



Digitaler Impuls #6 „Virtuelle Teams – Konstruktives Arbeitsklima und gute Kommunikation unter Kolleg*innen“

Virtuelle Teamarbeit

Center for Leadership and People Management

Sophie Drozdowski*, Louisa Misterek*, Mariella Stockkamp, Martin Fladerer & Dieter Frey

*Geteilte Erstautorenschaft

Was macht grundsätzlich ein gutes Team aus?

Die Basis für gute Zusammenarbeit im Team sind **gemeinsame Werte und Ziele**. Fragen wie „Wofür stehen wir? Und wo wollen wir hin?“ müssen im Team klar sein. Dies kann beispielsweise die gute wissenschaftliche Praxis, mit dem Ziel hochrangiger Publikationen, sein. Aus dem übergeordneten Ziel werden Teilaufgaben abgeleitet und entsprechende Verantwortungsbereiche im Team verteilt. Dabei ist eine klare Rollenverteilung wichtig, um Transparenz in der Zusammenarbeit zu schaffen (d.h. es soll allen klar sein: Wer macht was?). Je nach Situation, können für den Teamerfolg eine heterogene Zusammensetzung der Teammitglieder wichtig sein. Teams, deren Mitglieder unterschiedliche Kompetenzen und Hintergründe haben, sind häufig innovativer als homogene Teams, da sie unterschiedliche Perspektiven mitbringen und Synergien für neue Ideen schaffen (Bos-Nehles, Renkema & Janssen, 2017). Gemeinsame Spielregeln helfen, die Zusammenarbeit zu erleichtern: Wie gehen wir miteinander um? Dies beinhaltet Spielregeln des respektvollen Umgangs, aber auch Absprachen für gemeinsame Arbeitsstandards und Prozesse (Gera, 2013). Weiterhin sind gute Kommunikation und eine positive Fehlerkultur zentral für gelingende Zusammenarbeit. Der regelmäßige Austausch und das Klären von Konflikten sind wichtige Bausteine, um ein gutes Team zu bilden. Zuletzt sind Vertrauen und ein „Wir-Gefühl“ wichtig, um effizient im Team arbeiten zu können und eine gutes Arbeitsklima zu schaffen (Hinds & Mortensen, 2005).

Was sind die besonderen Herausforderungen virtueller Teams?

Durch die räumliche Distanz, werden besonders die Bereiche Kommunikation (Friday, 2008), Vertrauen und Wir-Gefühl erschwert (DeRosa, Hantula, Kock, & D'Arcy, 2004; Hinds & Mortensen, 2005). Auf diese speziellen Herausforderungen wollen wir im Folgenden eingehen.

Kommunikation: Eigentlich sollte Kommunikation ganz einfach sein: Der Sender sendet eine Aussage. Diese wird vom Empfänger empfangen. Das Problem bei Kommunikation ist nur, dass es oft Störungen geben kann. In der Psychologie nennt man diese auch **Noise**. Auf diese Weise können Missverständnisse oder sogar Konflikte entstehen. Noise kann in virtueller Kommunikation verstärkt auftreten, weil die gesendete Nachricht durch ein Kommunikationsmedium vermittelt wird (Snyder & Lee-Partridge, 2013). Je nach Wahl des Kommunikationsmediums, können Kontextinformationen, wie Tonfall, Mimik oder Gestik fehlen, die uns in der Face-to-Face-Kommunikation helfen, die gesendete Nachricht korrekt zu interpretieren (DeRosa, Hantula, Kock, & D'Arcy, 2004).

TIPP: Wir empfehlen, Konflikte nicht zu meiden, sondern aktiv das Gespräch zu suchen (Schulz von Thun, 2011). Es ist ratsam den Kontakt zu allen Teammitgliedern aktiv aufzubauen und zu erhalten. Gerade in der virtuellen Zusammenarbeit ist es wichtig, regelmäßig in den Austausch zu treten (Hambley, O'Neill & Kline, 2007). Beispielsweise können Sie regelmäßige



Teammeetings veranstalten, wo sich alle versammeln, oder feste Jour fixe mit bestimmten Personen vereinbaren, z.B. mit der eigenen Führungskraft.

Vertrauen: In der Psychologie unterscheidet man grundsätzlich zwei Arten von Vertrauen: **Kognitives Vertrauen** und **affektives Vertrauen** (McAllister, 1995). Psychologische Studien (e.g., Duarte & Snyder, 2006; Jarvenpaa et al., 1998) konnten zeigen, dass virtuelle Teamarbeit häufig mit einer großen Portion Unsicherheit einhergeht. Vertrauen in virtuellen Teams ist der Dreh- und Angelpunkt für Teamleistung, Commitment (also die Verbundenheit) zum Team, die Teammotivation, die Zufriedenheit im Team und auch den Wissenstransfer (Breuer et al., 2016). Deswegen ist Vertrauen eine wichtige Komponente, um eine effektive Zusammenarbeit sicher zu stellen (Hughes, Coen, Covin, Bouncken, & Kraus, 2018).

TIPP: Kognitives UND affektives Vertrauen stärken. Das kognitive Vertrauen kann durch mehr Transparenz wie z.B. Projektmanagementtools wie Asana oder Trello hergestellt werden. Das affektive Vertrauen kann durch virtuelle Begegnungsräume (z. B. Zoom) für das gemeinsame Feierabendbier oder virtuelle Kaffeepausen gestärkt werden.

Sozialen Identität: In der Psychologie sprechen wir bei einem gemeinsamen **Wir-Gefühl** in einer Gruppe von einer **geteilten sozialen Identität**. Wir alle besitzen verschiedene soziale Identitäten. Also das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe, welche Teil unseres Selbstbildes ist (Cruwys et al., 2016). Eine soziale Identität, z.B. "Wir- Center for Leadership and People Management Mitarbeiter*innen" wird dann zu einem Teil unseres Selbstbildes, wenn es eine emotionale Bedeutung für uns hat (Tajfel & Turner, 1986). Welche soziale Identität bei uns aktiviert ist, hängt von dem Kontext ab, in dem wir uns befinden. Bin ich Zuhause bei meinen Eltern wird öfter die Identität „Tochter“ oder „Sohn“ aktiviert. Bin ich im Büro öfter das Wir- Gefühl mit meinem Team. Genau diese Kontextabhängigkeit stellt die besondere Schwierigkeit von virtuellen Teams dar (Duarte & Snyder, 2006). Der Kontext, der normalerweise meine soziale Identität, mit meinem Team aktiviert, fällt im Homeoffice weg. In unserer Studie (Fladerer, Kugler & Misterek, 2020) konnten wir zeigen, dass in Gruppen, in denen das Wir-Gefühl aktiv gepflegt (z.B. von der Führungskraft) die Gruppenmitglieder von einem geringeres Burnoutisiko Burnoutempfinden berichten.

TIPP: Bei der virtuellen Teamarbeit kann es helfen, das Wir-Gefühl des Teams zu aktivieren, in dem man mit **visuellen Reizen** arbeitet (Forehand, Reed II & Deshpande, 2002). So können Sie zum Beispiel während Ihrer Arbeitszeit im Homeoffice Ihr Team als Bildschirmhintergrund festlegen oder ein Objekt auf Ihren Schreibtisch stellen, welches Sie mit Ihrem Team emotional verbindet. Ein gemeinsames Logo oder Hashtag können auch helfen, sich mit dem Team direkt verbundener zu fühlen, auch wenn man die Kollegen*innen nicht mehr so häufig sieht.

Literatur

Bos-Nehles, A., Renkema, M. & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228- 1253.

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(8), 1151.



- Cruwys, T., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Haslam, C., Jetten, J. & Dingle, G. A. (2016). "Social Identity Mapping: A procedure for visual representation and assessment of subjective multiple group memberships." *British Journal of Social Psychology*, 55, 613-642.
- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43(2-3), 219.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools and techniques that succeed*. San Francisco: Jossey Bass.
- Fladerer, M. P., Kugler, S., & Misterek, L. G. (2020). Leading "us" for better health: A multilevel exploration of the leadership-health link from a social identity perspective. *Manuscript under review*.
- Forehand, M. R., Reed II, A., & Deshpande, R. (2002). Identity Salience and the Influence of Differential Activation of the Social Self-Schema on Advertising Response. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1086-1099.
- Friday, C. J. (2008). Global virtual teams: Challenges of technology and culture. In R. E. Biech (Ed.), *The 2008 Pfeiffer annual consulting* (pp. 205-213). San Francisco John Wiley and Sons.
- Furumo, K. (2009). The impact of conflict and conflict management style on deadbeats and deserters in virtual teams. *Journal of Computer Information Systems*, 49: 66-73.
- Gera, S. (2013). Virtual teams versus face to face teams: A review of literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 11(2), 1-4.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership styles and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 10(1), 1-20.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307.
- Hughes, M., Coen Rigtering, C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. *British Journal of Management*, 29, 750-768.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Schulz von Thun, F. (2011). *Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. (Vol. 49). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Snyder, J., & Lee-Patridge, J. E. (2013). Understanding communication channel choices in team knowledge sharing. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(4), 417- 431.



LUDWIG-
MAXIMILIANS-
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

LMU CENTER FOR LEADERSHIP
AND PEOPLE MANAGEMENT



Tajfel, H. & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, W. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (S. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.