanzahl die Voraussetzung für komplexere gruppendynamische Strukturen und Prozesse sieht.

Weitere demographische Merkmale, wie Geschlecht, Altersgruppen und die höchste abgeschlossen Schulbildung werden in den folgenden Tabellen dargestellt.

Tabelle 1: Geschlechterverteilung (N=131)

Geschlecht	Anzahl (%)
Frauen	32.8 %
Männer	67.2 %
Gesamt	100 %

Wie Tabelle 1 zeigt waren die meisten teilnehmenden Personen männlich. Es nahmen fast doppelt so viele Männer wie Frauen teil, was dazu führt dass 2/3 der erhobenen Daten von Männern stammen. Betrachtet man die Berufsfelder aus

denen die Teams hervorgehen, ist dies jedoch nicht verwunderlich. Insgesamt kommen 16 der 27 Teams aus dem männerdominierten IT Bereich. Die 11 weiteren Teams stammen aus den Branchen Personalentwicklung, Medien, Beratung, Finanzwesen, Automobilindustrie, Marketing, Immobilien, Bildungs- und Gesundheitswesen.

Die Altersverteilung der Stichprobe ist in Tabelle 2 dargestellt. Es zeigt sich, dass die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer zwischen 41 und 50 und fast 70% aller Befragten zwischen 31 und 50 Jahre alt sind.

Tabelle 2: Altersgruppen (N=131)

Altersgruppen	Anzahl (%)
21 – 30 Jahre	18.3 %
31 – 40 Jahre	29.8 %
41 – 50 Jahre	38.9 %
51 – 60 Jahre	12.2 %
61 Jahre und älter	0.8 %
Gesamt	100 %

Die in Tabelle 3 dargestellte Verteilung der höchsten abgeschlossenen Schulbildung zeigt ganz deutlich, dass der überwiegende Teil der teilnehmenden Personen entweder einen AHS/BHS Abschluss oder ein Masterstudium absolviert haben. Insgesamt machen diese zwei Bildungsabschlüsse 74.1% Prozent aus.

Tabelle 3: Höchste abgeschlossen Schulbildung (N=131)

Bildung	Anzahl (%)
Pflichtschule	0.8 %
Pflichtschule mit Lehre	4.6 %
Fachschule/Handelsschule	7.6 %
AHS/BHS – Matura/Abitur	34.4 %
Bachelor	9.2 %
Masterstudium	39.7 %
Doktorat	3.8 %
Gesamt	100 %

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in dieser Stichprobe, 67% der Mitglieder virtueller Teams männlich sind, 70% sind im Alter von 31 bis 50 und 74% haben einen AHS/BHS Abschluss oder ein Masterstudium absolviert.

10. Statistische Auswertung

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse dieser Arbeit dargestellt und danach kritisch betrachtet und diskutiert.

10.1 Vorbemerkung zu den Skalen

Anhand der deskriptiven Ergebnisse wird ein Überblick über die erhobenen Daten gegeben. Die Stichprobe wird anhand relevanter Kennwerte, Mittelwert, Standardabweichung sowie der minimal beziehungsweise maximal möglichen Ausprägung der Variable beschrieben.

In den nachfolgenden Tabellen wird eine Übersicht über das Engagement der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters, das Engagements der Kolleginnen und Kollegen sowie der Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Kohäsion und Verantwortungsübernahme gegeben.

Tabelle 4 zeigt die deskriptive Statistik des Engagements der und des Einzelnen, sowie deren Subskalen.

Tabelle 4: Einschätzung des Engagement der und des Einzelnen (N=131)

Skala	Mittelwert	SD	Min.- Max.
Engagement d. Einzelnen	4.84	1.21	1-7
Vitalität/Vigor	4.84	1.27	1-7
Hingabe/Dedication	5.06	1.29	1-7
Vertieftsein/Absorption	4.61	1.31	1-7

Tabelle 5 zeigt, wie die teilnehmenden Personen das Engagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzen. Die Werte sind nahezu gleich, doch sieht

man deutlich, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr eigenes Engagement etwas höher einschätzen als das ihrer Kolleginnen und Kollegen.

Tabelle 5: Einschätzung des Engagement der Kolleginnen und Kollegen (N=131)

Skala	Mittelwert	SD	Min.- Max.
Engagement d. Kollegen	4.38	1.15	1-7
Vitalität/Vigor	4.31	1.17	1-7
Hingabe/Dedication	4.53	1.24	1-7
Vertieftsein/Absorption	4.30	1.19	1-7

Die Kennwerte der für die Bedingungsfaktoren der Teamebene eingesetzten Fragebögen sind in Tabelle 6 dargestellt.

Tabelle 6: Deskriptive Statistik Teamkomponenten: Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Kohäsion und Verantwortungsübernahme (N=131)

Skala	Mittelwert	SD	Min.- Max.
Zielorientierung	4.89	0.75	1-6
Aufgabenbewältigung	4.58	0.97	1-6
Kohäsion	4.47	0.98	1-6
Verantwortungsübernahme	4.39	0.96	1-6

10.2 Beantwortung der Fragestellungen

In diesem Kapitel werden die in Abschnitt 4 postulierten Hypothesen statistisch geprüft und die dazu verwendeten Verfahren erläutert.

H1: Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Arbeitsengagement der und des Einzelnen und dem des Teams.

Um diese Hypothese zu prüfen, wurde zunächst der Zusammenhang zwischen den Subskalen „Vigor“, „Dedication“ und „Absorption“ des Arbeitsengagements der einzelnen Person und wie man das Engagement der Kolleginnen und Kollegen einschätzt nach Pearson berechnet.

Die Subskala „Vigor“ der einzelnen Person korreliert mit der des Teams (Einschätzung der Kolleginnen und Kollegen) signifikant mit $r=.71$ ($p<.01$), was für einen starken Zusammenhang spricht.

Für die Subskala „Dedication“ ergab sich ebenfalls ein signifikanter Wert von $r=.65$ ($p<.01$).

Ebenso wie die zwei vorangegangenen Subskalen korrelieren auch die Subskalen „Absorption“ der Einzelperson und des Teams, also wie man die Kolleginnen und Kollegen einschätzt, miteinander. Es ergab sich ein signifikanter Wert von $r=.68$ ($p<.01$).

In einem weiteren Schritt wurde eine lineare Regression gerechnet, in der das Arbeitsengagement der Einzelperson die abhängige und die Einschätzung des Engagements der Kolleginnen und Kollegen als unabhängige Variable eingeht. Tabelle 7 stellt die Ergebnisse dar.

Tabelle 7: Lineare Regressionsanalyse zur Vorhersage der Variable Engagement auf individueller Ebene.

	B	SD	Beta	Sig.
Konstante	1.06	0.75	-	.00
Arbeitsengagement - Team	.68	0.97	.73	.00

Bezogen auf diese Hypothese ergab die Regressionsanalyse ähnlich signifikante Ergebnisse wie die in der Arbeit von Puslednik (2010) die sich Pflegeberufen widmete und erstmals die Items auf Teamebene hob.

Da es auch im Bereich der virtuellen Teams zu hohen Korrelationen zwischen dem Arbeitsengagement der Einzelperson und der Teams kommt, wird untersucht, ob sich die Items des allgemein üblichen UWES-9 und dem neuen auf Teamebene gehobenen im folgenden UWES-9 Team genannt unterscheiden. Dazu wurde der t-Test verwendet, der Mittelwerte, die aus der gleichen Stichprobe stammen, vergleicht. Es ergibt sich ein Wert von $\alpha < .05$. Hier spricht man von einem signifikanten Unterschied zwischen den beiden Gruppen.

Tabelle 8: t-Test für abhängige Stichproben für das Arbeitsengagement der einzelnen Person und dem des Teams

Skala	<u>Eng. Person</u>		<u>Eng. Team</u>		T	Df	Sig. (2-seitig)
	MW	SD	MW	SD			
Vigor	4.84	1.27	4.31	1.17	6.55	130	.00
Dedication	5.05	1.29	4.53	1.24	5.67	130	.00
Absorption	4.60	1.31	4.30	1.19	3.46	130	.00

Wie in Tabelle 8 gezeigt, konnten die Personen zwischen den Items unterscheiden.

Die Hypothese, dass ein Zusammenhang zwischen dem Engagement des einzelnen Teammitgliedes und dem Engagement der Kolleginnen und Kollegen, also des Teams, besteht, kann somit angenommen werden.

H2: Je mehr Berufserfahrung eine Person in virtuellen Teams hat, umso engagierter gibt sie an zu sein.

Zum Einen wurden Personen die weniger als zwei Jahre ($N=24$, $MW=4.68$) mit solchen die mehr als zwei Jahre ($N=107$, $MW=4.85$) Berufserfahrung haben verglichen. Bereits aus den Kennwerten der beiden Gruppen ist ersichtlich, dass sie sich nicht unterscheiden.

Und zum Anderen wurden Personen die weniger als zehn Jahre ($N=87$, $MW=4.81$) mit solchen die mehr als zehn Jahre ($N=44$, $MW=4.87$) Berufserfahrung haben verglichen. Auch hier konnte bereits aus den Kennwerten der beiden Gruppen abgelesen werden, dass sie sich nicht unterscheiden.

Personen mit mehr Berufserfahrung sind demnach nicht engagierter als Personen mit wenig Berufserfahrung.

H3: Personen, die angeben bevorzugt synchron zu kommunizieren, sind engagierter als solche die angeben bevorzugt asynchron zu kommunizieren.

In der erhobenen Stichprobe geben 37 Personen an, bevorzugt synchron zu kommunizieren, ihr Mittelwert bezogen auf das Arbeitsengagement liegt bei $MW=5.38$. Die 94 Personen, welche angeben bevorzugt asynchron zu kommunizieren, erreichen im Mittel ein Arbeitsengagement von $MW=4.62$.

Um diese Hypothese zu prüfen wurde ein t-Test zum Vergleich von Mittelwerten zweier unabhängiger Stichproben durchgeführt. Die Voraussetzung normalverteilter Variablen und gleicher Varianzen sind gegeben.

Es zeigt sich, dass Personen, die bevorzugt synchron kommunizieren, angeben ein signifikant höheres Arbeitsengagement zu haben, als solche die bevorzugt asynchron kommunizieren, $t(129) = 3.34$, $p < .001$.

H4: Je häufiger sich eine Person privat mit Onlineanwendungen beschäftigt, umso engagierter gibt sie an zu sein.

Zur Prüfung dieser Hypothese wurde eine Korrelation nach Pearson berechnet, die jedoch einen nicht signifikanten Wert von $r=.13$ brachte.

Es besteht somit kein Zusammenhang zwischen der Häufigkeit von benutzten Onlineanwendungen und dem Arbeitsengagement in virtuellen Teams.

H5: Die Zeit, die eine Person aktiv und privat im Internet verbringt, korreliert positiv mit dem Arbeitsengagement der Person.

Um diese Hypothese zu prüfen, wurde die Angabe wie viele Minuten eine Person in ihrer Freizeit pro Tag im Internet verbringt, mit den Tagen in der Woche, die sie das Internet für private Zwecke nutzt, multipliziert und mit diesem Wert eine Korrelation nach Pearson berechnet. Diese brachte ein nicht signifikantes Ergebnis von $r=.06$.

Die Hypothese, dass die private im Internet verbrachte Zeit mit dem Arbeitsengagement in virtuellen Teams zusammenhängt, muss daher verworfen werden.

H6: Personen die ihre Vorgesetzte oder ihren Vorgesetzten am gleichen Standort haben, geben an engagierter zu sein, als solche die ihre Vorgesetzte oder ihren Vorgesetzten nicht am gleichen Standort haben.

Es zeigt sich, dass die Personen ($N=105$) die am gleichen Standort wie Ihre Vorgesetzte oder ihr Vorgesetzter arbeiten, bezogen auf das Arbeitsengagement, einen Mittelwert von 4.7 erreichen, während diejenigen ($N=26$), die nicht am gleichen Standort wie ihre Vorgesetzte oder ihr Vorgesetzter arbeiten einen Mittelwert von 5.38 haben. Ausgehend von diesen Werten kann die postulierte Hypothese nicht beibehalten werden.

Es scheint als wären Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Vorgesetzte oder ihren Vorgesetzten am gleichen Standort haben weniger engagiert, was genau dem Gegenteil der postulierten Hypothese entspricht. Um dies zu prüfen, wurde

ein Mann-Whitney-U-Test für unabhängige Stichproben berechnet, da die Voraussetzung homogener Varianzen für einen t-Test nicht gegeben war. Es ergab sich ein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Gruppen, $U(129)=951$, $Z=-2,391$, $p=.02$.

Daraus ergibt sich, dass im Gegensatz zur postulierten Hypothese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht am gleichen Standort wie ihre direkte Vorgesetzte oder ihr direkter Vorgesetzter tätig sind, angegeben, engagierter zu sein als solche deren Vorgesetzte oder deren Vorgesetzter am gleichen Standort tätig ist.

H7: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter permanenter Teams schätzen sich engagierter ein, als Personen die in projektbasierten Teams arbeiten.

Aufgrund normalverteilter Variablen und gleichen Varianzen wurde zur Prüfung dieser Hypothese ein t-Test für unabhängige Stichproben durchgeführt. Es zeigte sich, dass Personen ($N=49$) die in projektbasierten Teams tätig sind, ein durchschnittliches Arbeitsengagement von 4.5 haben und Mitglieder ($N=82$) permanenter Teams einen Wert von 4.31 erreichen. Man sieht bereits anhand der Mittelwerte, dass die Hypothese verworfen werden muss, welches auch der t-Tests bestätigt, $t(129)=-0.9$, ns.

Mitglieder permanenter Teams unterscheiden sich hinsichtlich ihres Arbeitsengagement nicht von Mitgliedern projektbasierter Teams.

H8: Personen, die in Teams mit 6-8 Mitgliedern tätig sind nehmen ihr Team (ihre Kolleginnen und Kollegen) engagierter wahr, als solche die in Teams mit mehr oder weniger Mitgliedern tätig sind.

Betrachtet man die Mittelwerte des Arbeitsengagements der beiden Gruppen (Teams mit 6-8 Personen gegenüber allen anderen Teams), sieht man, dass auch diese Hypothese verworfen werden muss. Teams mit 6-8 Mitgliedern ($N=27$) haben einen niedrigeren Mittelwert ($MW=4.05$) hinsichtlich des Arbeitsengagements als die Mitglieder aller anderen Teams ($N=104$, $MW=4.47$).

H9: Wie eine Person die Zielorientierung im Team wahrnimmt, korreliert damit wie sie das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzt.

Zur Prüfung wie sehr die Zielorientierung mit dem Arbeitsengagement zusammenhängt wurde, nach Prüfung der Voraussetzungen, eine Korrelation nach Pearson berechnet. Das Ergebnis dieser Berechnung war signifikant und betrug $r=.47$.

Es besteht also ein Zusammenhang zwischen der Zielorientierung und dem Arbeitsengagement eines virtuellen Teams.

H10: Wie eine Person die Aufgabenbewältigung im Team wahrnimmt, korreliert damit wie sie das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzt.

Beide Variablen sind normalverteilt und intervallskaliert, daher wurde zur Prüfung eines möglichen Zusammenhangs eine Korrelation nach Pearson berechnet. Die Berechnung brachte ein signifikantes Ergebnis von $r=.44$.

Man kann somit davon ausgehen, dass in virtuellen Teams die Aufgabenbewältigung mit dem Arbeitsengagement zusammenhängt.

H11: Wie eine Person die Teamkohäsion im Team wahrnimmt, korreliert damit wie sie das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzt.

Ebenso wie bei der Zielorientierung und der Aufgabenbewältigung wurde diese Hypothese mit einer Pearson-Korrelation berechnet, welche ein signifikantes Ergebnis von $r=.42$ brachte.

Die Wahrnehmung der Teamkohäsion einer Person korreliert mit der Einschätzung des Arbeitsengagements ihrer Kolleginnen und Kollegen in einem virtuellen Team.

H12: Wie eine Person die Verantwortungsübernahme im Team wahrnimmt, korreliert damit wie sie das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzt.

Diese Hypothese prüft, ob die wahrgenommene Verantwortungsübernahme in einem virtuellen Team damit zusammenhängt, wie die Teammitglieder das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen, also ihres Teams, einschätzen. Zur Prüfung wurde eine Korrelation nach Pearson berechnet, $r=.52$.

Wie eine Person die Verantwortungsübernahme im Team wahrnimmt, hängt somit damit zusammen, wie sie das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzt.

11. Diskussion

In diesem Kapitel werden die Beantwortungen der Fragestellungen aus Kapitel 8.2 diskutiert und kritisch betrachtet, sowie allgemeine Kritikpunkte und Einschränkungen erörtert. Abschließend werden Überlegungen angestellt, was diese Ergebnisse für die praktische Arbeit in virtuellen Teams bedeuten könnten.

11.1 Diskussion und Kritik zu den beantworteten Fragestellungen

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Interpretation und Diskussion der hypothesenbezogenen Ergebnisse aus Kapitel 8.2. Weiters werden bei einzelnen Hypothesen auch Anstöße für weitergehende Forschung gegeben.

H1: Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Arbeitsengagement der und des Einzelnen und dem des Teams.

Diese Hypothese konnte bestätigt werden, wobei das eigene Arbeitsengagement der Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer signifikant höher eingeschätzt wurde als das der Kolleginnen und Kollegen.

Diese Ergebnisse scheinen wenig überraschend, da sie auch mit den Annahmen von Kauffeld (2004) übereinstimmen, nach denen das Phänomen oft zu beobachten ist, dass jeder seinen eigenen Beitrag über- und den Beitrag anderer unterschätzt.

Da es sich bei den Items, die erstmals von Puslednik (2010) verwendet wurden, die das Arbeitsengagement der Kolleginnen und Kollegen, also des Teams, erheben, um neue handelt, wurde auch überprüft ob die teilnehmenden Personen zwischen den Items unterscheiden konnten. Der dazu verwendete t-Test konnte dies bestätigen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten also zwischen den Items die das eigene Arbeitsengagement erheben und den Items die das der Kolleginnen und Kollegen erheben, also des Teams, unterscheiden.

Auch die Ergebnisse der linearen Regressionsanalyse führen zu dem Schluss, dass ein Zusammenhang zwischen dem Arbeitsengagement der und des Einzelnen und dem des Teams besteht. Folglich schätzen Personen, die sich selbst engagierter wahrnehmen, auch das Team in dem sie arbeiten, als engagierter ein.

Eine weitere interessante Frage die sich in Hinblick auf diese Fragestellung ergibt, jedoch so nicht beantwortet werden kann, daher den Ausgangspunkt für weiterführende Studien darstellen könnte, ist, ob durch das Arbeitsengagement im Team das eigene beeinflusst wird oder ob man sein eigenes Arbeitsengagement auf das des Teams projiziert oder ob sich beide gegenseitig beeinflussen.

H2: Je mehr Berufserfahrung eine Person in virtuellen Teams hat, umso engagierter gibt sie an zu sein.

Diese Hypothese konnte nicht bestätigt werden.

Dieses Ergebnis steht zwar im Gegensatz zu der Annahme von Duarte und Snyder (2006), welche Personen mit mehr Erfahrung im Umgang mit virtuellen Teams und computergestützten Kommunikationsmitteln bevorzugt sehen.

Berücksichtigt man jedoch die Überlegungen von Isermann (2004), der wiederum jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bevorteilt sieht, da sie schon viel früher begonnen haben, sich mit technischen Anwendungen zu beschäftigen und sich dadurch auch schneller neuen Gegebenheiten anpassen können, so liegt das Ergebnis genau zwischen den beiden Annahmen.

H3: Personen, die angeben bevorzugt synchron zu kommunizieren, sind engagierter als solche die angeben bevorzugt asynchron zu kommunizieren.

Diese Hypothese konnte bestätigt werden.

Bezogen auf das Arbeitsengagement macht es also einen Unterschied, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter eine andere Kollegin oder einen anderen Kollegen lieber anruft, um mit ihm sofort ein Gespräch zu führen, in dem Sender und Empfänger gleichzeitig kommunizieren, oder ob bevorzugt ein E-Mail geschrieben wird, bei dem nicht ersichtlich ist, wann es empfangen wird und wann man beziehungsweise ob man mit einer Antwort rechnen darf.

Personen, die bevorzugt synchron kommunizieren umgehen laut Isermann (2004) den Nachteil der Verlangsamung von Kommunikation durch asynchrone Kommunikationsmittel.

Ein weiterer Einflussfaktor für dieses Ergebnis könnte auch sein, dass durch die synchrone Kommunikation mehr nonverbale Informationen ausgetauscht werden können als über das geschriebene Wort. Zwar sieht man seine Gesprächspartnerin beziehungsweise seinen Gesprächspartner nicht, es sei denn es handelt sich um eine Videokonferenz, doch kann man zumindest aus der Stimmlage, den Sprechpausen und der Aufmerksamkeit des Gegenübers mehr Informationen erhalten. Selbst bei der Kommunikation über Chat oder Instant Messaging, bei denen zwar nicht gesprochen sondern geschrieben wird, ist die Verwendung von sogenannten „Emoticons“ üblich, um die Stimmungs- oder Gefühlszustände ausdrücken zu können, während dies bei E-Mails weniger üblich ist.

H4: Je häufiger sich eine Person privat mit Onlineanwendungen beschäftigt, umso engagierter gibt sie an zu sein.

Diese Hypothese wurde ausgehend von den Überlegungen, dass zufriedene Teammitglieder mehr Kommunikationsmethoden als unzufriedenere benutzen (Kayworth & Leidner, 2000), sich Personen schneller an die Arbeit in virtuellen Teams gewöhnen, wenn sie mit virtuellen Vorgängen vertraut sind (Duarte & Snyder, 2006) und geringe Computerangst, sowie Spaß an neuer Informations- und Kommunikationstechnologie von Konrad und Hertel (2002) als Anforderungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter virtueller Teams gesehen werden, postuliert.

Die statistische Auswertung ergab jedoch eine geringe und nicht signifikante Korrelation. Die Hypothese kann nicht bestätigt werden.

Ein möglicher Grund dafür könnte die zu wenig spezifisch, beziehungsweise auf die Arbeit in virtuellen Teams formulierte Fragestellung sein, die auf der allgemeinen ARD/ZDF-Online Studie von van Eimeren und Frees (2011) basiert.

H5: Die Zeit, die eine Person aktiv und privat im Internet verbringt, korreliert positiv mit dem Arbeitsengagement der Person.

So wie die vorangegangene Hypothese, die auf den gleichen Überlegungen beruht, konnte auch diese Hypothese nicht bestätigt werden.

Es liegt nahe, dass auch diese Frage zu wenig auf die in virtuellen Teams relevanten Tätigkeiten abzielt und die aktiv im Internet verbrachte Zeit, zumindest so allgemein formuliert, keinen Zusammenhang mit dem Arbeitsengagement im Team hat.

H6: Personen die ihre Vorgesetzte oder ihren Vorgesetzten am gleichen Standort haben, geben an engagierter zu sein, als solche die ihre Vorgesetzte oder ihren Vorgesetzten nicht am gleichen Standort haben.

Im Gegensatz zu der postulierten Hypothese und der Annahme, dass aufgrund des fehlenden face-to-face Kontaktes, die Teamleiterin oder der Teamleiter Schwierigkeiten hat typische Coaching- und Entwicklungsansätze zu setzen (Bell und Kozlowski, 2002), zeigt sich, dass die Teammitglieder in dieser Studie angeben engagierter zu sein, wenn sie nicht am gleichen Standort wie ihre Vorgesetzte oder ihr Vorgesetzter tätig sind.

Dies ist wohl eines der überraschendsten Ergebnisse dieser Arbeit und lässt einige Spekulationen über die möglichen Ursachen, wie es dazu kam und was dafür ausschlaggebend sein könnte, zu. Die folgenden Gedanken sind Vermutungen und sollen eventuell den Anstoß für weiterführende Forschung geben.

Eine Überlegung ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die die Möglichkeiten haben sich mit ihrer Vorgesetzten oder ihrem Vorgesetzten face-to-face zu unterhalten und dadurch viele Informationen austauschen können, nicht mehr so bedacht darauf sind, sich im virtuellen Raum besonders hervorzuheben, da sie dies eventuell schon im direkten Gespräch gemacht haben. Hat man allerdings nie, beziehungsweise sehr selten die Möglichkeit ein face-to-face Gespräch mit seiner Vorgesetzten oder seinem Vorgesetzten zu führen, so bleibt einem nur der virtuelle Raum um sich darzustellen und zu zeigen, dass man eine engagierte Mitarbeiterin oder ein engagierter Mitarbeiter ist.

Eine andere Überlegung bezieht sich auf die Routine der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit technischen Kommunikationsmitteln zu interagieren. Ist man es gewohnt oder hat man absichtlich die Arbeit in einem virtuellen Team angenommen um den Großteil der Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen, Kundinnen und Kunden und Vorgesetzten virtuell ablaufen zu lassen, so könnte es für diese Personen ungewohnt und irritierend oder sogar unangenehm sein, seine Vorgesetzte oder seinen Vorgesetzten direkt zu begegnen, um diesen Rede und Antwort zu stehen.

H7: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter permanenter Teams schätzen sich engagierter ein als Personen die in projektbasierten Teams arbeiten.

Da Bell und Kozlowski (2002) davon ausgehen, dass die Notwendigkeit von Kohäsion und Zusammenarbeit bei kurz beständigen Teams nur gering ist, wurde die Hypothese überprüft ob permanente Teams die eine lange Existenzdauer haben, engagierter sind als projektbasierte Teams. Es wurde jedoch kein Unterschied in Hinblick auf das Arbeitsengagement zwischen diesen beiden Arten von virtuellen Teams festgestellt.

H8: Personen die in Teams mit 6-8 Mitgliedern tätig sind, nehmen ihr Team (ihre Kolleginnen und Kollegen) engagierter wahr, als solche die in Teams mit mehr oder weniger Mitgliedern tätig sind.

Ausgehend von den Überlegungen von Belbin (1996), der sich allerdings mit traditionellen Teams beschäftigt, wurde eine virtuelle Teamgröße von 6-8 Mitgliedern als optimal angenommen. In einem weiteren Schritt wurde die Hypothese aufgestellt, dass sich Personen, die in virtuellen Teams mit 6-8 Mitgliedern arbeiten, engagierter wahrnehmen, als die Personen in allen anderen Teams. Es zeigte sich jedoch, dass in dieser Studie, bezogen auf das Arbeitsengagement, die Teamgröße im virtuellen Raum keine Rolle spielt.

Dieses Ergebnis liegt den Schluss nahe, dass in virtuellen Teams die Mitgliederzahl, welche im Idealfall auch zu einer höheren Expertise des Teams führt, hoch sein kann, ohne dadurch das Arbeitsengagement zu gefährden. Zu bedenken ist jedoch, dass in dieser Studie das größte Team 15 Mitglieder umfasst, ob ähnliche Ergebnisse mit noch größeren Teams zu Stande kommen, ist daher fraglich und kann mit diesen Daten weder widerlegt noch bestätigt werden.

H9: Wie eine Person die Zielorientierung im Team wahrnimmt, korreliert damit wie sie das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzt.

Obwohl diese und die drei folgenden Hypothesen auf den ersten Blick trivial erscheinen mögen, war es in dieser Arbeit doch wichtig zu klären, ob Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Kohäsion und Verantwortungsübernahme, die von Kauffeld (2001) als Schlüsselvariablen der Zusammenarbeit im Team genannt wurden, mit dem Arbeitsengagement in virtuellen Teams zusammenhängt. Da sich Kauffeld in ihrer Arbeit ausschließlich mit traditionellen Teams beschäftigt, wurde also der Frage nachgegangen, ob diese Variablen auch im virtuellen Raum diesen Stellenwert haben. An dieser Stelle sei bereits vorweggenommen, dass jeder der Schlüsselvariablen mit dem Arbeitsengagement im virtuellen Team in Zusammenhang steht.

Die Hypothese, dass Zielorientierung mit dem Arbeitsengagement in virtuellen Teams zusammenhängt, konnte somit bestätigt werden. Je besser und verständlicher Ziele und Anforderungen formuliert sind, umso höher ist das Arbeitsengagement im virtuellen Team ausgebildet. In Anbetracht der Tatsache, dass virtuelle Teammitglieder wenig bis gar keinen face-to-face Kontakt untereinander haben, um beispielsweise bestimmte Zielvorgaben zu diskutieren, sondern sich jeder relativ selbstständig seinen Aufgaben widmet, scheint es wenig verwunderlich, dass sich bezogen auf das Arbeitsengagement klar und verständlich formulierte Ziele positiv auswirken.

H10: Wie eine Person die Aufgabenbewältigung im Team wahrnimmt, korreliert damit wie sie das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzt.

Hier zeigte sich, dass das Arbeitsengagement in virtuellen Teams mit der Aufgabenbewältigung, also ob die Prioritäten und Aufgaben bekannt sind,

Informationen rechtzeitig ausgetauscht werden und unterschiedliche Anstrengung gut koordiniert sind, zusammenhängt.

Sowohl Zielorientierung als auch Aufgabenbewältigung korrelieren mit dem Arbeitsengagement im virtuellen Team. Dies scheint wenig verwunderlich, da insbesondere wenn es keinen bis wenig face-to-face Kontakt zwischen den Teammitgliedern gibt, es umso wichtiger wird, dass Ziele klar formuliert und die Anstrengungen gut koordiniert sind.

H11: Wie eine Person die Teamkohäsion im Team wahrnimmt, korreliert damit wie sie das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzt.

Hängt die Teamkohäsion mit dem Arbeitsengagement in virtuellen Teams zusammen, obwohl sich die Teammitglieder nur sehr selten außerhalb des virtuellen Raumes treffen. Kommt es zur Bildung eines Wir-Gefühls auch dann, wenn überwiegend computergestützt kommuniziert wird?

Das Ergebnis spricht eindeutig für einen Zusammenhang von Teamkohäsion und Arbeitsengagement in virtuellen Teams. Interessant hierbei zu beobachten ist, dass Teamkohäsion zwar noch immer stark mit Arbeitsengagement zusammenhängt, jedoch, auch wenn nur geringfügig, den kleinsten Korrelationskoeffizienten der vier Schlüsselvariablen der Zusammenarbeit im Team aufweist.

H12: Wie eine Person die Verantwortungsübernahme im Team wahrnimmt, korreliert damit wie sie das Arbeitsengagement ihrer Kolleginnen und Kollegen einschätzt.

Auch im virtuellen Team, in dem es zu wenig bis keinem face-to-face Kontakt kommt, hängt die Verantwortungsübernahme mit dem Arbeitsengagement im Team zusammen. Je höher sich ein Teammitglied für das Gesamtergebnis

verantwortlich fühlt, desto höher schätzt es auch das Arbeitsengagement seiner Teamkolleginnen und -kollegen, also des Teams ein.

In Anbetracht der Tatsache, dass die vorangegangenen, von Kauffeld (2004) genannten, Schlüsselvariablen für die Arbeit im Team, mit dem Arbeitsengagement zusammenhängt, ist es wenig verwunderlich, dass auch die Verantwortungsübernahme signifikant mit dem Arbeitsengagement in virtuellen Teams korreliert.

11.2 Allgemeine Kritik und Einschränkungen der Studie

Die Umfrage wurde ausschließlich für den deutschsprachigen Raum konzipiert, um den Einfluss kultureller Unterschiede möglichst klein zu halten. Daher können die Ergebnisse dieser Studie nicht generalisiert werden. Des Weiteren überwiegt auch die Anzahl der männlichen Teilnehmer mit rund 67% gegenüber dem der Frauen mit circa 33%. Dies spricht allerdings für die Verteilung in der Population, da die meisten virtuellen Teams noch im männerdominierten IT-Bereich zu finden sind, welches auch aus der erhobenen Stichprobe, in der mehr als die Hälfte der Teams aus der IT-Branche kommen, hervorgeht.

Des Weiteren basierte die Teilnahme an der Studie auf Freiwilligkeit, was dazu führen könnte, dass das Niveau des Arbeitsengagement im Allgemeinen etwas höher ist. Der Schluss liegt nahe, dass sich eher engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bereit erklären, an einer Studie über Arbeit in virtuellen Teams teilzunehmen, als weniger engagierte.

Auch die Erhebung des Arbeitsengagements muss kritisch betrachtet werden. Sonnentag, Dormann und Demerouti (2010) zeigen anhand von Tagebuchstudien, dass innere individuelle Schwankungen im Arbeitsengagement existieren, da es Tage oder Wochen gibt, in denen sich Angestellte dynamischer, besser aufgenommen und zweckbestimmter, als an anderen Tagen oder Wochen fühlen. Sonnentag und ihre Kollegen sind deshalb der Meinung, dass eine Messung

anhand eines Durchschnittsmodels, oder mit Hilfe eines generellen Levels, Arbeitsengagement nicht bestmöglich widerspiegelt und stellen sich daraus die Frage, ob es spezielle gegenwärtige Situationen und Faktoren während eines bestimmten Tages gibt, die das Arbeitsengagement beeinflussen.

Ähnliche Überlegungen stellt auch Bakker (2011) an, der sich auf Studien bezieht, die zeigen, dass Arbeitsengagement bei Personen von Tag zu Tag variieren kann. So zeigen Angestellte je nach dem was in ihrem Arbeitstag passiert, einmal ein höheres und dann wieder ein niedrigeres Maß an Engagement.

Bezogen auf die in Anlehnung an die „Utrecht Work Engagement Scale“ neu generierten Items, die das Arbeitsengagement des Teams messen sollen, muss auch angemerkt werden, dass dabei eine Einzelperson ihre Kolleginnen und Kollegen einschätzt. Kritisch zu bewerten ist hierbei, in wie weit die Einschätzung des Arbeitsengagement der Teamkolleginnen und Teamkollegen mit dem Engagement des Teams gleich zusetzen ist. Obwohl es um die Ebene des Teams geht, ist der Ausgangspunkt die Einschätzung einer Einzelperson.

11.3 Schlussfolgerung und Relevanz für die Praxis

Es zeigte sich, dass einige Faktoren die in der Literatur auch stellenweise kontrovers diskutiert wurden sehr wohl Einfluss auf das Arbeitsengagement im Team haben, andere, bei denen man es vielleicht eher angenommen hat, hingegen nicht. Weder die Berufserfahrung der Teammitglieder oder die private Beschäftigung mit Onlineanwendungen und die im Internet verbrachte Zeit noch die Art und Größe des Teams haben einen Einfluss auf das Arbeitsengagement in virtuellen Teams. Im Gegensatz dazu besteht hinsichtlich der bevorzugten Kommunikationsart, des Standortes der oder des direkten Vorgesetzten und den Teamvariablen Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Teamkohäsion und Verantwortungsübernahme ein Zusammenhang mit dem Arbeitsengagement.

Geht man von diesen Daten aus, so ist es für das Arbeitsengagement von virtuellen Teammitgliedern unerheblich, wie oft sie sich in ihrer Freizeit mit dem Internet beschäftigen und wie viele unterschiedliche Onlineanwendungen sie dabei verwenden. Somit sollten diese Aspekte bei der Überlegung, welche Personen gut oder weniger gut in ein virtuelles Team passen, keine Rolle spielen.

Hinsichtlich der Frage, ob es besser ist permanente oder projektbasierte Teams einzusetzen, kann bezogen auf das Arbeitsengagement keine Empfehlung abgegeben werden, da sich die Teams nicht unterscheiden. Aufgrund dieses Ergebnisses erscheint es als sinnvoll, die Frage, ob die eine oder andere Art von virtuellen Teams zum Einsatz kommt, dadurch zu beantworten, welche den Anforderungen, der zu erfüllenden Aufgabe eher entspricht. Ähnliches gilt für die Teamgröße. Auch hier konnte nicht belegt werden, dass es hinsichtlich des Arbeitsengagements eine optimale Anzahl an Teammitgliedern.

Bezüglich der Kommunikationsart konnte die Hypothese, dass Personen, die bevorzugt synchron kommunizieren, engagierter sind als solche die lieber asynchron kommunizieren, bestätigt werden. Es macht hinsichtlich des Arbeitsengagements also einen Unterschied, ob ein Teammitglied es vorzieht seine Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten beispielsweise anzurufen oder sie per E-Mail zu kontaktieren. Bezüglich der Gestaltung des virtuellen Arbeitsumfeldes kann man daraus ableiten, dass die Förderung synchroner Kommunikationsmittel und deren Verwendung unterstützt werden sollte, da sie einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement in virtuellen Teams haben.

Das wohl überraschendste Ergebnis brachte die Frage danach, ob der Standort der oder des direkten Vorgesetzten einen Einfluss auf das Arbeitsengagement hat. Im Gegensatz zu den theoriegeleiteten Erwartungen zeigte sich, dass die Teammitglieder angeben engagierter zu sein, wenn sie nicht am gleichen Standort wie ihre Führungskraft tätig sind. Die möglichen Hintergründe wurden im entsprechenden Kapitel 6.4 diskutiert. Als Implikation für die Praxis lässt dieses Ergebnis den Schluss zu, dass die Führungskraft eines virtuellen Teams auch

vermehrt oder sogar ausschließlich virtuell auftreten soll, da Personen die an einem anderen Standort als ihre oder ihr direkter Vorgesetzter tätig sind und daher nicht die Möglichkeit eines face-to-face Kontakts haben, angegeben engagierter zu sein.

Abschließend wird nun auf die von Kauffeld (2001) postulierten Schlüsselvariablen der Arbeit im Team eingegangen. Wie erwartet hängen Zielorientierung und Aufgabenbewältigung im virtuellen Team mit dem Arbeitsengagement zusammen. Dies bedeutet also, dass es im virtuellen Arbeitskontext wichtig ist, Ziele klar und verständlich zu definieren, unterschiedliche Anstrengungen gut zu koordinieren und Informationen rechtzeitig auszutauschen. Da diese zwei Faktoren der Teamarbeit die beiden unteren Stufen der von Kauffeld (2001) angeführten und hierarchisch aufgebauten, Kasseler-Teampyramide sind, ist es wichtig viel Wert darauf zu legen. Für die praktische Umsetzung bedeutet dies, dass zuerst eine gute Basis (Zielorientierung und Aufgabenbewältigung) gebildet werden sollte, bevor man sich den an der Spitze der Pyramide angesiedelten Faktoren, nämlich Teamkohäsion und Verantwortungsübernahme zuwendet. Man sollte diesen Aspekten also genügend Zeit widmen und der klaren Formulierung von Zielen, sowie dem Informationsaustausch und der Koordination von unterschiedlichen Anstrengungen einen hohen Stellenwert einräumen.

Die letzten beiden Faktoren, die im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen, sind Teamkohäsion und Verantwortungsübernahme. Hier wurde untersucht, ob und in wie weit es in virtuellen Teams, in denen kaum face-to-face Kontakt besteht und in denen in den meisten Fällen, fast ausschließlich, computerunterstützt kommuniziert wird, zur Bildung von Kohäsion und Verantwortungsübernahme kommt.

Die Ergebnisse sprechen eindeutig für einen Zusammenhang der beiden Faktoren mit Arbeitsengagement. Es empfiehlt sich somit, bei der Arbeit mit virtuellen Teams, den Zusammenhalt, also gegenseitiges Vertrauen, Respekt und

Unterstützung im Team zu fördern, da dadurch ein „Wir-Gefühl“ entsteht, welches wiederum in einer positiven Verbindung zu Arbeitsengagement steht.

Ähnliches gilt für die Verantwortungsübernahme, in der es darum geht, dass sich die einzelnen Teammitglieder für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen.

12. Literatur

- Archer, N.P. (1990). A comparison of computer conferences with face-to-face meetings for small group business decisions. *Behaviour & Information Technology*, 9, 307-317.
- Bakker, A.B. (2011). An Evidenced-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*. 20 (4), 265-269.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007), The job demands-resources model: state of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-28.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
- Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press. (pp. 181-196).
- Bartsch-Beuerlein, S. & Klee, O. (2001). *Projektmanagement mit dem Internet: Konzepte und Lösungen für virtuelle Teams*. München Wien: Hanser.
- Belbin, R. M. (1996). *Managementteams: Erfolg und Mißerfolg*. Wörrstadt: Bergander Team- und Führungsentwicklung.
- Bell, B.S. & Kozlowski, S.W.J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group and Organization Management*, 27, 14-49.
- Berg, B. (2006). Globale Teams: Eine kritische Analyse des gegenwärtigen Forschungsstands. *Zeitschrift für Personalforschung*. 20 (3), 215-232.

- Carte, T.A., Chidambaram L. & Becker, A. (2006). Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams: A Longitudinal Study of Concentrated and Shared Leadership Behaviors. *Group Decision and Negotiation*, 15, 323-343.
- Chidambaram, L. (1996). Relational Development in Computer-Supported Groups, *MIS Quarterly*, 20, 143-165.
- Cordery, J.L. & Soo, C. (2008). Overcoming Impediments to Virtual Team Effectiveness. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18 (5), 487-500.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Davenport, T.H., Pearlson, K. (1998). Two Cheers for the Virtual Office. *Sloan Management Review*, 39, 51-65.
- Deci, W.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- DeMeyer, A. (1991). Tech Talk: How Managers are Stimulating Global R&D Communication. *Sloan Management Review*, 32, 49-59.
- Dijkers, J.S.E., Jansen, P.G.W., de Lange, A.H., Vinkenbure, C.J. & Kooij, D. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study. *Career Development International*, 15 (1), 59-77.
- Döring, N. & Schestag, A. (2000). Soziale Normen in virtuellen Gruppen: Eine empirische Analyse ausgewählter Chat-Channels. In U. Thiedeke (Hrsg.), *Virtuelle Gruppen: Charakteristika und Problemdimensionen* (S. 305-347). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Duarte, L.D. & Snyder, N.T. (1999). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B.M. Staw & R.M. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 23) (pp. 133-187). Amsterdam: Elsevier.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. & Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643.
- Isermann, O. (2004). *Traditionelle und virtuelle Teams: Theoretischer Vergleich und empirische Analyse traditioneller und virtueller Kooperationsformen*. Hamburg: Dr. Kovac.
- Jarvenpaa, S.L., Knoll, K., Leidner, D.E. (1998). Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14 (4), 29-64.
- Jarvenpaa, S.L., Leidner, D.E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10 (6), 791-815.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kahn, W. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.

- Kaiser, P., Tullar, W. & McKowen, D. (2000). Student Team Projects by Internet. *Business Communication Quarterly*, 63, (4), 75-82.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kauffeld, S. (2004). *Fragebogen zur Arbeit im Team. FAT; Manual*. Göttingen: Hogrefe.
- Kankanhalli, A., Tan, B.C.Y. (2006). Conflict and Performance in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 23 (3), 237-274.
- Kayworth, T.R. & Leidner, D.E. (2000). The Global Virtual Manager: A Prescription for Success. *European Management Journal*, 18 (2), 183-194.
- Keiser, O. (2002). *Virtuelle Teams: Konzeptionelle Annäherung, theoretische Grundlagen und kritische Reflexion*. (Schriften zum Managementwissen, Bd. 3). Frankfurt: Lang.
- Konradt, U. & Hertel, G. (2002). *Management virtueller Teams: Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Lehmann, K. (2003). *Auswahl von Mitgliedern virtueller Teams : Entwicklung und Validierung eines Online-Testverfahrens*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Lind, M.R. (1999). The gender impact of temporary virtual work groups. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42 (4), 276-285.
- Lipnack, J. & Stamps J. (1998). *Virtuelle Teams: Projekte ohne Grenzen, Teambildung, Virtuelle Orte, Intelligentes Arbeiten, Vertrauen in Teams*. Wien/Frankfurt: Carl Ueberreuter.

- Macey, W.H., Schneider, K. & Young, S.A. (2009) *Employee engagement: Tolls for analysis, practice, and competitive advantage*. London: Blackwell.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- McDonough III, E.F., Kahn, K.B. & Barczak, G. (2001). An investigation of the use of global, virtual, and colocated new product development teams. *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 110-220.
- Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In Kramer, R.M. & Tyler, T.R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Puslednik, A. (2010). *Der Zusammenhang von Teamklima und Engagement in Pflegeberufen*. Unveröff. Dipl. Arbeit, Universität, Wien.
- Powell, A., Piccoli, G., Ives, B. (2004). Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 35 (1), 6-36.
- Rubin, I. & Beckhard, R. (1984). Factors influencing the effectiveness of health teams. In D.A. Kolb, I. Rubin & J.M. McIntire (Eds.), *Organizational Psychology: Readings in human behavior organizations* (4th ed.). London: Prentice Hall.
- Sarker, S., Lau, F., & Sahay, S. (2001). Using an Adapted Grounded Theory Approach for Inductive Theory Building About Virtual Development. *Database for Advances in Information Systems*, 32,(1), 38-56.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). UWES - Utrecht Work Engagement Scale. 1.1

Version, Preliminary Manual [online]. URL:

http://www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf [28.11.2012].

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press. (pp.10-24).

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.

Sonnentag, S., Dormann, C. & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press. (pp. 25-38).

Statistik, Austria. (2012). IKT-Einsatz in Unternehmen 2012 [online]. URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen_e-commerce/index.html [18.12.2012].

Tan, B., Wie, K., Huang, W., Ng, G. (2000). A Dialogue Technique to Enhance Electronic Communication in Virtual Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*. 43, (2), 153-165.

Thiedeke, U. (Hrsg.). (2000). *Virtuelle Gruppen: Charakteristika und Problemdimensionen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Townsend, A., De Marie, S. & Hendrickson, A. (1998). Virtual Team: technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12, (3), 17-29.

- Van Eimeren, B. & Frees, B. (2011). Drei von vier Deutschen im Netz – ein Ende des digitalen Grabens in Sicht? Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2011. *Media Perspektiven*, 7-8, 334-349.
- Walther, J.B. (2000). Die Beziehungsdynamik in virtuellen Teams. In M. Boos, K.J. Jonas & K. Sassenberg (Hrsg.), *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen* (S. 11-25). Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologen.
- Warkentin, M.E., Sayeed, L. & Hightower, R. (1997). Virtual Teams versus face-to-face Teams: An exploratory study of a web-based conference system. *Decision Sciences*, 28, 975-996.
- West, M.A. (1994). *Effective Teamwork*. Exeter: BPC Wheatons Ltd.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (1), 183-200.

13. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Virtuelle Teams als Konsequenz organisatorischer Umweltanpassung (Quelle: Keiser, 2002, S.19).	15
Abbildung 2: Bereiche virtueller Teamforschung (Quelle: Powell, Piccoli & Ives, 2004, S.8).	19
Abbildung 3: Job Demands-Resources Model (Quelle: Bakker & Demerouti, 2007, S.313)	35
Abbildung 4: Das SGRPI-Modell (Quelle: Kauffeld, 2001, S.128).....	37
Abbildung 5: Das TeamReflexivityModell (Quelle: Kauffeld, 2001, S.131).....	39
Abbildung 6: Die Kasseler Teampyramide (Quelle: Kauffeld, 2001, S.138).....	40
Abbildung 7: Das Forschungsmodell.....	55

14. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Geschlechterverteilung (N=131)	67
Tabelle 2: Altersgruppen (N=131).....	68
Tabelle 3: Höchste abgeschlossen Schulbildung (N=131)	69
Tabelle 4: Einschätzung des Engagement des Einzelnen (N=131).....	70
Tabelle 5: Einschätzung des Engagement der Kollegen (N=131).....	71
Tabelle 6: Deskriptive Statistik Teamkomponenten: Zielorientierung, Aufgabenbewältigung, Kohäsion und Verantwortungsübernahme (N=131).....	71
Tabelle 7: Lineare Regressionsanalyse zur Vorhersage der Variable Engagement auf individueller Ebene.....	72
Tabelle 8: t-Test für abhängige Stichproben für das Arbeitsengagement der einzelnen Person und dem des Teams.....	73

15. Anhang

Im Anhang befinden sich die Screenshots, des zur Erhebung verwendeten Onlinefragebogens zur Arbeit in virtuellen Teams.

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer!

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen an dieser Onlinebefragung, zum Thema **Arbeit in virtuellen Teams**, teilzunehmen.

Hierbei handelt es sich um eine Studie, die ich im Rahmen meiner Diplomarbeit am Arbeitsbereich "Wirtschaftspsychologie" an der Universität Wien durchführe.

Ihre Angaben werden **vertraulich** behandelt und **anonymisiert** ausgewertet. Es sind keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Person möglich.

Die Bearbeitung des Fragebogens wird ungefähr **10 Minuten** in Anspruch nehmen.

Um mit der Befragung zu beginnen, klicken Sie bitte auf „Weiter“.

Bei Unklarheiten oder weiteren Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung!

Florian Ettl
a0306938@unet.univie.ac.at

***1. Alter**

- ☐ bis 20 Jahre
- ☐ 21-30 Jahre
- ☐ 31-40 Jahre
- ☐ 41-50 Jahre
- ☐ 51-60 Jahre
- ☐ 61 Jahre und älter

***2. Geschlecht**

- ☐ Weiblich
- ☐ Männlich

***3. Höchste abgeschlossene Bildung**

- ☐ Kein Abschluss
- ☐ Pflichtschule/Hauptschule
- ☐ Pflichtschule mit Lehre
- ☐ Fachschule/Handelsschule
- ☐ AHS/BHS – Matura/Abitur
- ☐ Bachelor
- ☐ Masterstudium
- ☐ Doktorat

***4. Wie viel Mitarbeiter hat das Unternehmen in dem Sie tätig sind?**

- ☐ < 10 Mitarbeiter
- ☐ < 50 Mitarbeiter
- ☐ < 250 Mitarbeiter
- ☐ mehr als 250 Mitarbeiter

***5. In welcher Branche ist das Unternehmen in dem Sie arbeiten tätig?**

***6. Wie lange üben Sie Ihre Arbeitstätigkeit im aktuellen Umfeld aus?**

***7. Welche dieser Kommunikationsarten nutzen Sie bevorzugt in der internen Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten?**

- ☐ Asynchrone Kommunikation - nicht zur selben Zeit (E-Mail, File Sharing, Online Notizen...)
- ☐ Synchrone Kommunikation - zur selben Zeit (Messenger, Chats, Sprach- Videokonferenzen...)

***8. Wie lange nutzen sie durchschnittlich pro Tag, außerhalb Ihrer Arbeit, aktiv das Internet?**

Minuten pro Tag:

***9. An wie vielen Tagen in der Woche nutzen Sie in Ihrer Freizeit aktiv das Internet?**

Tage pro Woche:

***10. Welche dieser Onlineanwendungen nutzen Sie privat mindestens einmal wöchentlich?**

- | | |
|--|---|
| ☐ E-Mails versenden und empfangen | ☐ live im Internet fernsehen |
| ☐ Suchmaschinen nutzen | ☐ Buch- und CD-Bestellungen |
| ☐ zielgerichtet bestimmte Angebote suchen | ☐ andere Audiodateien aus dem Internet |
| ☐ einfach so im Internet surfen | ☐ Kontakt-/Partnerbörsen |
| ☐ Homebanking | ☐ Audio/Radiosendungen zeitversetzt |
| ☐ Onlinecommunitys | ☐ Audiopodcasts |
| ☐ Instant Messaging | ☐ Videopodcasts |
| ☐ Gesprächsforen, Newsgroups, Chats | ☐ Kartenfunktionen nutzen |
| ☐ Download von Dateien | ☐ "Apps" auf Mobilgeräten nutzen, um ins Internet zu gehen |
| ☐ Onlinespiele | ☐ Video/TV zeitversetzt |
| ☐ live im Internet Radio hören | ☐ Onlineauktionen |
| ☐ Musikdateien aus dem Internet | ☐ Onlineshopping |
| ☐ RSS-feeds/Newsfeeds | |

*** 11. Wie oft treffen folgende Aussagen auf Sie zu?**

	nie	fast nie ein paar Mal im Jahr oder weniger	ab und zu einmal im Monat oder weniger	regelmäßig ein paar Mal im Monat	häufig einmal in der Woche	sehr häufig ein paar Mal in der Woche	immer jeden Tag
Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin von meiner Arbeit begeistert	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Arbeit inspiriert mich	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich fühle mich glücklich wenn ich intensiv arbeite	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin stolz auf meine Arbeit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Arbeit reißt mich mit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*** 12. Arbeitet Ihre direkte Vorgesetzte beziehungsweise Ihr direkter Vorgesetzter am gleichen Standort wie Sie?**

- ☐ Ja
☐ Nein

*** 13. Ist das Team in dem Sie tätig sind projektbasierend oder permanent?**

- ☐ projektbasierend
☐ permanent

*** 14. Wie viel Mitglieder hat Ihr Team?**

Im Folgenden geht es um Fragen die sich auf Ihr Team beziehen.
Geben Sie bitte an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Team zutreffen.

*** 15. 1**

Uns sind die Ziele
des Teams unklar.

Die Ziele unseres
Teams sind uns
klar.

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

*** 16. 2**

Alle bringen sich
in gleichem Maße
in das Team ein.

Einige lassen sich
von den anderen
Teammitgliedern
durchziehen.

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

*17.3	Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar.						Unsere Ziele sind unrealistisch und unerreichbar.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
*18.4	Unsere Prioritäten sind unklar.						Unsere Prioritäten sind klar.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
*19.5	Wir erreichen alle Ziele mit Leichtigkeit.						Manchmal haben wir den Eindruck, dass wir die Ziele nicht erreichen.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
*20.6	Die Teammitglieder kennen ihre Aufgaben.						Die Teammitglieder wissen nicht genau, was sie zu tun haben.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
*21.7	Wir koordinieren unsere Anstrengungen schlecht.						Wir koordinieren unsere Anstrengungen gut.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
*22.8	Wir reden offen und frei miteinander.						Wir reden nicht offen und frei miteinander.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
*23.9	Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.						Wir behalten Informationen für uns.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
*24.10	Wir fühlen uns untereinander verstanden und akzeptiert.						Wir fühlen uns untereinander unverstanden und nicht akzeptiert.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*25. 11	Einige denken zu viel an sich selbst.	Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der Einzelne.
-	☐	☐
*26. 12	Es gibt niemals Spannungen im Team.	Manchmal gibt es Spannungen unter den Teammitgliedern.
-	☐	☐
*27. 13	Es gibt Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern.	Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.
-	☐	☐
*28. 14	Die Teammitglieder vermeiden es, Verantwortung zu übernehmen.	Die Mitglieder übernehmen Verantwortung.
-	☐	☐
*29. 15	Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind klar formuliert.	Die Anforderungen an unsere Arbeitsergebnisse sind nicht klar formuliert.
-	☐	☐
*30. 16	Die Teammitglieder helfen sich gegenseitig, wenn einer in Zeitnot gerät.	Die Teammitglieder helfen sich nicht, wenn einer in Zeitnot gerät.
-	☐	☐
*31. 17	Einzelne Teammitglieder versuchen sich - auf Kosten anderer - in den Vordergrund zu drängen.	Es versucht niemand, sich - auf Kosten anderer - in den Vordergrund zu drängen.
-	☐	☐

*32. 18	Wir denken ständig über Verbesserungen nach.						Wir denken selten über Verbesserungen nach.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
*33. 19	Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams.						Ich identifiziere mich nicht mit den Zielen des Teams.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
*34. 20	Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht.						Informationen werden oft zu spät ausgetauscht.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
*35. 21	Die Erreichung unserer Ziele ist wichtig für die Gesamtorganisation.						Die Erreichung unserer Ziele ist unwichtig für die Gesamtorganisation.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
*36. 22	Wir haben Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.						Wir haben keine Kriterien, um den Grad der Zielerreichung bestimmen zu können.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
*37. 23	In unserem Team fühlt sich jeder für das Gesamtergebnis der Arbeit Verantwortlich.						In unserem Team fühlt sich nicht jeder für das Ergebnis verantwortlich.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
*38. 24	Wir fühlen uns als ein Team.						Ein "Wir-Gefühle" ist in unserem Team unterentwickelt.
-	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

***39. Wie oft treffen folgende Aussagen auf Ihre Kolleginnen und Kollegen zu?**

	nie	fast nie ein paar Mal im Jahr oder weniger	ab und zu einmal im Monat oder weniger	regelmäßig ein paar Mal im Monat	häufig einmal in der Woche	sehr häufig ein paar Mal in der Woche	immer jeden Tag
Meine Kollegen/-innen sind bei der Arbeit voll überschäumender Energie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Beim Arbeiten fühlen sich meine Kollegen/-innen fit und tatkräftig	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Kollegen/-innen sind von ihrer Arbeit begeistert	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Die Arbeit inspiriert meine Kollegen/-innen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vor Arbeitsbeginn freuen sich meine Kollegen/-innen auf ihre Arbeit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Kollegen/-innen fühlen sich glücklich wenn sie intensiv arbeiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Kollegen/-innen sind stolz auf ihre Arbeit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Kollegen/-innen gehen völlig in ihrer Arbeit auf	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ihre Arbeit reizt meine Kollegen/-innen mit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. Curriculum vitae

Florian Ettl

Persönliche Daten:

Vor- und Zuname: Florian Ettl
Geburtsdatum: 8. April 1984
Geburtsort: Mödling
E-Mail: florian.ettl@enable.cc

Schul Ausbildung:

seit 10/2003 Diplomstudium Psychologie an der Universität Wien
1994 - 2002 BRG Perchtoldsdorf
1990 - 1994 Volksschule Roseggergasse Perchtoldsdorf

Präsenzdienst

01-09/2003 Martinek-Kaserne in Baden bei Wien
Ausbildung zum Schützenpanzerfahrer, Assistenzeinsatz

Berufserfahrung

10/2012 Konzeptionierung, Entwicklung, Durchführung und Auswertung einer Online Kundenbefragung für UC4 in Kooperation mit ENABLE
2011-12 Freier Dienstnehmer bei Interface Consult GmbH
2011 Agent24 Personal Concierge Service OG
2010 6-Wochenpraktikum, Interface Consult GmbH
2003-13 Assistent bei Teamentwicklungen und -klausuren in Österreich für die Firma ENABLE
Assistent bei Teamentwicklungen auf Segelyachten in Kroatien und der Türkei für ENABLE mariteam

Sprachen

Deutsch Muttersprache
Englisch Verhandlungssicher
Französisch Grundkenntnisse

Führerscheine

B-Führerschein (PKW)
Führerschein FB2 (Segel und Motoryachten)

Computerbasiskenntnisse

Microsoft Office
Adobe Creative Suite
SPSS

Sonstige Interessen

Photographie, Film, Segeln, Reisen, Lesen, Triathlon, Fußball

17. Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe, sowie ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen, angefertigt habe.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und noch nicht veröffentlicht.

Wien, März 2013

Florian Ettl