

Ist mehr besser oder zu viel?

Wenn virtuelle Teams wegen zu viel Information scheitern



Prof. Dr. Andrea Gurtner
Dozentin für wissenschaftliches
Arbeiten, Senior Researcher
Berner Fachhochschule
andrea.gurtner@bfh.ch

Eine grosse Herausforderung dezentralisierter Kooperation ist die fehlende Effektivität virtueller Teams, häufig verursacht durch die schiere Menge zu verarbeitender Information. Ein besseres Verständnis der Kompetenzen und Aufgaben der anderen Teammitglieder sollte zu gezielterer und damit zu weniger Kommunikation führen und Teammitglieder entlasten.

Durch globalisierte Märkte und die Dezentralisierung ihrer Einheiten sind Unternehmen mit drastischen Veränderungen der Arbeitsbedingungen konfrontiert. Als Folge entstehen zunehmend Teams mit geografisch verteilten Mitgliedern (virtuelle Teams). Für den Erfolg eines Unternehmens ist Information immer eine zentrale Ressource, für effektive Teamarbeit über Distanz ist es aber unabdingbar, Wissen und Information zu teilen.

Entsprechend haben sich Praxis wie Forschung darauf konzentriert, Wege zu finden, um den Informationsaustausch innerhalb virtueller Teams zu erleichtern. Erklärtes Ziel ist es, alle Informationen möglichst schnell dem gesamten Team zur Verfügung stellen zu können. Allerdings haben sowohl die Erfahrungen in der Praxis als auch die wenigen bisher vorliegenden empirischen Studien gezeigt, dass virtuelle Kooperation eher an zu viel als an zu wenig Information scheitert: «Man schreibt möglichst viele Personen, auch unabhängig voneinander, per E-Mail an und hofft, dass man zumindest von einigen eine Rückmeldung bekommt. Vielleicht beinhalten diese Antworten dann unterschiedliche Aussagen. Und was davon gilt dann?»*

Kommunikationstools verstärken das Problem

Virtuelle Teammitglieder kooperieren miteinander über eine Mischung unterschiedlicher Informations- und Kommunikationstechnologien, um Information und Wissen auch über geografische Distanz hinweg zu teilen. Damit wird zwar das Ziel, Information allen Teammitgliedern zeitnah zur Verfügung zu stellen, erreicht. Allerdings oft mit negativen Folgen sowohl für Projektleitende wie für Teammitglieder, wie die beiden folgen-

den Aussagen aus Interviews zeigen: «Jetzt gibt es viele Tools, die man nutzen kann. Auch solche von verschiedenen Herstellern, und man stellt fest, dass man noch zu viel anpassen muss, damit die Interaktionen mit diesen Tools überhaupt irgendwie funktionieren. Viele Projektleiter sind bloss noch Projektadministratoren oder -koordinatoren und haben mit dem Projekt inhaltlich nichts mehr zu tun.» Die vermehrte Nutzung von Kommunikationstools hat auch negative Auswirkungen

Virtuelle Kooperation scheitert eher an zu viel als an zu wenig Information

Andrea Gurtner

auf die Teams: «Seit einem Jahr ist es ganz extrem. Früher waren wir ein Team und hatten auch eine gemeinsame Zielsetzung. Wir arbeiteten wohl in verschiedenen Projekten, aber haben uns immer wieder ausgetauscht, gegenseitig aktualisiert, und das ist jetzt überhaupt nicht mehr der Fall. Alles ist so stark aufgesplittert auf individuelle Ziele, dass du gar kein Teamziel mehr hast. Woran willst du dich also orientieren?» Vermehrte Kommunikation über Distanz und damit verbunden vermehrter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien führen zu Entfremdung und Verunsicherung und begünstigen das Scheitern von Projekten.

Zu viel Information schmälert die Leistungsfähigkeit von Individuen und Teams

Ein aktuelles, vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) finanziertes Kooperationsprojekt (Projekt MIO, vgl. Kasten) sucht statt nach technischen Lösungen nach Wegen, wie dieser Entfremdung und Verunsicherung begegnet werden kann. Grundgedanke ist dabei, dass Teammitglieder, die wissen, über welche Kenntnisse

* Alle Interviewauszüge stammen aus dem Projekt Gurtner, Wunderle, Clerc & Fräfel (2010). Chancen und Risiken virtueller Kollaboration. Erfahrungen mit Zusammenarbeit über Distanz in Schweizer Unternehmen. Bern, BFH, Institut Unternehmensentwicklung.

und Kompetenzen die anderen Teammitglieder verfügen, Informationen zielgerichteter weitergeben können und damit eine Überflutung mit Information reduzieren. Informationsüberflutung kann als umgedreht U-förmige Kurve dargestellt werden, die aus der Beziehung zwischen der individuellen Leistung (y-Achse) und der Menge an Information entsteht, die vom Individuum verarbeitet werden kann (x-Achse). Mehr Information führt zu Beginn zu korrekteren Entscheidungen und so zu mehr Leistung. Wenn das Individuum aber zu viel Information erhält, werden die Verarbeitungskapazitäten überschritten, die Leistung nimmt ab, und das Individuum empfindet Stress.

Folgende Faktoren stehen in Zusammenhang mit einer empfundenen Informationsüberflutung: individuelle Faktoren (Einstellung, Motivation, Alter, Erfahrung), Art der Information (Anzahl, Unsicherheit und Komplexität der Informationen), Aufgabe und Prozessparameter (Zeitdruck, Unterbrechungen, Abhängigkeiten), Informationstechnologien (Push-Systeme, Geschwindigkeit) und schliesslich organisations- und teambezogene Variablen (Heterogenität des Teams). Aktuelle Entwicklungen verstärken Faktoren wie Zeitdruck, Abhängigkeiten und Komplexität von Aufgaben. Technische Lösungen, die den Informationsaustausch fördern, erhöhen den Druck auf Teams, statt ihn zu mindern. Damit Projekte nicht unnötig scheitern, darf deshalb nicht nur auf technische Lösungen fokussiert werden.

Metawissen führt Teams zum Erfolg

Ergebnisse aktueller Teamforschung zeigen, dass Metawissen (Team Knowledge) zentral ist für effektive Teamarbeit. Aufgabenspezifisches Metawissen ist zum Beispiel Wissen über Arbeitsunterlagen, Werkzeuge, Prozesse oder Strategien. Teamspezifisches Metawissen beinhaltet Wissen über Verantwortlichkeiten, Informa-



tionsquellen und -bedürfnisse, gegenseitige Abhängigkeiten, Interaktionsmuster, Kommunikationskanäle sowie über Wissen, Fähigkeiten und Vorlieben einzelner Teammitglieder.

Das Projekt MIO untersucht, welche Elemente des Team Knowledge dabei helfen, die Informationsüberflutung zu reduzieren. Studien haben gezeigt, dass ähnliches und korrektes Wissen der Teammitglieder über Team und Aufgabe die Koordination in Teams und die Teamleistung verbessert. Um dieses Wissen herzustellen, werden Instruktionen oder Trainings für Teams entwickelt.

Unternehmen setzen aktuell noch zunehmend auf Kommunikationsinstrumente und standardisierte Prozesse zur Unterstützung virtueller Teams. Diese verstärken das Problem der Informationsüberflutung. Stress und Überlastung durch zu viel ungerichtete Information begünstigen ein Scheitern von Projekten. Ein Umdenken tut not, wie ein Interviewpartner feststellt: «Ich glaube, man hat es ausprobiert und jetzt gemerkt, dass es nicht geht. Nun korrigiert man zurück. Genauso radikal, wie man es eingeführt hat, will man es jetzt wieder zurückbringen. Aber ich weiss noch nicht, was jetzt wirklich passiert.» Durch Interventionen oder Trainings können Teammitglieder teamspezifisches Metawissen aufbauen, das ihnen erlaubt, Informationen gezielter auszutauschen, das Unsicherheit und Information Overload reduziert und das so zum Erfolg von Projekten beiträgt.

MIO: Collective Information Management – Handling of Information Overload in Virtual Teams

MIO ist ein Kooperationsprojekt der BFH (Prof. Dr. A. Gurtner), der FHNW (Prof. Dr. O. Rack) und der Universität Trier (Prof. Dr. T. Ellwart) und wird von SNF finanziell unterstützt (SNF 100014M-144378).

Das Projekt verfolgt drei Hauptziele:

1. Den Zusammenhang zwischen Team Knowledge und Informationsüberflutung aufzeigen
2. Interventionen identifizieren, die das Team Knowledge in virtuellen Teams verbessern
3. Transfer von Strategien zur Reduktion von Information Overload in virtuellen Teams in Organisationen

Dauer: April 2013 bis März 2015. Für den Transfer in die Praxis werden noch Partner gesucht.

Kontakt: andrea.gurtner@bfh.ch

Quellen

- Cannon-Bowers, J. A./Salas, E.: A Framework for Developing Team Performance Measures in Training. In: Brannick, M. T./Salas, E./Prince, C. (Hg.): Team Performance Assessment and Measurement. Erlbaum, Mahwah, NJ, 1997. S. 45–62.
- DeChurch, L. A./Mesmer-Magnus, J. R.: The Cognitive Underpinnings of Effective Teamwork: A Meta-Analysis. In: Journal of Applied Psychology 95(1) (2010a). S. 32–53.
- Eppler, M. J./Mengis, J.: The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines. In: The Information Society 20 (2004). S. 325–344.