

# Diversity virtuell gedacht?

## Diversity Aspekte der virtuellen Kommunikation





# INHALTSVERZEICHNIS

- 1. Virtuelle Medien**
- 2. Virtuelle Moderation und Kommunikation**
- 3. Virtuelle Teams**
- 4. Diversity Management und virtuelle Kommunikation**
- 5. Praxisimplikationen (Critical Incidents)**
- 6. Zusammenfassung**

# 1. VIRTUELLE MEDIEN

# 1. VIRTUELLE MEDIEN

**Virtuell:** nicht echt, nicht in Wirklichkeit vorhanden, aber echt erscheinend

## **Beispiele:**

- Medien zur **synchronen** Kommunikation: zeitgleich (z.B. Videokonferenz, Telefonie, etc.)
- Medien zur **asynchronen** Kommunikation: zeitversetzt (E-Mails, aufgenommene Präsentationen etc.)

# MEDIENNUTZUNG

## Psychologische Aspekte:

- Vereinsamung, Entfremdung, Realitätsflucht? → widerlegt
  - Menschen sind soziale Wesen, die auf **Interaktion** angewiesen sind: virtuelle Kommunikation kann Effekte vermindern
- Virtuelle Kommunikation beschleunigt einerseits die **Selbstoffenbarung** und erzeugt andererseits ein Gefühl der **Anonymität** (Datenschutz)
- Gefahr von **Internetsucht/ Mediensucht** (Social Media, etc.)
- Körperliche und psychische **Herausforderung**:
  - Wahrnehmung muss sich an neue Muster und Anforderungen anpassen: Stress & Überforderung (leichter für „Digital Natives“)
  - Schlaflosigkeit, Burn Out, Rückenbeschwerden

# WAHRNEHMUNG VIRTUELLER MEDIEN

- **Informationsüberflutung** durch Masse an Informationen im virtuellen Raum → Entwicklung neuer Strategien zur Informationsverarbeitung
- stetige Erhöhung der **Reizdichte und -frequenz**
- höhere **Belastung** für die entsprechenden **Sinnesorgane**
- stärkere Forderung des Gehirns → Gefühl von Überforderung bei längerer Nutzung virtueller Medien
- **Multitasking**: mehrere Sinneseindrücke müssen gleichzeitig verarbeitet werden → Gehirn ist nur bedingt multitaskingfähig

# WAHRNEHMUNG VIRTUELLER MEDIEN

- Vermittlung von **Emotionen**: Wahrnehmung von Sinnesreizen ist mit bestimmten Emotionen verbunden
- bestimmte **Sinnesreize** sind stark mit individuellen, kulturellen, persönlichen Erfahrungen verbunden, andere allgemeingültig
- Einsatz bestimmter Reize, um bei Empfänger Emotionen auszulösen (Neuromarketing)
- unsere Augen reagieren auf **Bewegung** → nicht zu lange auf der gleichen Folie bleiben, Grafiken/ Videos/ o.Ä. einbauen, damit die Aufmerksamkeit auf der Präsentation bleibt



# GESTALTUNG VIRTUELLER MEDIEN

- **Teilnehmenden die Online-Situation erleichtern** (persönliche Ebene aufbauen, durch Agenda/Erklärungen/usw. Orientierung bieten, zu Beginn und zwischendurch Fragen klären)
- **zur Mitarbeit motivieren** (interaktive Tools wählen -> Breakout-Sessions, Skalenabfragen, etc., Interaktion anregen, persönliche Bilder nutzen)
- **Ablenkung und Ermüdung verhindern** (Ablenkung durch Social Media abschalten, Pausen machen, Arbeitsphasen kurz halten)
- **für Visualisierung sorgen** (Ergebnisse sichtbar machen)
- **Wertschätzung und Kohäsion stärken** (gemeinsame virtuelle Kaffeepausen machen, Rollen verteilen, Teilnehmer direkt ansprechen)
- **ein gutes Ende finden** (Abschlusszeit einplanen, Arbeitsergebnisse sichern, an Einstieg anknüpfen)

# GESTALTUNG VIRTUELLER MEDIEN

- Unser Wahrnehmung ist es gewöhnt ständig in Anspruch genommen zu werden
  - Wir blenden unwichtige Informationen aus, um **kognitive Ressourcen** zu sparen (Selektive Wahrnehmung)
    - Gefahr bei Präsentationen, dass Teilnehmer bei zu wenig „Entertainment“ nicht mehr aufmerksam sind
  - bei virtuellen Präsentationen, etc. befinden sich **viele** Menschen im **Homeoffice** (keine neutrale Umgebung) → Gefahr von Ablenkung
- Eingeschaltete **Webcams** führen zu mehr **Aufmerksamkeit** (Teilnehmer fühlen sich nicht unbeobachtet und machen andere Dinge); „sich gegenseitiges Sehen“ fördert Team-Dynamik
- die Informationsdichte berücksichtigen (→ ausreichend Pause zwischen Themenblöcken)
  - Teilnehmer können nicht gleichzeitig lesen und zuhören

# DIVERSITY IM VIRTUELLEN RAUM

- erhöhter **Koordinationsbedarf** → besonders schwierig für Eltern, etc.
  - fehlende Trennung von Familie und Beruf
  - Rollenkonflikte
- **Demokratisierungseffekt?** → Unterschiede scheinen online geringer (*general equalization effect*)

**ABER** virtuelle Kommunikationsmedien nicht für alle zugänglich und einfach zu bedienen (**Benachteiligung** von wirtschaftlich schwachen und technisch wenig versierten Menschen)

# **2. VIRTUELLE MODERATION UND KOMMUNIKATION**



# 2. VIRTUELLE MODERATION UND KOMMUNIKATION

**Moderation:** eine Gruppe von mehr als 5 Personen benötigt für einen zielorientierten Austausch einen Gesprächsbegleiter/ -leiter

- interaktive Moderation: 6 – 20 Personen
- Programm-Moderation: > 20 Personen

## Aufgaben:

- Klärung der Ziele mit dem Auftraggeber
- Vorbereitung (Ein-log Informationen, technische Voraussetzungen, etc.)
- Organisation des Ablaufs
- Einführung der Gruppe

# MEDIEN ZUR VIRTUELLEN KOMMUNIKATION

- Telefon/ Mobil-/ Smartphone
- E-Mail
- Chats/ Break-Outs
- Telefon-/ Videokonferenzen
- E-Learning-Plattformen
- Webinare
- Share Workspace
- etc.

- Budget
- Zweck
- Anzahl der Teilnehmer
- Sprache der Software
- Datenschutz
- Etc.

# HERAUSFORDERUNGEN FÜR VIRTUELLE KOMMUNIKATION

- **Internationale Meetings**
- Sprache/ Sprachbarrieren:
  - Sprachkenntnisse in Schrift und Wort prüfen
  - Sprachtrainings anbieten
  - Sensibilisierung von Muttersprachlern
  - Bildung von Sprachtandems
- kulturelle Unterschiede der Kommunikation
  - mit kulturellen Prägungen der Teilnehmer auseinandersetzen
  - Team nach bevorzugten Kommunikationsmitteln fragen

# HERAUSFORDERUNGEN FÜR VIRTUELLE KOMMUNIKATION

- digitale Kluft
  - mentale Barrieren/ fehlende Fähigkeiten (meist älterer Mitarbeiter)
  - Software gemeinsam auswählen
  - Sinn und Zweck von Tools genau erklären
  - individuelle Gespräche zur Erläuterung
  - Trainings anbieten
- medienspezifische Probleme
  - deutliche Kommunikation, das kein Interpretationsspielraum bleibt
  - überlegte Wahl des Kommunikationsmittels
  - Nachfragen stellen, ob Nachrichten richtig verstanden wurden



# HERAUSFORDERUNGEN FÜR VIRTUELLE KOMMUNIKATION

- Fehlen nonverbaler Kommunikation (Gestik, Mimik, Körpersprache)
  - wenn möglich mit Videotelefonie arbeiten
  - Nachfragen stellen
  - Glossar für Emoticons in E-Mails erstellen
- Aufbau von Vertrauen schwieriger
  - „Smalltalk“ vor Konferenz, etc.
  - erstellen kurzer Profile aller Teilnehmer zur Ansicht für alle
  - Einzelgespräche
  - Teambuilding-Maßnahmen

# KOMPETENZEN FÜR VIRTUELLE KOMMUNIKATION

### **Moderatorenkompetenz**

- regelmäßig auch Einzelgespräche führen
  - Integration eines neuen Mitglieds
  - Konflikte
  - persönliche Ereignisse (Krankheit, familiäre Probleme, etc.)
  - Feedbackgespräche
- direkte Ansprache von Teilnehmern ohne Wortbeiträge

### **Medienkompetenz**

- umfangreiche Informationssammlung über verschiedene Kommunikationsmittel
- praktische Erfahrungen sammeln
- Verhalten anderer Unser beobachten
- verschiedene Funktionen testen
- Analysieren von Abläufen von Video-/ Telefonkonferenzen, etc.

# KOMPETENZEN FÜR VIRTUELLE KOMMUNIKATION

- **Welche Implikationen hat die Virtuelle Kommunikation für Ihre Praxis?**
- **Welche Diversity Bereiche sind am Stärksten Betroffen?**  
**(Alter, Geschlecht, Kultureller Hintergrund, Behinderung, Familienrolle und Position usw)**
  
- **Bilden Sie eine Rangliste von Top 5- welcher Bereich am Stärksten Betroffen ist?**

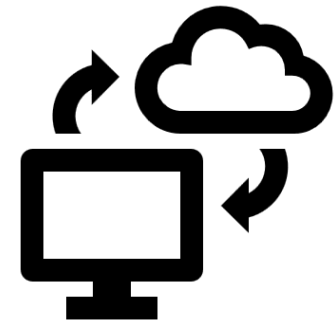
# 3. VIRTUELLE TEAMS



# 3. VIRTUELLE TEAMS

Ein virtuelles Team ist eine **Form der Arbeitsgruppe** mit folgenden Besonderheiten:

- **keine** oder nur gelegentliche **face-to-face** Interaktion
- Mitglieder agieren von **unterschiedlichen Orten**
- Kommunikation über **Groupware**
- **Mitglieder:** Experten & Führungskräfte
- Auflösung nach **Auftragserfüllung**



# CHANCEN VIRTUELLER TEAMS +

- freiere Einteilung der **Arbeitszeit** möglich
- **Kostensparnisse** durch wegfallende Reisekosten, etc.
- Nutzung von **Knowhow** über Ländergrenzen hinweg
- internationaler **Wissenstransfer**
- länderübergreifendes **Networking**

# RISIKEN VIRTUELLER TEAMS -

- weniger **persönliche Interaktion**
- Erschwerte **Leistungsbeurteilung**
- Gefahr der **Isolation** im Homeoffice
- sprachliche und kulturelle **Missverständnisse**
- höhere **Komplexität** bezüglich Zeitmanagement und Koordination
- unterschiedliche **technische** Rahmenbedingungen
- **Problemlösung** nicht immer virtuell möglich
- Gefahr von „Trollen“ und **Fake-Accounts**
- verzögerte Klärung von **Fragen**

# HERAUSFORDERUNGEN FÜR VIRTUELLE TEAMS

- **Auswahl der Mitarbeiter ohne persönliche Gespräche:** stattdessen Video-Call
  - Valide Auswahlverfahren
- **Rolle der Medien:** Moderator/ Führungskraft verfügt über umfangreiche Medienkompetenz
- **Sprache**
- **Arbeitskultur/ Arbeitsrythmus**
- geringeres **Vertrauen** als bei Präsensteams
- **kulturelle Unterschiede**
- **Sprache & Kommunikation**



# KONFLIKTMANAGEMENT BEI VIRTUELLEN TEAMS

- undurchsichtige Situationen nicht ohne **Rücksprache** interpretieren
- stets an „**Spielregeln**“ halten
- **klare** und **deutliche** Kommunikation
- keine Mails, etc. unter **Stress** versenden
- bereits zu Beginn von Projekten das Thema „**Konfliktmanagement**“ ansprechen
- **Schuldzuweisungen** vermeiden
- **Interessenausgleich** fördern

# MOTIVATIONSFÖRDERUNG IN VIRTUELLEN TEAMS

## Mitovationshemmer:

- **Isolation** im Home-Office
- mangelnde **Kohäsion**
- zu wenig **direkter** Austausch
- **unpersönliche** Kommunikation (Mail, etc.)
- **Bringschulden** werden nicht/ zu spät erfüllt
- zu wenig Anerkennung durch „**Unsichtbarkeit**“

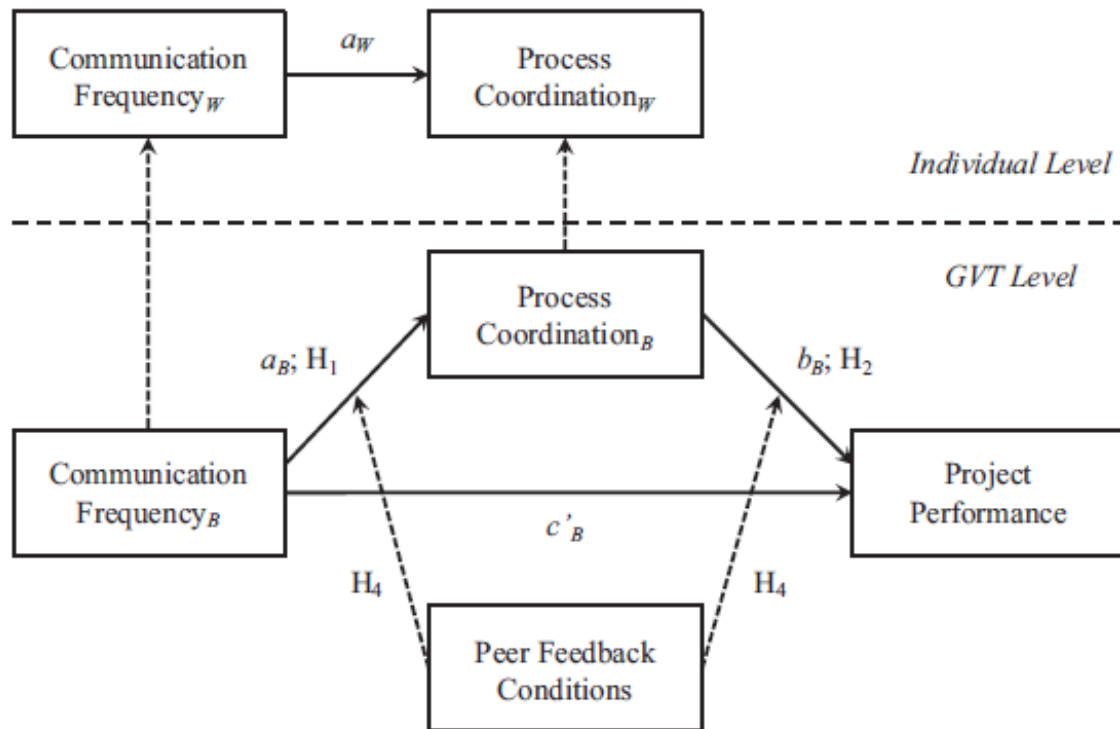
- **Intrinsische Motivation**  
fördern durch Zuteilung von Aufgaben, die den Teammitgliedern Spaß machen
- **Extrinsische Motivation**  
fördern durch Lob, Anerkennung, Entlohnung
- **Management by Objectives**
- Team-Building-Maßnahmen
- Regelmäßiger Austausch

# WIRKSAME ERFOLGSKONTROLLE IN VIRTUELLEN TEAMS

- gut strukturierte, nachvollziehbare **Projektdokumentation**
  - virtuelle Galerie mit Projektbeteiligten, Organigrammen, etc.
  - Projektauftrag und Rahmenbedingungen
  - Zielvereinbarungen, Handbücher, Glossare
  - Statusberichte ; Change Requests
  - FAQ
  - Diskussionsforen ; Themenspeicher
  - Innovationsblog, Best Practice
  - Abschlussbericht
- regelmäßige **Statusupdates** über unterschiedliche Kanäle

# STUDIE: GLOBAL VIRTUAL TEAM COMMUNICATION, COORDINATION, AND PERFORMANCE ACROSS THREE PEER FEEDBACK STRATEGIES (2019)

Welche Rolle spielt Peer-Feedback bei der Kommunikation und Koordination innerhalb Global Virtual Teams (GVT)?



- Prozesskoordination verbessert die Leistung von GVT
- Häufigkeit der Kommunikation verbessert die Prozesskoordination nur in Zusammenhang mit Peer Feedback
- Peer Feedback steigert die Zielerreichung
- GVTs sollten regelmäßig untereinander kommunizieren
- Mitglieder sollten über verschiedene Kanäle kommunizieren können und in der Nutzung von Kommunikations-Tools geschult werden
- Es sollte viel Wert auf eine gute Prozesskoordination gelegt werden

### 3. VIRTUELLE TEAMS

# STUDIE: DOES TRUST MATTER MORE IN VIRTUAL TEAMS?

A META-ANALYSIS OF TRUST AND TEAM EFFECTIVENESS CONSIDERING VITALITY AND DOCUMENTATION AS MODERATORS (2016)

- Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Vertrauen und Effektivität

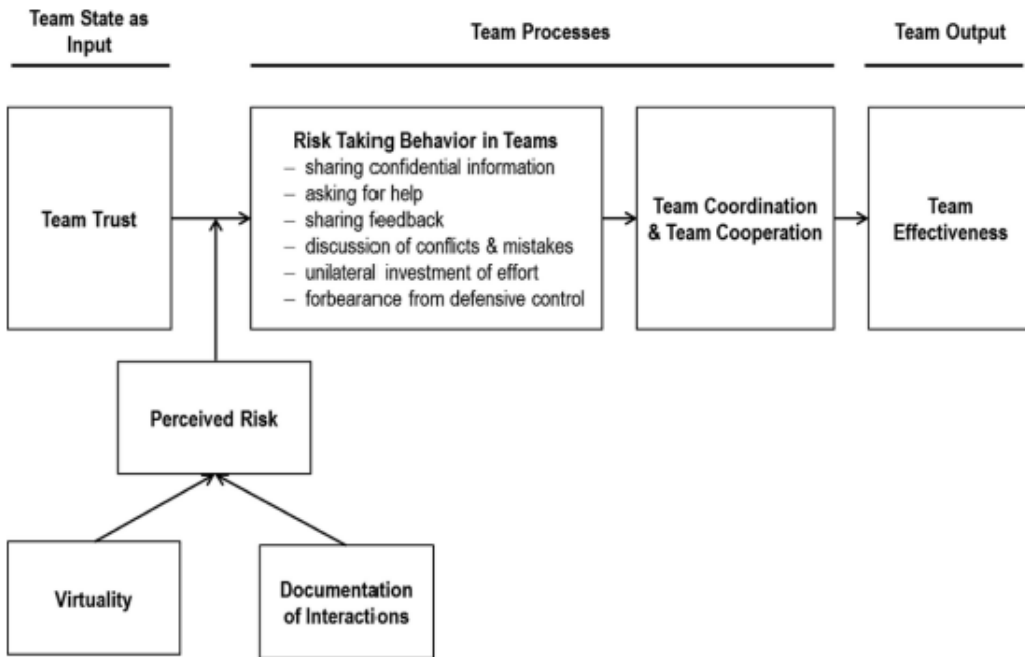


Figure 1. Illustration of the theoretical rationale underlying the postulated hypotheses.

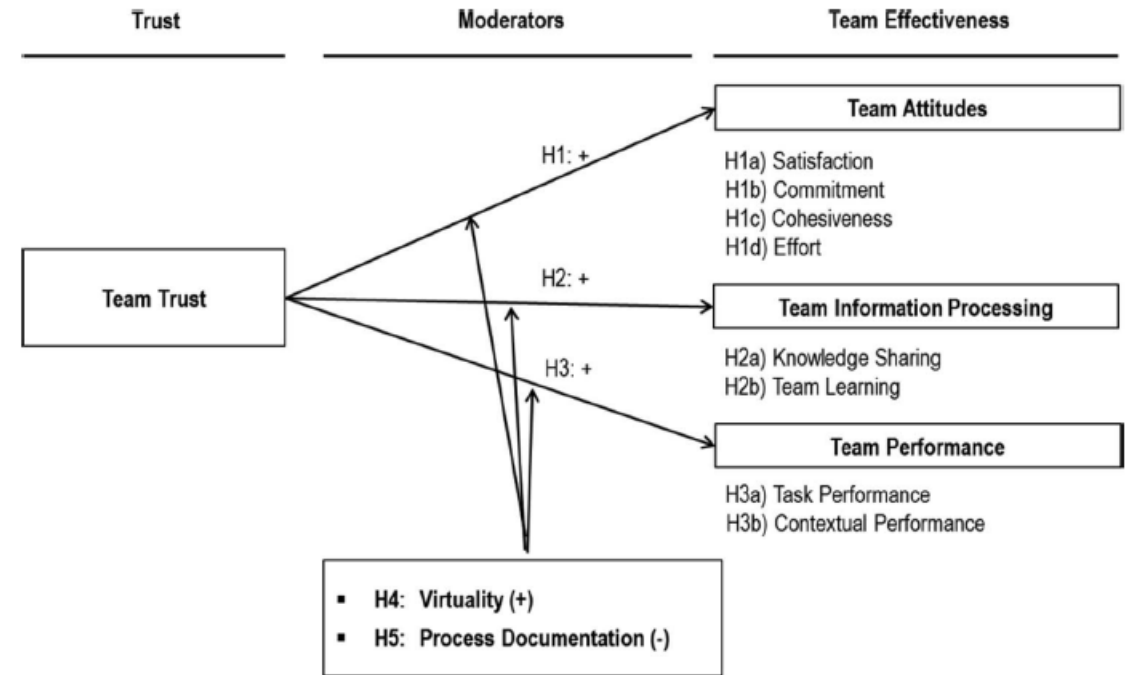


Figure 2. Overview of the main effects and moderators that were investigated as well as the respective hypotheses.

# STUDIE: DOES TRUST MATTER MORE IN VIRTUAL TEAMS?

A META-ANALYSIS OF TRUST AND TEAM EFFECTIVENESS CONSIDERING VITALITY AND DOCUMENTATION AS MODERATORS  
(2016)

## Zentrale Ergebnisse:

- starker **positiver Zusammenhang** zwischen **Vertrauen** und **Einstellung** (Zufriedenheit, Kommitment, Kohäsion, Anstrengung)
- Korrelation zwischen **Vertrauen** und **Informationsverarbeitung** (Wissensaustausch, Team Learning)
- Korrelation zwischen **Vertrauen** und **Leistung** (Aufgabenerfüllung, kontextbezogene Leistung)
- Zusammenhang zwischen **Vertrauen** und **Leistung** ist in **virtuellen** Teams stärker ausgeprägt
- **Dokumentation** der Zusammenarbeit schwächt den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Leistung

# STUDIE: DOES TRUST MATTER MORE IN VIRTUAL TEAMS?

A META-ANALYSIS OF TRUST AND TEAM EFFECTIVENESS CONSIDERING VITALITY AND DOCUMENTATION AS MODERATORS (2016)

## Zentrale Ergebnisse:

- bei der **Moderation** von virtueller Kommunikation sollte drauf geachtet werden, **Vertrauen** zu schaffen, um eine effektive **Kommunikation** gewährleisten zu können
- Vertrauen ist bei virtueller Kommunikation wichtiger als bei face-to-face Kommunikation
- **Dokumentation** von Zusammenarbeit kann den Einfluss von Vertrauen abschwächen -> Dokumentation von Ergebnissen, um Effektivität zu gewährleisten

# STUDIE: CHALLENGES IN NORM FORMATION AND ADHERENCE: THE KNOWLEDGE, SKILLS, AND ABILITY REQUIREMENTS OF VIRTUAL AND TRADITIONAL CROSS-CULTURAL TEAMS (2013)

Erfordert die Entwicklung und Einhaltung von Normen bei virtuellen Teams anderes *Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (KSA)* als bei traditioneller Teamarbeit?

- virtuelle Teams sind meist auch divers: Teilnehmer aus unterschiedlichen Kulturen
- müssen erst gemeinsame Normen bilden, während herkömmlich (nicht diverse) Teams meist bereits die gleichen Normen haben

**KSA bezüglich „working conscientiously“ sind für virtuelle diverse Teams wichtiger als für traditionelle diverse Teams.**

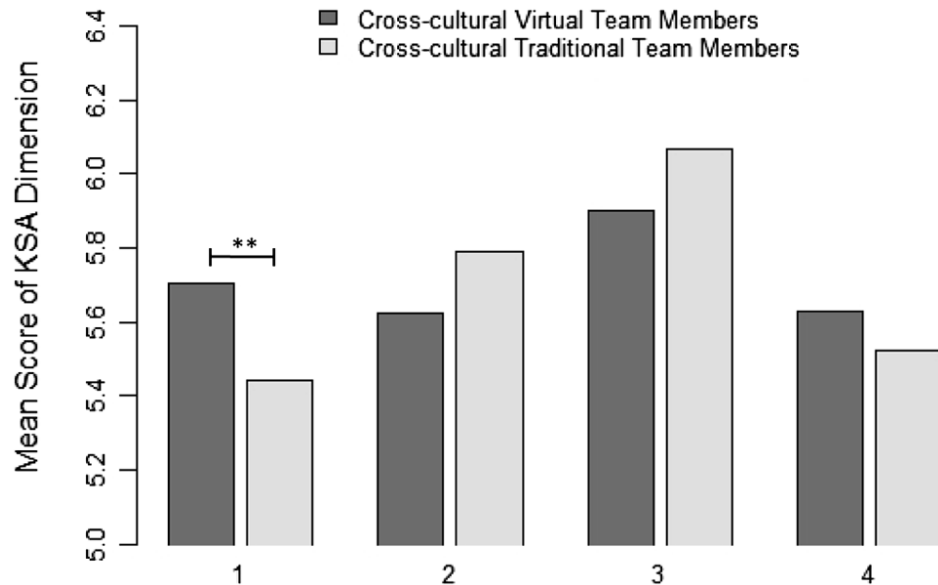


### 3. VIRTUELLE TEAMS

## STUDIE: CHALLENGES IN NORM FORMATION AND ADHERENCE: THE KNOWLEDGE, SKILLS, AND ABILITY REQUIREMENTS OF VIRTUAL AND TRADITIONAL CROSS-CULTURAL TEAMS (2013)

Zentrale Ergebnisse:

Benötigte Fähigkeiten:



- 1: working conscientiously
- 2: coping with stress and ambiguity
- 3: openness and perspective taking
- 4: knowledge about other cultures

# STUDIE: CHALLENGES IN NORM FORMATION AND ADHERENCE: THE KNOWLEDGE, SKILLS, AND ABILITY REQUIREMENTS OF VIRTUAL AND TRADITIONAL CROSS-CULTURAL TEAMS (2013)

## Zentrale Ergebnisse:

- Virtuelle diverse Teams müssen über umfangreichere Fähigkeiten im Bereich „**gewissenhaften Arbeiten**“ verfügen als traditionelle diverse Teams
- höheres Maß an **Selbstregulation**
- zeitversetzte Kommunikation
- weniger saliente Arbeitsidentitäten
- gemindertes Vertrauen und Kohäsion
- Verhalten und Normen anderer können schlechter durch Beobachtung und Imitation übernommen werden
- Selbstdisziplin wird benötigt, um Vertrauen, Kooperation und Kohäsion zu fördern

# **4. DIVERSITY MANAGEMENT UND VIRTUELLE KOMMUNIKATION**



# 4. DIVERSITY MANAGEMENT UND VIRTUELLE KOMMUNIKATION

**Diversity** beschäftigt sich mit...

- Der Vielfalt und Individualität von Menschen
- Der Einbeziehung und Integration diesen.

Und wird immer **relevanter**, weil ...

- sich die Heterogenität der Bevölkerung aufgrund der sich wandelnden demografischen Prozesse vergrößert.
- Die Internationalisierung und die Globalisierung Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt.

**Grundsatz:**

Unterschiede zwischen Menschen nicht als negativ betrachten, sondern darin eine Bereicherung sehen.

# DIVERSITY KOMPETENZ ALS ANFORDERUNG

## **Woran erkenne ich, ob jemand über Diversity Kompetenz verfügt?**

- Fähigkeit zur Wahrnehmung und zur Interpretation von *Gemeinsamkeiten* und *Unterschieden*
- Bereitschaft und Fähigkeit zur Perspektivübernahme
- Ambiguitätstoleranz

## **Wie kann Diversity Kompetenz messbar gemacht werden?**

- Grundvoraussetzung: Kenntnis über Bevölkerungsgruppen und Populationsanteile
- Errechnung kategorialer Diversitätsindizes auf dieser Datenbasis
  - Variabilität, Balance, Disparität
- schwierig wenn komplexe Vorstellung von Diversität gemessen werden soll

# 4. DIVERSITY MANAGEMENT UND VIRTUELLE KOMMUNIKATION

## **Diversity Management**

Diversity Management ist ein ganzheitliches Konzept des Umgangs mit personeller und kultureller Vielfalt in Organisationen.

### **Zielsetzung:**

Wertschätzung von Unterschiedlichkeit und Herstellung von Bedingungen, die es allen Personen ermöglicht, ihre individuellen Potenziale, Talente und ihre Leistungsfähigkeit in einem von Offenheit und Integration geprägten Klima, unabhängig von ihren unterschiedlichen Merkmalen, voll zu entfalten.

# SPEZIFIK DER AUSWAHLVERFAHREN IN DER AUSBILDUNG IM KONTEXT DER VIELFALTSGERECHTEN PERSONALAUSWAHL

## Verschiedene Auswahlverfahren:

- **Sichtung von Bewerbungsunterlagen:** Risiko von Diskriminierung
- **Testverfahren:** Benachteiligung aufgrund von Sprache, etc. möglich
- **Vorstellungsgespräche:** Risiko von fehlender Objektivität und Validität

➔ vielfaltsgerechte Personalauswahl ist häufig abhängig vom Personalverantwortlichen

# 4. DIVERSITY MANAGEMENT UND VIRTUELLE KOMMUNIKATION

## Diversity Management: Prädikatoren

### ➤ Führung

Team Mitglieder unter einer Sache *motivieren* und damit die *Gruppenidentifikation* erhöhen

- Starke, positive Team Identifikation aufbauen
- Ziel gezielt benennen
- Für das gesamte Team Anreize bieten

### ➤ Diversity Beliefs

Positive *Diversitätsglauben* aufbauen

- Die unterschiede der Teammitglieder positiv darstellen
- Einzelnen Mitglieder zeigen, dass sie etwas einzigartiges zum Erfolg beitragen



# INTERSEKTIONALE PERSPEKTIVEN AUF BENACHTEILIGUNG IN AUSWAHLVERFAHREN

- Intersektionalität: Verschränkung von verschiedenen Strukturen (z.B. Geschlecht, Ethnizität, Sexualität), die Ungleichheit verursachen
- Intersection = Straßenkreuzung: Wie Verkehr kann Diskriminierung in unterschiedlichen Richtungen verlaufen
- wechselseitigen Abhängigkeiten der Strukturkategorien

**Beispiel:** Diskriminierung einer homosexuellen Frau mit Migrationshintergrund im Auswahlverfahren -> Grund für Diskriminierung kann Sexualität, Geschlecht oder Herkunft sein

# 4. DIVERSITY MANAGEMENT UND VIRTUELLE KOMMUNIKATION

## Gender und virtuelle Kommunikation

- **Gefahr von Benachteiligung von Müttern (Frauen) mit Erziehungsaufgabe**
- **Gefahr von Stereotypen z.B. „Frauen und Technik“**

→ Mehr Aussagen über die Haltung und Perspektive der Bewertenden, als über die Bewerteten

- Stereotype als „Schubladen“, um Informationen schnell und nützlich einsetzen zu können
  - Kategorisierung und Stereotypisierung meist völlig unbewusst und automatisch
- „Kontakthypothese“** = Zunehmende Interaktionen der Gruppenmitglieder führen zu differenzierten Kenntnissen und können zu gegenseitiger Sympathie beitragen

# 4. DIVERSITY MANAGEMENT UND VIRTUELLE KOMMUNIKATION

## **Alter und virtuelle Kommunikation:**

- schnelle Informationsverarbeitung und Lernen von Neuem fällt mit steigendem Alter schwerer
  - Abnahme Sehschärfe, Akkommodationsfähigkeit, Dunkeladaption der Augen ab 45; Ältere brauchen höheres Beleuchtungsniveau, sind blendempfindlicher
  - Abnahme der Fähigkeit, hochfrequente Töne zu hören, Lärmschwerhörigkeit
- mit steigendem Alter fällt es schwerer Online-Präsentationen und Audios aufmerksam zu verfolgen
- Umgang mit neuen Medien stellt für ältere Generationen ein Problem dar

# 4. DIVERSITY MANAGEMENT UND VIRTUELLE KOMMUNIKATION

## Interkulturelle Aspekte virtueller Kommunikation:

- Unterschiedliche **Arbeitsrhythmen je nach Land und Kultur**
  - Feiertage, Zeitverschiebung, etc.
- Unterschiedliches **Zeitverständnis** (Pünktlichkeit)
- Kulturelle Unterschiede im **Wertesystem**
- unterschiedlicher Fortschritt der **Digitalisierung** (technische Ausstattung, Internetzugang, etc.)
- **Bildungsunterschiede** (Umgang mit digitalen Medien)

# 4. DIVERSITY MANAGEMENT UND VIRTUELLE KOMMUNIKATION

## Familienrolle und Homeoffice

- Rolle von Diversity Dimension Geschlecht, Familienstand, Elternschaft, Herkunft
  - mögliche Benachteiligung von Eltern/ Menschen mit Erziehungsverantwortung
  - Familienkonstellationen unterscheiden sich je nach Kultur
  
- unterschiedliche Möglichkeiten und Voraussetzungen im Homeoffice
  - Kinderbetreuung, Betreuung Pflegebedürftiger, Platz, technische Ausstattung



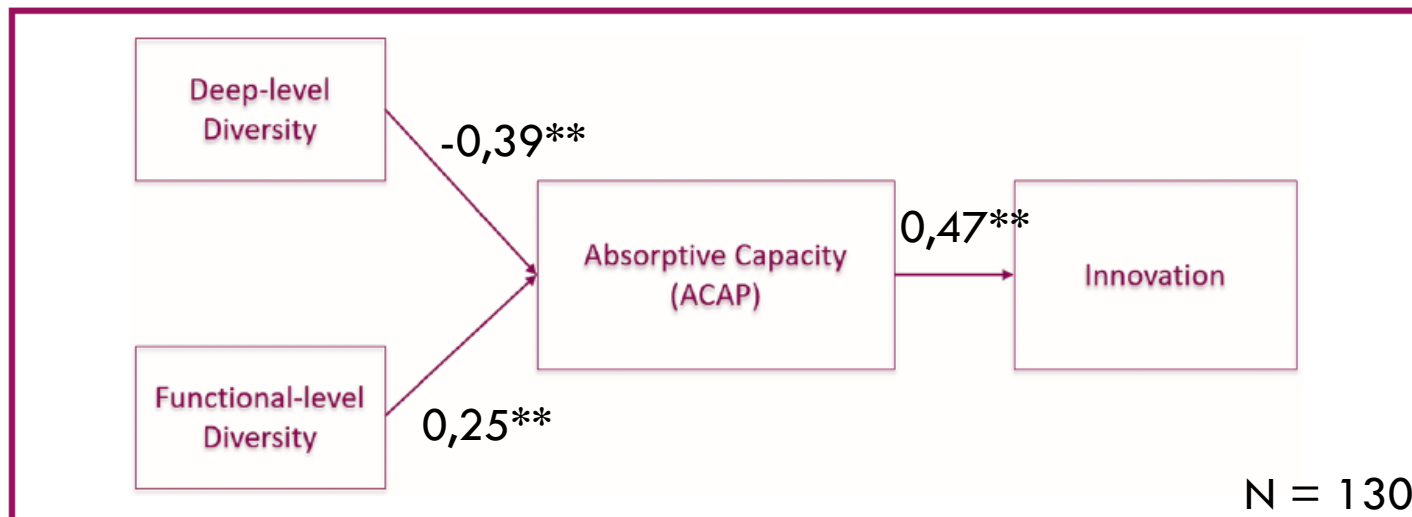
## STUDIE: ABSORPTIVE CAPACITY IN VIRTUAL TEAMS: EXAMINING THE INFLUENCE ON DIVERSITY AND INNOVATION (2017)

- Welche Rolle spielt die Fähigkeit neues Wissen aufnehmen, bewerten und anwenden zu können bei der Nutzung von Vorteilen durch Diversity in globalen virtuellen Teams?
- **Surface-level Diversity:** sichtbare Unterschiede (Alter, Geschlecht, etc.)
- **Deep-level Diversity:** durch Verhalten wiedergespiegelte Persönlichkeit (Werte, Glaube, Einstellungen)
- **Functional-level Diversity:** Unterschiede bezüglich Wissen, Fähigkeiten, Informationen und Expertise
- **ACAP:** Fähigkeit zum Erwerb, zur Bewertung und zur Anwendung neuen, externen Wissens
- **GVT:** Global Virtual Team

# STUDIE: ABSORPTIVE CAPACITY IN VIRTUAL TEAMS: EXAMINING THE INFLUENCE ON DIVERSITY AND INNOVATION (2017)

Zentrale Ergebnisse:

## Korrelationsanalyse



## Mediationsanalyse

- ACAP ist Mediator zwischen deep-level Diversity und Innovation (**H1**)
- ACAP ist teilweise Mediator zwischen funktional-level Diversity und Innovation (**H2**)

# STUDIE: ABSORPTIVE CAPACITY IN VIRTUAL TEAMS: EXAMINING THE INFLUENCE ON DIVERSITY AND INNOVATION (2017)

## Zentrale Ergebnisse:

- **Deep-level Diversity** (Werte, Einstellungen, etc.) hindern GVTs eher dran neues Wissen aufzunehmen, zu bewerten und anzuwenden
  - unterschiedliche Werte und Einstellungen sind eine Herausforderung für Globale Virtuelle Teams
  - gegenseitiges Vertrauen und Verständnis sollte gefördert werden, um Vorteile von diversem Wissen für Innovation nutzen zu können
- **Functional-Diversity** fördert Innovation von GVTs und ist teilweise von der Fähigkeit der Mitarbeiter zur Informationsaufnahme, -bewertung und –anwendung abhängig
  - Globale Virtuelle Teams sollten bezüglich Wissen, Fähigkeiten und Expertise möglichst divers sein, um innovative Ergebnisse zu erzielen
  - Mitarbeiter sollten bei der Verarbeitung der Informationen unterstützt werden, um die Vorteile nutzen zu können



## 5. CRITICAL INCIDENT

Stellen Sie sich vor, dass aufgrund von Covid-19 ein von Ihnen geplantes Projekte nun **virtuell** stattfinden muss. Da es um ein Thema geht, welches internationale Zusammenarbeit voraussetzt, ist Ihr Team **multikulturell** aufgestellt. Da die Ausgangsbeschränkungen weiterhin eingehalten werden müssen, befindet sich ein Großteil der Mitarbeiter\*innen im Homeoffice. Sie übernehmen die Moderation des ersten Meetings und leider treten einige Schwierigkeiten auf:

# 5. CRITICAL INCIDENT

1) Zum geplanten Beginn sind 3 der Teilnehmenden dem Online-Meeting noch nicht beigetreten. Sie versuchen vergeblich sie zu kontaktieren, weshalb sich der Beginn um 20 Minuten **verzögert**. Die **verspäteten** Teilnehmenden argumentieren, dass die noch zu Mittag essen mussten.

2) Um Aufgabenzuweisungen festzuhalten und erarbeitete Ergebnisse zu sichern, ernennen Sie einen der Teilnehmenden zum Protokollanten. Unerwartet löst dies eine Diskussion aus. Einige der Teilnehmenden nehmen diese Dokumentation als **Zweifel an ihrer Zuverlässigkeit** wahr.

3) Ihnen fällt außerdem auf, dass sich einige der Teilnehmenden nicht an Diskussionen beteiligen und nur dann etwas sagen, wenn Fragen direkt an sie gerichtet werden. Im Anschluss an das Meeting suchen Sie das One-to-One-Gespräch. Hierbei erhalten Sie als Antwort, dass die betreffenden Teilnehmenden **sich nicht im Recht sehen** etwas auf Beiträge von höherrangigen Teammitgliedern zu entgegnen.

## 5. CRITICAL INCIDENT

**Wie können Sie dafür sorgen, dass das nächste Meeting besser verläuft und die geschilderten Schwierigkeiten in Zukunft vermieden werden können?**

# 5. CRITICAL INCIDENT: MÖGLICHE LÖSUNGEN

1) Sie sollten verdeutlichen, welche Bedeutung **Pünktlichkeit** für eine **effiziente Durchführung** von virtuellen Meetings hat. Lassen Sie sich von allen Teilnehmenden bestätigen, dass die geplanten Zeiten eingehalten werden können und senden Sie Erinnerungsmails mit einer weiteren Bitte um Pünktlichkeit.

2) Erklären Sie Ihrem Team, dass die Dokumentation von Aufgaben der **Strukturierung** und **Übersichtlichkeit** des Projekts dient. Stellen Sie klar, dass Sie nicht am Vertrauen Ihrer Mitarbeitenden zweifeln, sondern Aufgabenpläne bei der **Identifizierung** von Ansprechpartnern helfen.

3) Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitenden, dass alle Teilnehmenden unabhängig von ihrer hierarchischen Position **gleichwertige Mitglieder** des Teams sind und dementsprechend gleichermaßen Gesprächsbeiträge von allen gewünscht sind. Nehmen Sie Ihren Mitarbeitenden außerdem die Angst vor einer fremden Sprache, indem sie darauf hinweisen, dass nur viele Mitglieder keine Muttersprachler sind. Ermutigen Sie Ihr Team bei Verständnisproblemen Nachfragen zu stellen.

# AUFGABE: CRITICAL INCIDENT (CA.20 MIN)

„Stellen Sie sich vor, dass aufgrund von Covid-19 eines Ihrer Projekte nun virtuell stattfinden muss. Da es um ein Thema geht, welches internationale Zusammenarbeit voraussetzt, ist Ihr Team multikulturell aufgestellt. Da die Ausgangsbeschränkungen weiterhin eingehalten werden müssen, befindet sich ein Großteil der Mitarbeiter\*innen im Homeoffice. Sie übernehmen die Moderation des ersten Meetings und leider treten einige Schwierigkeiten auf.“

- Verständigungsschwierigkeiten
- Technische Probleme (insb. bei älteren Teammitgliedern)
- Störungen und Ablenkungen durch familiäres Umfeld
- Spannungen wegen Missverständnissen

**..... oder andere Ihnen bekannte Probleme aus der Praxis????**

**Wie lösen Sie als Moderator diese Probleme und erzielen letztendlich gute Ergebnisse?**

# 6. ZUSAMMENFASSUNG

- **Virtuelle Medien ermöglichen Kommunikation ohne physische Anwesenheit**
  - eine durchdachte Gestaltung kann Probleme (z.B. Informationsüberflutung) verhindern
- **Moderatoren virtueller Kommunikation müssen Herausforderungen (z.B. Fehlen nonverbaler Kommunikation) berücksichtigen**
- **Virtuelle Teams: Zusammenarbeit ohne face-to-face Interaktion bietet Chancen und Risiken (insbes. im interkulturellen Kontext)**
- **Vielfalt wird immer relevanter und sollte mit Hilfe von Diversity Management genutzt werden**



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Haben Sie noch Fragen oder Anmerkungen?

# QUELLENVERZEICHNIS

App, S. (2013) Virtuelle Teams. Freiburg: Haufe Verlag.

Batarseh, F.S.; Usher, J.M.; Daspit, J.J. (2017). Absorptive capacity in virtual teams: examining the influence on diversity and innovation. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 21(6): 1342-1361.

Duden (2020). Virtuell. Abgerufen 24. Mai 2020, von <https://www.duden.de/node/198732/revision/198768>

Genkova, P. & Ringeisen, T. (2017). *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 2* (1. Aufl. 2016 Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Genkova, P. (2020). Skript: kultureller und demographischer Wandel. Hochschule Osnabrück

GoToMeeting. (2020). Aufmerksamkeit erzeugen und halten bei Online-Präsentationen. Abgerufen 24. Mai 2020, von <https://www.gotomeeting.com/de-de/expertenwissen/halten-bei-online-praesentationen>

Hertel, G. (2016). Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Vitality and Documentation as Moderators. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 101(8): 1151-1177.

Kaenders, D. (1998). *Kommunikationsmedium Internet: Sozialpsychologische Aspekte von computervermittelter Kommunikation*. Köln: Grin

Kanning, U. P. & Staufenbiel, T. (2012). *Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Krumm, S.; Terwiel, K.; Hertel, G. (2013). Challenges in Norm Formation and Adherence. The Knowledge, Skills, and Ability Requirements of Virtual and Traditional Cross-Cultural Teams. *Journal of Personnel Psychology*. Vol. 12(1): 33-44.

Küppers, Carolin (2014). Intersektionalität. In *Gender Glossar*. Verfügbar unter <http://gender-glossar.de>

McLarnon, M.J.W.; O'Neill, T.A.; Taras, V.; Law, D.; Donia, M.B.L.; Steel, P. (2019). Global Virtual Team Communication, Coordination, and Performance Across Three Peer Feedback Strategies. *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol. 51(4): 207-218.

Thomas, A. & Chang, C. (2007). Interkulturelle Kommunikation. In U. Six, U. Gleich & R. Gimmler (Hrsg.), *Kommunikationspsychologie – Medienpsychologie* (S. 209-230). Weinheim: Beltz.

Waibel, F. (2019) *Online-Moderationen planen, vorbereiten und durchführen. Ein Überblick für Studierende und Praktiker*. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Weinert, A. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz.

Wissenschaft.de (2018). Wahrnehmung in der digitalen Welt. Abgerufen 24. Mai 2020, von <https://www.wissenschaft.de/technik-digitales/wahrnehmung-in-der-digitalen-welt/>



# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1 [https://stock.adobe.com/de/search?as\\_channel=dpcft&as\\_source=ft\\_web&as\\_campaign=de\\_interception&as\\_campclass=brand&as\\_content=lp\\_search&k=diversity&asset\\_id=327289189](https://stock.adobe.com/de/search?as_channel=dpcft&as_source=ft_web&as_campaign=de_interception&as_campclass=brand&as_content=lp_search&k=diversity&asset_id=327289189)