

Virtuelle Teams entwickeln und erfolgreich führen

Erfolgsfaktoren, Führungsstrategien und Teamentwicklung im virtuellen Raum

Virtuelle Führung beinhaltet viele Chancen, sie muss jedoch professionell gestaltet werden, wenn sie diese Chancen realisieren und Risiken vermeiden will. Für die Führung virtueller Teams gelten in vielen Aspekten die gleichen Regeln und Erfolgsfaktoren wie bei klassischen ortsgebundenen Teams. Doch darüber hinaus brauchen Führungskräfte spezielles Wissen und besondere Führungsinstrumente, um virtuelle Teams professionell zu führen. Dies gilt für die Startphase des Teams und für die Performance-Phase, also den regulären Führungsalltag.

Der Text stellt die wichtigsten Erfolgsfaktoren virtueller Führung vor und gibt praxisnahe Tipps, wie Sie als Führungskraft virtuelle Teams (gerade in der Startphase) entwickeln und deren Leistung dauerhaft sichern können.

Im Einzelnen beantworten wir folgende Fragen:

- Vertrauen gilt als zentraler Erfolgsfaktor für virtuelle Teams. Aber... Was ist interpersonelles Vertrauen genau? Wann ist interpersonelles Vertrauen im Team besonders wichtig, wann nicht? Wie entsteht interpersonelles Vertrauen? Welche Form von Vertrauen gibt es noch? Und in welchem Verhältnis steht Vertrauen zur Kontrolle?

- Face-to-Face Kommunikation gilt als unersetzlich – zumindest in der Startphase von virtuellen Teams: Doch... gilt das wirklich uneingeschränkt? Welche Vor- und Nachteile hat eine rein virtuelle Teamkommunikation konkret? Wie wirken physische und virtuelle Kommunikation im Teamalltag auf Vertrauen, Zusammenhalt und Teamleistung? Welche Faktoren sollten bei der Ausgestaltung der Führung im virtuellen Raum abgewogen werden?
- Teamentwicklung ist Teamentwicklung – unabhängig davon, ob es sich um ein Präsenzteam oder ein virtuelles Team handelt? Ein klares Jein! Nur... welche Schwerpunkte gilt es bei der Entwicklung von virtuellen Teams besonders zu beachten? Und worauf sollte abgehoben werden, wenn die Teamentwicklung Face-to-Face stattfindet und worauf, wenn sie rein virtuell aufgesetzt wird?

I. Vertrauen als Erfolgsfaktor in virtuellen Teams

Einige grundlegende Gedanken

Neben der Schaffung einer effizienten Kommunikationsstruktur und dem Aufbau von Kompetenzen für die Arbeit in virtuellen Kontexten ist Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor virtueller Führung¹. Durch

¹ Wir beziehen uns dabei auf Forschungsergebnisse und insbesondere die hilfreichen Übersichtsartikel von Antoni & Syrek (2017) sowie Kauffeld, Handke & Straube (2016), denen

wir die Hinweise auf einige der hier zitierten Studien entnommen haben.

zahlreiche Studien ist belegt, dass die Leistung in virtuellen Arbeitsbeziehungen wesentlich vom Vertrauen zwischen den Akteuren abhängt. Gleichzeitig ist Vertrauen nicht „auf Knopfdruck“ mit Hilfe von Führungstools herzustellen – dies gilt gerade für den virtuellen Kontext.

Vertrauen ist vielleicht die wichtigste Währung in sozialen Systemen. Es ist der Schmierstoff, den jede menschliche Beziehung, jede Geschäftsbeziehung, jede Gesellschaft, jede Organisation benötigt, um zu funktionieren. Auf der einen Seite ist Vertrauen nicht einfach da, sondern muss sich durch Erfahrungen entwickeln, die man in der Interaktion mit einer Person macht.

Interpersonelles Vertrauen ist also der durch Erfahrung gefestigte Glaube an...

1. die Kompetenzen oder die Fähigkeiten (Zutrauen),
2. die moralische Integrität (wertorientierte Verlässlichkeit)
3. die gute Intention (Wohlwollen)

einer Person². Die Bedeutung von Vertrauen in einem Team steigt mit dem **Risiko**, das für das Team und / oder die einzelnen Teammitglieder besteht. Daher ist Vertrauen für Sondereinsatzkommandos der Polizei, Bergsteigergruppen oder Flugzeugbesatzungen wichtiger als z.B. für Teams in administrativen Bereichen.

Auf der anderen Seite würden Zusammenleben und Zusammenarbeit nicht funktionieren, wenn man immer erst durch langfristige persönliche Erfahrung handlungsfähig würde. Daher sind Funktionsträger in sozialen Systemen mit einem Vertrauensvorschuss ausgestattet, der nicht an die jeweilige Person, sondern an die *Rolle* gebunden ist. Diesen Vertrauensvorschuss bringen wir z.B. Ärzten, Rechtsanwälten oder

IT-Experten entgegen, weil wir aufgrund ihrer Ausbildung bzw. Professionszugehörigkeit von ihrer Vertrauenswürdigkeit ausgehen. Beide Arten von Vertrauen können sich gegenseitig ausgleichen – beispielsweise kennen Flugzeugbesatzungen sich nicht immer persönlich, vertrauen aber darauf, dass die Kollegen aufgrund ihres Ausbildungs- und Erfahrungshintergrundes in einer Krisensituation richtig handeln werden.

Konsequenzen für virtuelle Führung

- Bevor Sie in Teamentwicklungsmaßnahmen investieren, sollten Sie sich fragen, wie wichtig Vertrauen für die Zusammenarbeit in Ihrem Team ist. Je höher die Bedeutung von Vertrauen, desto mehr trägt ein gezielter Vertrauensaufbau zum langfristigen Funktionieren des Teams bei.
- Machen Sie sich klar, welche Bedeutung Ausbildung, Professionszugehörigkeit oder Erfahrung für die Aufgabenerledigung in Ihrem Team haben. Je wichtiger ein Vertrauensvorschuss aufgrund dieser Kriterien ist und je weniger persönliches Vertrauen die Teammitglieder aufbauen können, desto wichtiger ist es, dass diese Faktoren im Team transparent sind.

Die Genese von Vertrauen

Wenn Vertrauen vor allem durch langfristige positive Erfahrungen mit einer Person wächst, stellt sich die Frage, wie wir die Vertrauenswürdigkeit von Menschen beurteilen, die wir noch nicht so gut kennen. Neben externen Informationen über die Person (z.B. Reputation, Erfahrungsberichte aus glaubwürdiger Quelle) werden wir uns aus psychologischer Sicht dabei vor allem auf Informationen verlassen, die relativ „fälschungssicher“ sind. Das sind die nonverba-

² Mayer et al. 1995

len Signale, die nur schwer willkürlich zu beeinflussen sind, d.h. Körperhaltung, Mimik und Gestik sowie die Kongruenz (Übereinstimmung) zwischen diesen nonverbalen Signalen und dem Inhalt der Kommunikation. Vertrauen lässt sich daher nicht allein über verbale Kommunikation herstellen (im Gegensatz zu Misstrauen, gemäß dem Bonmot: „Du kannst allen Menschen vertrauen, außer denen, die sagen, dass du ihnen vertrauen kannst“).

Daraus resultiert eine Besonderheit und Schwierigkeit für die virtuelle Führung: Da die nonverbalen Signale im virtuellen Raum gar nicht (im Fall von Kommunikation per E-Mail oder Telefon) oder nur eingeschränkt (etwa bei Videokonferenzen) zur Verfügung stehen, ist der Aufbau von Vertrauen zu Kollegen, zu denen noch keine gefestigte Vertrauensbeziehung besteht, schwieriger als in der direkten Interaktion.

Konsequenzen für virtuelle Führung

- In neuen virtuellen Teams kann eine initiale Teamentwicklung in Präsenzform sehr zum Aufbau von Vertrauen beitragen, das sich in der Online-Zusammenarbeit nur langsam herstellen würde. Beachten Sie vor der Entscheidung für eine Face-to-face-Teamentwicklung aber die Überlegungen im Abschnitt „Vertrauen, Kohäsion und Face-to-Face-Kommunikation sind nicht alles“ weiter unten.
- Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter für die besonderen Anforderungen an virtuelle Kommunikation (Overcommunication, Bedeutung informeller Kommunikation etc.).

Vertrauen ist eine Vorschussleistung

Wie schon angesprochen, ist Vertrauen in allen Situationen wichtig, in denen wir ein Risiko eingehen: Wir kaufen einen Artikel in einem Online-Shop, wir leihen einem Bekannten ein Buch, geben einem

Vorgesetzten eine Information, die uns angreifbar macht oder entlasten eine Kollegin, indem wir ihr zeitweise Arbeit abnehmen. In manchen dieser Situationen ist vertraglich abgesichert, dass wir für unsere Leistung eine Gegenleistung erhalten (z.B., dass nach der Zahlung im Online-Shop auch die Ware geliefert wird). In anderen Situationen müssen wir darauf vertrauen, dass das Gegenüber unser Vertrauen nicht missbraucht und das Gleichgewicht von Geben und Nehmen in der Zukunft wiederherstellen wird. Vertrauen ist also eine Vorschussleistung, die uns trotz Unsicherheit gemeinsam handlungsfähig macht. In einer Welt ohne Vertrauen könnten keine Bücher verliehen, keine sensiblen Informationen weitergegeben und kein kollegiales Verhalten gezeigt werden.

Diese Erkenntnis ist für die Arbeit in (virtuellen) Teams entscheidend, denn Teamarbeit ist geradezu dadurch definiert, dass die Teammitglieder Beiträge für das Team leisten, ohne genau wissen zu können, ob am Ende des Tages jeder ebenfalls seinen Part beigetragen oder sich auf Kosten der anderen ausgeruht hat. Ohne Vertrauen in die Teamkollegen wäre Teamarbeit unmöglich – jeder würde vorrangig im eigenen Interesse arbeiten und weniger darauf achten, ob seine Arbeit einen Nutzen für die anderen hat.

Konsequenzen für virtuelle Führung

- Verdeutlichen Sie im Team, dass Vertrauen eine Vorschussleistung und damit ein sensibles Gut ist.
- Überlegen Sie gemeinsam mit dem Team, wie diese Vorschussleistung gerechtfertigt werden kann und welche Prinzipien ein faires Geben und Nehmen im Team leiten können und sollen.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser

... sagt schon der Volksmund und verdeutlicht, dass Vertrauen auch in einer Beziehung zu Kontrolle steht. Andersherum formuliert: Wo die Führungskraft nicht alles kontrollieren kann (wie z.B. im Remote Management von Mitarbeitern im Home Office), muss sie darauf vertrauen können, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitsleistung zuverlässig erbringen. Kontrollsysteme verursachen darüber hinaus oft beachtliche Kosten, da sie z.B. hohe Aufmerksamkeit der Führungskraft erfordern und leicht zu Unselbstständigkeit und Demotivation der Mitarbeiter führen können. Gerade in der Wissensgesellschaft, wo mechanische, leicht kontrollierbare Tätigkeiten durch hochkomplexe Leistungen ersetzt werden, wird Vertrauen zum zentralen Steuerungsmodus. Die nachfolgende Tabelle³ zeigt: Wo standardisierte Prozesse definiert sind, lässt sich deren Einhaltung überprüfen (Quadrant 1), wo dies nicht der Fall ist, aber das Ergebnis messbar ist, kann man die Leistung am Ergebnis messen (Quadrant 2). In Bereichen,

bei denen sowohl das Ergebnis als auch der Weg dorthin nicht standardisierbar ist (z.B. bei kreativen Tätigkeiten), ist soziale Kontrolle durch Vertrauen unabdingbar (Quadrant 4).

Konsequenzen für virtuelle Führung

- Je weniger standardisierbar und operationalisierbar die Aufgabe ist, desto weniger können Sie kontrollieren und desto mehr sollten Sie auf Vertrauen setzen. Dazu braucht es einen konsequent auf Delegation und Mitarbeiterentwicklung setzenden Führungsstil – Selbstständigkeit und Vertrauenswürdigkeit entwickeln sich nicht von selbst, sondern nur im Zuge eines längeren gemeinsamen Lernprozesses.
- Kontrolle abzugeben, erfordert eine Veränderung der inneren Haltung, die von einem Kulturwandel auf der Ebene des Teams und der gesamten Organisation begleitet werden muss. Selbstorganisation der Mitarbeiter kann nur gelingen, wenn im Team ein Klima der psychologischen Sicherheit herrscht.

Kontrolle versus Vertrauen

		Standardisierbarkeit der Aufgabe	
		hoch	gering
Messbarkeit von Prozess + Ergebnis	hoch	1 Verhaltens- und Ergebniskontrolle	2 Ergebniskontrolle
	gering	3 Verhaltenskontrolle	4 Kompetenz- und wertbasiertes Vertrauen (soziale Kontrolle)

³ nach Eberl 2010, S. 99

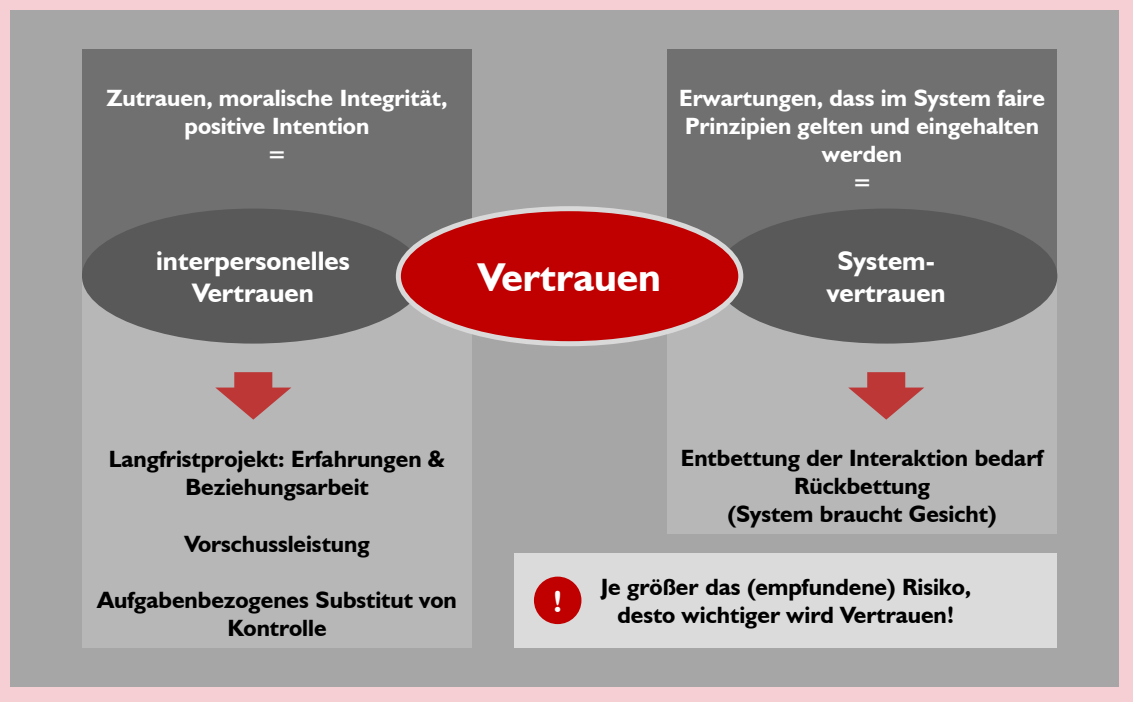
Personales Vertrauen vs. Systemvertrauen

Erfolgreiche Führung setzt nicht nur voraus, dass die Mitarbeiter der Führungskraft vertrauen. Wichtig ist auch das Umfeld: Wer seiner Chefin vertraut, aber erlebt, dass Prozesse, Strategien und Entscheidungen im Unternehmen allgemein nicht verlässlich sind, wird mit der Zeit enttäuscht und ernüchert sein Engagement reduzieren. Man kann also mit der soziologischen Forschung⁴ zwischen personalem Vertrauen und Systemvertrauen, d.h. dem Vertrauen in Organisationen oder gesellschaftliche Institutionen, unterscheiden. Systemvertrauen in einem größeren Kontext kommt zum Beispiel zum Tragen, wenn wir Ersparnis zur Bank bringen, auf Vorkasse bei einem Online-Shop einkaufen oder den Empfehlungen der Regierung zum Umgang mit der Corona-Krise folgen. Während Vertrauen in Personen vorrangig auf dem Glauben in die moralische Integrität der Person fußt, gründet

Systemvertrauen auf der Erwartung, dass im System faire Prinzipien gelten und eingehalten werden⁵ – jeweils basierend auf positiven Erfahrungen, die man mit der Person bzw. im System gemacht hat.

Für Giddens ist die Virtualisierung sozialer Beziehungen eines der wichtigsten Kennzeichen der modernen Gesellschaft. Im Gegensatz zu vormodernen Gesellschaftsformen, in denen sich Vertrauen immer in Kontexten körperlicher Präsenz herausbildete, sind Kooperationsbeziehungen in der Moderne von der physischen Interaktion abgelöst – ein Phänomen, das Giddens als „Entbettung“ bezeichnet⁶. Für virtuelle Führung ist dabei wichtig, dass es für die Entwicklung von Systemvertrauen immer einer „Rückbettung“ bedarf, d.h. um Vertrauen in ein gesichtsloses System zu festigen, braucht das System ein Gesicht (etwa Wolfgang Grupp im Falle von Trigema oder Clementine in der Ariel-Werbung).

Vertrauen: grundlegende Gedanken



⁴ z.B. Giddens 1996, Luhmann 2000

⁵ Giddens 1990, S. 33 f.

⁶ siehe auch Kumbruck 2012

Konsequenzen für virtuelle Führung

- Seien Sie präsent! Führen Sie regelmäßige Online-Meetings durch und melden Sie sich in regelmäßigen Abständen per Video bei den Teammitgliedern, um die Anonymität der virtuellen Arbeit auszubalancieren.
- Arbeiten Sie darauf hin, dass nicht nur Sie als Führungskraft, sondern auch das Umfeld für die Mitarbeiter verlässlich ist. Fragen Sie im Rahmen eines Teamworkshops, einer Befragung oder der jährlichen Mitarbeitergespräche ab, ob die Mitarbeiter Entscheidungen, Regeln und Prozesse im Unternehmen als verlässlich empfinden.

2. Führungsstrategien für virtuelle Teams

Der Zusammenhalt in virtuellen Teams muss besonders gefördert werden

Ob Homeoffice, Projektmeeting oder Team-Event – wie wir die Arbeit im Team erleben, hängt in hohem Maße vom Kontext ab. Bei Menschen (und anderen sozialen Wesen) stellt sich das Gemeinschaftsgefühl nicht allein durch visuelle Reize, sondern gewöhnlich durch das Beisammensein am selben Ort her. Angesichts der räumlichen Distanz in virtuellen Teams, ist die Entwicklung und Aufrechterhaltung eines Gemeinschaftsgefühls daher eine Herausforderung. Dies gilt gerade in neu zusammengesetzten Teams. Studien zeigen, dass virtuelle Teamarbeit...

- das Gefühl der Verbundenheit und die Motivation, sich für das Team zu engagieren, schwächt⁷,

- zu einer geringeren Identifikation mit dem Team und den Teamzielen führt⁸,
- die Entwicklung von Vertrauen behindert⁹.

Dies hat viel mit der Art der Kommunikation in virtuellen Teams zu tun. Verlagert man die persönliche Kommunikation in digitale Kommunikationskanäle wie Videokonferenzen, E-Mails und Chats, verändert sich damit nicht nur das Medium, sondern auch der Inhalt und Stil der Kommunikation. Kommunikation über digitale Medien ist typischerweise sachlicher und unpersönlicher¹⁰. Der Small-Talk zwischen Tür und Angel, das Schulterklopfen, der Scherz – kurz: all die Faktoren, die uns auf der Beziehungsebene miteinander in Kontakt bringen, fallen in der Online-Kommunikation häufig unter den Teppich. Entsprechend ist, wie die Forschung zeigt, in virtuellen Teams auch das Risiko von Konflikten höher¹¹.

Wenn sich in virtuellen Teams eine unpersönlichere Dynamik herstellt, hat dies nicht nur Auswirkungen auf den Teamzusammenhalt und die Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder, sondern auch auf die Leistung des Teams: Eine Metaanalyse, die eine größere Anzahl von Studien auswertete¹², kam zu dem Ergebnis, dass Vertrauen im Team die Teamleistung fördert – mangelndes Vertrauen wirkt dagegen negativ auf die Teamleistung. Dieser Befund ist zunächst einmal wenig überraschend – allerdings ist die leistungshemmende Wirkung von Vertrauensdefiziten bei virtuellen Teams noch höher als bei Face-to-Face-Teams! Das bedeutet: Gerade in virtuellen Teams ist der Aufbau von Vertrauen damit eine der wesentlichen Voraussetzungen für gute Leistungen.

⁷ Gibson & Gibbs 2006

⁸ Lea et al. 2001

⁹ Henttonen & Blomqvist 2005

¹⁰ Mesmer-Magnus et al. 2011

¹¹ Mehr dazu u.a. in unserem Artikel: Gebhardt, Hützen, von Ameln, Maiß 2020

¹² Breuer, Hüffmeier und Hertel 2016

Das bedeutet natürlich nicht automatisch, dass in virtuellen Teams kein Zusammenhalt herrschen und keine guten Leistungen erbracht werden könnten – allerdings bringen die beschriebenen psychologischen Mechanismen das Risiko mit sich, dass sich kohäsions- und leistungshemmende Dynamiken etablieren. Hier muss die Führungskraft achtsam sein und gegensteuern. So können Team-Spirit und Leistung durch andere Faktoren, z.B. eine noch bewusstere Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und die Würdigung gemeinsam erarbeiteter Ergebnisse, gefördert werden. Wie dies gelingen kann, zeigen wir im nachfolgenden Abschnitt.

Konsequenzen für virtuelle Führung

- Während in Face-to-Face-Teams die Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls oft nebenher mitläuft, muss es in virtuellen Teams in stärkerem Maße durch gezielte Maßnahmen (z.B. die regelmäßige Reflexion der Zusammenarbeit) gefördert werden.
- Auch hier gilt: Gemeinschaftsgefühl ist kein Selbstzweck. Prüfen Sie genau, wie eng die emotionale Bindung im Team sein muss. Maßgeblich dafür sind nicht gängige Idealvorstellungen von Teamarbeit oder unreflektierte Bedürfnislagen der Beteiligten, sondern Auftrag und Aufgaben des Teams.

Vertrauen, Kohäsion und Face-to-Face-Kommunikation sind nicht alles

„Team“ ist in unseren Augen etwas Gutes. Alle wollen ein Team sein, sich bestens verstehen und am besten auch regelmäßig gemeinsam grillen. Diese oft romantische, aber eher simple Vorstellung von „Team“ verstellt manchmal den Blick dafür, dass nicht alle Arbeitsgruppen auf die gleiche Art und Weise funktionieren. Gemäß dem Grundsatz „form follows function“ ist es wichtig, die Frage nach den Zielen und den

Kooperationsnotwendigkeiten des Teams an den Anfang zu stellen:

- So ist für manche Teams ein regelmäßiger Austausch über die Projekte, an denen die Teammitglieder arbeiten, unerlässlich – für andere Teams ist ein solcher Austausch eher dysfunktional.
- Das Gleiche gilt für informelle Aktivitäten wie ein wöchentliches gemeinsames Frühstück, Grillabende oder Teamevents. Eine hohe Kohäsion, d.h. ein hoher Zusammenhalt mit starken emotionalen Bindungen zwischen den Teammitgliedern, ist für manche Teams sinnvoll, sie kann aber auch zu Gruppendruck und Konformismus führen und die Kreativität des Teams behindern.
- Eine hohe Kommunikationsdichte kann für die Teamleistung förderlich sein, aber auch enorme zeitliche Ressourcen binden. Der persönliche Face-to-Face-Kontakt kann zur Arbeitszufriedenheit beitragen, aber auch zu problematischen sozialen Dynamiken aller Art (z.B. ausgedehnte private Kommunikation, Reibereien, Konflikten) führen, die von der Arbeit ablenken.
- Abgesehen davon kann zeitversetztes Arbeiten - wie bei internationalen Teams, Arbeiten in Schichtmodellen, asynchrone Teilzeitstellen – virtuelle Zusammenarbeit schlichtweg erforderlich machen. Matt Mullenweg weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass asynchrone Kommunikation je nach Teamauftrag und Teamzusammensetzung massive Vorteile beinhalten kann: Statt Zeit in Meetings zu verbringen gebe sie Wissensarbeitern Zeit zu

denken, etwas Neues zu erschaffen und bessere Entscheidungen zu treffen¹³.

- Matt Mullenweg ist Gründer des Unternehmens Automattic, das hinter WordPress steht - dem aktuell verbreitetsten Open-Source Content-Management-System der Welt. 32 % aller CMS werden mit WordPress betrieben. Mullenweg führt über 1.170 Mitarbeiter in mehr als 75 Ländern, die 93 Sprachen sprechen, vollkommen dezentral. Dass kreative Prozesse nicht immer im Team am produktivsten sind, ist in unserer Arbeitswelt nach wie vor nicht ausreichend berücksichtigt. Je nach Aufgabentyp ist eine gut durchdachte Aufeinanderfolge von Einzelreflexion, Ideenfindung in Subteams und Vergemeinschaftung im Gesamtteam sowie ein gutes Ineinandergreifen von synchroner und asynchroner Kommunikation erforderlich.

Auch bei der Teamentwicklung wollen die Vor- und Nachteile gründlich abgewogen werden:

- Physische Begegnung, z.B. in einer Face-to-Face-Teamentwicklung kann auf der einen Seite Vertrauen schaffen, andererseits wirken sich Faktoren wie Persönlichkeitsmerkmale, unterschiedliches Auftreten, die Attraktivität aufgrund des Aussehens, körperliche Dominanz etc. stärker aus als im Online-Kontext. Diese können zu Störungen in der Zusammenarbeit führen.
- Der Versuch, in einer Teamentwicklung über initiale Beziehungsarbeit persönliche Verbundenheit zu schaffen, kann das Teamklima verbessern, kann aber auch dazu führen, dass der Fokus auf die falschen Faktoren gelegt wird. Im virtuellen Raum, so könnte man vermuten, steht die Qualität der fachlichen Beiträge

der Teamkollegen, ihre Zuverlässigkeit und Hilfsbereitschaft von Anfang an stärker im Vordergrund.

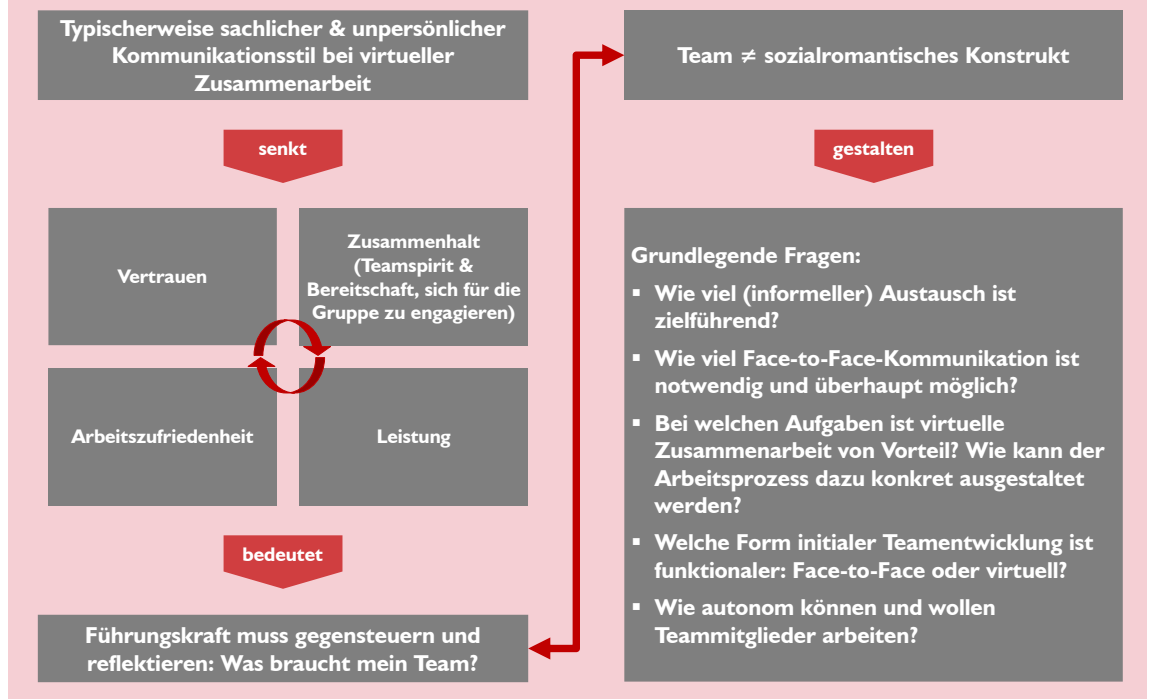
Virtuell zusammenarbeitende Forscherteams, aber auch Online-Partnerbörsen zeigen, dass eine gute Beziehungsqualität nicht notwendigerweise allein über den persönlichen Kontakt zustande kommt.

Folgende Fragen können bei der Entscheidung hilfreich sein, in welchem Ausmaß virtuelle bzw. face-to-face-Zusammenarbeit für ihr Team sinnvoll ist:

- In welchem Maße lassen sich der Auftrag / die Primäraufgabe des Teams durch virtuelle Zusammenarbeit (besser) bearbeiten, in welchem Maße ist direkte physische Interaktion gefordert?
- In welchem Maße ist interpersonelles Vertrauen wichtig für die Erfüllung der Primäraufgabe? Wie können Zutrauen in die Kompetenz der Kollegen, Verlässlichkeit und Systemvertrauen gefördert werden?
- An welchen Stellen des Arbeitsprozesses ist intensive Kooperation aller Teammitglieder, an welchen Stellen sind kleinere Subteams, an welchen Stellen ist Einzelarbeit am effizientesten und wie können diese unterschiedlichen Arbeitsformen zu einem guten Gesamtprozess verbunden werden?
- Wie autonom sollen, können und wollen die Teammitglieder arbeiten? Wie kann eine, für die Teamaufgabe sinnvolle und die Teammitglieder verträgliche, Balance zwischen Kohäsion und Unabhängigkeit gefunden werden, damit inhaltliche notwendige Kontroversen stattfinden?

¹³ Galewski 2020, Mullenweg 2020

Führungsstrategien für virtuelle Teams



3. Wie Teamentwicklung in virtuellen Teams konkret gestaltet werden kann

Die erste Entscheidung: Teamentwicklung Face-to-Face oder virtuell?

Teamentwicklung für ein neu zusammengestelltes Team fand in der Vergangenheit klassischerweise als Face-to-face-Workshop statt. Spätestens in der Zeit der corona-bedingten Kontaktbeschränkungen haben viele Organisationen erkannt, dass Teamentwicklung auch im virtuellen Raum funktionieren kann. Welches Modell ist also vorzuziehen?

Wie oben beschrieben, hängt die Antwort auf diese Frage u.a. vom Auftrag, von den Arbeitsprozessen und der Teamzusammensetzung ab. Bevor Sie sich für ein Modell entscheiden, sollten Sie die Vor- und Nachteile genau prüfen.

Ist Vertrauen für die Teamkonstellation besonders erfolgskritisch, ist eine face-to-face Teamentwicklung vorzuziehen. Neben einem intensiven Kennenlernen der Kollegen sollten der Teamauftrag, die Rollenverteilung und die „Spielregeln“ der Zusammenarbeit im virtuellen Raum geklärt werden. Diese Startphase muss umso gründlicher gestaltet werden, je heterogener das Team hinsichtlich des Wissens, des sozio-kulturellen Hintergrundes und des Arbeitsumfeldes der Teammitglieder ist. So können Potenziale für Missverständnisse in der Kommunikation reduziert werden. Gerade um die Situation der Teammitglieder an anderen Standorten (z.B. andere kulturelle Kommunikationsgepflogenheiten etwa im persönlichen Umgang oder bei E-Mails, Beschränkungen im Homeoffice bzw. in Großraum- oder Einzelbüros, verschiedenartige Arbeitsprozesse oder Arbeitszeitmodelle etc.) abschätzen zu können, bedarf es erhöhter Kommunikation. Denn die eigenen Umgebungsfaktoren werden leicht als selbstverständlich und allgemein übertragbar

eingeschätzt¹⁴. Was für konventionelle Teams analog gilt, ist in der Startphase von virtuellen Teams besonders wichtig. Eine extern moderierte Offsite-Teamentwicklung kann in dieser Hinsicht einen wichtigen Impuls setzen, der sich später mehrfach amortisiert, wenn die vertrauensvollere Zusammenarbeit in ein höheres Leistungs-niveau und weniger Reibungsverluste mündet.

Dafür, die Teamentwicklung eines virtuellen Teams im virtuellen Raum durchzuführen, spricht, dass der wichtige Startprozess des Teams von Anfang an in der Arbeitsumgebung stattfindet, in der auch die spätere Zusammenarbeit erfolgt. So wird die Wahrnehmung der Teilnehmenden auf die Kommunikationskanäle fokussiert, die auch später zur Verfügung stehen. Eine virtuelle Teamentwicklung kann wertvolle Dienste leisten, wenn interpersonelles Vertrauen weniger kritisch für den Teamerfolg ist. Hier sollten neben dem Teamauftrag vor allem die Spielregeln der Zusammenarbeit thematisiert werden - mit Fokus auf die Schaffung psychologischer Sicherheit, Klären der Rollen, die Definition von Leistungsstandards sowie klaren Vereinbarungen zu Erreichbarkeit, Verbindlichkeit und Konfliktprophylaxe. Das Funktionieren der Spielregeln (Systemvertrauen) wird somit zum Substitut für interpersonelles Vertrauen. Ein erster virtueller Austausch über bisherige berufliche Erfahrungen, der persönliche Einstellungen und das individuelle Stärken-Schwächen-Profil können das Vertrauen in die Kollegen und ihre moralische Integrität stärken. Neben der Möglichkeit, die Expertise der anderen Teammitglieder einzuschätzen schafft dies auch ein Gefühl der Gemeinsamkeit aufgrund ähnlicher Erfahrungen¹⁵. Kleinigkeiten, wie ein Foto der Teamkollegen gepaart mit ein paar privaten

Informationen schaffen einen ersten interpersonellen Bezug zu den Kollegen. Zu einem späteren Zeitpunkt, wenn sich die Zusammenarbeit im virtuellen Raum etabliert hat, kann ein face-to-face-Workshop die bisherige Zusammenarbeit reflektieren und das virtuell aufgebaute Rollengefüge durch interpersonelles Vertrauen ausdifferenzieren.

Konfliktmanagement – bevorzugt als Prophylaxe

Nach dem bekannten Phasenmodell von Tuckman¹⁶, das den idealtypischen Entwicklungsverlauf von Gruppen beschreibt, folgt auf die anfängliche Orientierungsphase die sogenannte Storming-Phase. In dieser Phase werden zwischen den Teammitgliedern die informellen Gruppenregeln und die heimliche Machtverteilung ausgehandelt. Diese Konflikte sind in Face-to-Face-Teams schon oft belastend und schwierig genug. In virtuellen Teams besteht, wie die Forschung nachgewiesen hat, die Gefahr, dass Konflikte nicht konstruktiv ausgetragen werden, von der Führungskraft unentdeckt bleiben, unter dem Teppich weiter schwelen und von dort aus Teamklima und Teamleistung beeinträchtigen. Daher sind in virtuellen Teams ein Frühwarnsystem und ein online-kompatibles Konfliktmanagementkonzept erforderlich. Zur Prophylaxe (und als Messfühler) können die Zufriedenheit der Teammitglieder mit der Zusammenarbeit, das gegenseitige Vertrauen und die Verlässlichkeit von Prozessen regelmäßig in geeigneter Form online abgefragt und gemeinsam mit dem Team reflektiert werden. Zeigt dieser Messfühler drohende Krisen an, können rechtzeitig Online-Meetings anberaumt werden. Dabei gilt grundsätzlich: je verfahrenere die Situation, desto reichhaltiger sollte das Kommunikationsmedium sein, so

¹⁴ Cramton & Orvis 2003

¹⁵ Salas et al. 2015

¹⁶ Tuckman et. al. 1977

dass beispielsweise neben sprachlichen können dann auch körpersprachliche Signale wahrgenommen werden können¹⁷.

Gerade bei heterogenen Teams zahlt sich hier der intensive Vertrauensaufbau Face-to-Face in der Startphase aus, denn Studien zeigen, dass in gut aufgestellten virtuellen Teams das Konfliktpotenzial sogar geringer ist als in klassischen Teams.

Informellen Austausch explizit fördern

Auch in der Performing-Phase muss die Vertrauenskultur im Team gepflegt werden. Online-Konferenzen verleiten dazu, sofort zu den Sachthemen zu kommen und die wichtige informelle Kommunikation, die üblicherweise vor Beginn und nach Ende des Meetings stattfindet, zu vernachlässigen. Diese vermeintliche Effizienzorientierung führt aber dazu, dass die Teamkultur vernachlässigt und der Zusammenhalt leidet. Daher ist es sinnvoll, Online-Meetings mit einer Check-In-Phase zu beginnen, in der die Teilnehmer sich über informelle Themen austauschen können.

Darüber hinaus können weitere Formate für den informellen Austausch eingerichtet werden, im Sinne eines „virtuellen Teehauses“¹⁸. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass diese nicht nur Gelegenheit zum zwanglosen Plaudern bieten, sondern auch den Wissenstransfer über Team- und Bereichsgrenzen hinweg fördern und einen Nutzen für die Arbeit der Teilnehmenden beinhalten. Hier ist Kreativität gefragt – die Otto Group hat beispielsweise ein virtuelles Lunch Roulette eingeführt, bei dem sich jeweils 2-3 per Los bestimmte Partner treffen, über ihre aktuelle Arbeit berichten und sich ggf. Unterstützung anbieten können¹⁹.

Zudem kann informeller Austausch auch über den Zuschnitt der Aufgaben angeregt werden. Wenn Aufgaben so verflochten werden, dass sie nur von mehreren Teammitgliedern gemeinsam erbracht werden können, steigt automatisch die Austauschfrequenz und damit die Wahrscheinlichkeit, dass Smalltalk zunimmt.

Verbindlichkeit schaffen, messen, reflektieren

Auch Verbindlichkeit stärkt Vertrauen. Hier muss die Führung dafür sorgen, dass Ziele, Entscheidungen und Absprachen klar definiert, transparent dokumentiert und konsequent nachgehalten werden. Auf diese Weise schwächen sich die bereits zu Beginn angesprochenen negativen Auswirkungen von mangelndem Teamvertrauen auf die Teamleistung ab²⁰. Dasselbe gilt für Spielregeln zur Zusammenarbeit, wie etwa zur Erreichbarkeit oder zu Reaktionszeiten. Wer Zuarbeit braucht, ist darauf angewiesen, dass diese entsprechend vereinbarter Standards funktionieren und bei Nachfragen die Kollegen zu definierten Zeiten greifbar sind.

Gerade in virtuellen Teams sollte die Führungskraft das Gefühl stärken, im selben Boot zu sitzen. Noch stärker als in konventionellen Teams sollte Management by Interdependence genutzt werden, um die gemeinsame Ausrichtung zu fördern. Dabei werden drei Ebenen gleichermaßen berücksichtigt²¹:

- Ziel-Interdependenz. Natürlich ist es auch in klassischen Teams wichtig, Teamziele zu definieren und den Fortschritt zu monitoren. In virtuellen Teams sollte dies aber besonders intensiv und sorgfältig institutionalisiert werden, z.B. durch eine eng getaktete, regelmäßige

¹⁷ Gebhardt, Hützen, von Ameln, Maiß 2020

¹⁸ Sauer & Kauffeld 2018

¹⁹ Krüger 2020

²⁰ Breuer, Hüffmeier und Hertel 2016

²¹ Hertel/Lauer 2012

und gemeinsame Reflexion und Nachjustierung der Ziele. Teamziele erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass der Erfolg der Zusammenarbeit als wichtig erlebt wird.

- **Aufgaben-Interdependenz.** Hier werden Aufgaben so vernetzt, dass Teamziele nur erreicht werden können, wenn Teilleistungen von Teammitgliedern ineinandergreifen. Wie oben schon beschrieben steigt damit die Kommunikations- und Abstimmungsnotwendigkeit. Zudem wird die Leistung einzelner Teamkollegen für den Teamerfolg sichtbar. Auf diese Weise werden auch Trittbrettfahereffekte reduziert, die entstehen, wenn die Teammitglieder ihren Beitrag zum Teamergebnis als unbedeutend oder nicht identifizierbar erleben.
- **Ergebnis-Interdependenz.** Verbundenheit kann durch Anreizsysteme erfahrbar gemacht werden, die den gemeinsamen Erfolg belohnen und zelebrieren. Ein typisches Instrument ist hier z.B. ein Bonus für das Team, über dessen Aufteilung unter den Teammitgliedern das Team gemeinsam entscheidet.

Ausblick

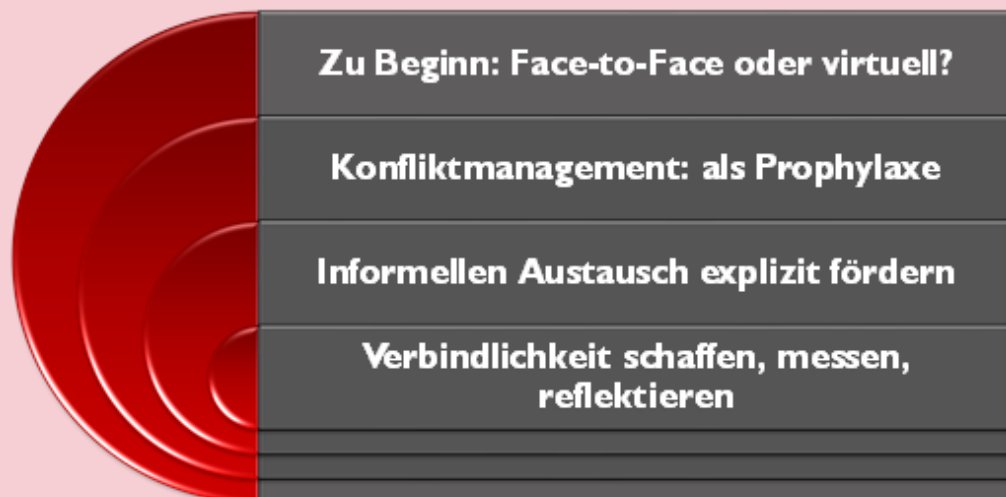
Wir haben festgestellt, dass Vertrauen umso notwendiger ist, je risikobehafteter die Zusammenarbeit im (virtuellen) Team ist. Gemeinsam haben wir interpersonelles Vertrauen in seine Bestandteile und Entstehungsbedingungen zerlegt, um Systemvertrauen ergänzt und in Bezug zur Kontrolle gesetzt. Sie sind damit in der Lage einzuschätzen, welchen Grad von Vertrauen Ihr virtuelles Team braucht, damit es erfolgreich sein kann.

Unter Führungsstrategien haben Sie die Vor- und Nachteile von Face-to-Face- gegenüber virtueller Kommunikation im Führungs- und Teamalltag abgewogen, so dass Sie Arbeitsprozesse in Ihrem Team zielführend aufsetzen können.

Im Abschnitt zur Teamentwicklung haben Sie erfahren, worauf es bei virtuellen Teams besonders ankommt, wenn diese im ihrem jeweiligen Auftragskontext möglichst schnell produktiv werden sollen.

Wir haben bis jetzt so getan, als ob es entweder nur physische oder nur virtuelle Teams gibt. Die Realität sieht anders aus - neben den beiden Reinformen gibt es hybride Teams. Beispielsweise arbeiten an

Teamentwicklung virtueller Teams



einzelnen Standorten jeweils einige Teammitglieder physisch zusammen, während die Standorte untereinander virtuell vernetzt sind. Oder es gibt einzelne „Satelliten“, die virtuell mit einem Standort oder mehreren Standorten verbunden sind. Grundsätzlich lässt sich beobachten, dass Kollegen an einem Standort durch die Möglichkeit der Face-to-Face-Kommunikation einen stärkeren Bezug zueinander entwickeln. Mit der Zeit besteht somit die Gefahr, dass Satelliten sich ausgeschlossen fühlen oder sich standortbezogene Koalitionen herausbilden. Entsprechend ist es Aufgabe der Führung, diese möglichen Dynamiken im Team zu beobachten, bewusst zu machen und (gemeinsam mit dem Team) gegenzusteuern.

Autoren



Priv. Doz. Dr. Falko von Ameln

Dipl. Psych.

Senior-Berater bei Profil-Concept



Raimund Gebhardt

Dipl.-Kfm.

Geschäftsführender Inhaber von Profil-Concept

Literatur

- Antoni, C. H. & Syrek, C. (2017). Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO), 48(4), 247–258.
- Breuer, C., Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. Journal of Applied Psychology, 101, 1151–1177.
- Cramton, C. D. & Orvis, K. L. (2003). Overcoming barriers to information sharing in virtual teams. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Hrsg.), Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness (S. 214–230). San Francisco: Jossey-Bass.
- Eberl, P. (2010). Die Bedeutung von Vertrauen in schwach formalisierten Organisationen – Konsequenzen für die Führungspraxis. In Schreyögg, A. & Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.), Die Organisation in Supervision und Coaching (S. 95–110). Wiesbaden: VS Verlag.
- Galewski, S. (2020). The Five Levels of Remote Work — and why you're probably at Level 2. <https://medium.com/swlh/the-five-levels-of-remote-work-and-why-youre-probably-at-level-2-ccaf05a25b9c> (Abruf 13.5.2020)
- Gebhardt, R., Hützen, P., von Ameln F., Maiß, S. (2020): Virtuelle Führung psychologisch und arbeitsrechtlich beleuchtet: Teil I – Kommunikation, TRAN-Skript 05/2020
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation.

Administrative Science Quarterly, 51(3), 451–495.

- Giddens, A. (1990). Structuration Theory and Sociological Analysis. In J. Clark, C. Modgil & S. Modgil (Hrsg.), Anthony Giddens. Consensus and Controversy (S. 201-221). London, New York: Routledge
- Giddens, A. (1996). Konsequenzen der Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Henttonen, K. & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: The evolution of trust through technology—mediated relational communication. Strategic Change, 14(2), 107–119.
- Hertel, G. & Lauer, L. (2012). Führen auf Distanz und E-Leadership – die Zukunft der Führung. In: Grote, S. (2012): Die Zukunft der Führung. S. 103-118. Springer/Gabler
- Krüger, T. (2020). Aus der räumlichen Distanz entsteht Nähe. Change Circle “Virtuelle Zusammenarbeit“, S. 17. https://www.deutsche-fachpresse.de/fileadmin/fachpresse/upload/bilder-download/publikation/Spezial-Virtuelle_Zusammenarbeit_Fachpresse_ChangeCircle_Handelsblatt-Fachmedien.pdf (Abruf 22.4.2020)
- Kauffeld, S., Handke, L. & Straube, J. (2016). Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO), 47(1), 43–51.
- Kumbruck, C. (2012). Vertrauen in virtuellen Gemeinschaften und Kooperativen. In H. Möller (Hrsg.), Vertrauen in Organisationen (S. 168-197). Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Lea, M., Spears, R. & de Groot, D. (2001). Knowing me, knowing you: Anonymity effects on social identity processes within groups. Personality and Social Psychology Bulletin, 27(5), 526–537.
- Luhmann, N. (2000). Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mayer, R. J. et al. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, 20(3), 709-734.
- Mesmer-Magnus, J.R. et.al (2011): A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Volume 115, Issue 2, July 2011, Pages 214-225
- Mullenweg, M. (2020). Distributed Work's Five Levels of Autonomy. <https://ma.tt/2020/04/five-levels-of-autonomy/> (Abruf: 13.5.2020)
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L. & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations. A scientifically based practical guide. Human Resource Management, 54(4), 599–622.
- Sauer, C. & Kauffeld, S. (2018). Spotlight: Virtuelle Führung. In F. v. Ameln, Führung und Beratung. Kognitive Landkarten durch die Welt der Führung für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (S. 107-116). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977): Stages of Small-Group Development Revisited. Group & Organization Studies, December 1977, 2(4), 419-427