

---

## Virtuelle Teams

Nach Konradt u. Hertel (2002) werden virtuelle Teams als flexible Gruppen standortverteilter und ortsunabhängiger Mitglieder verstanden, die auf der Grundlage von Arbeitsaufträgen ergebnisorientiert zusammenarbeiten und informationstechnisch vernetzt sind. Die Kommunikation und Kooperation in diesen Gruppen erfolgt dabei meist durch die Nutzung eines breiten Spektrums von Informations- und Kommunikationstechniken wie z. B. Telefon, Videokonferenz, E-Mail oder Chat (vgl. Hertel et al., 2004). Ein virtuelles Team bzw. eine räumlich verteilte Arbeitsgruppe stellt somit eine spezielle Form der Arbeitsgruppe dar, die eine Zusammenarbeit über geographische, zeitliche und auch organisationale Grenzen hinweg ermöglicht (Konradt u. Hertel, 2007).

In einigen Definitionen von virtuellen Teams wird das Ausmaß der Virtualität differenzierter betrachtet. So klassifizieren Griffith et al., (2003) virtuelle Teams nach drei Aspekten: der Ausprägung der technischen Unterstützung, dem Prozentsatz der Arbeit, welche das Team unabhängig von gemeinsamer Zeit und gleichem Raum leistet, und der Verteilung der physischen Standorte der Teammitglieder. Traditionelle Teams besitzen geringe Ausprägungen in allen drei Aspekten, rein virtuelle Teams dagegen hohe. Nach Griffith et al. (2003) gibt es dazwischen Hybridformen, die je nach Situation und Aufgabenanforderungen unterschiedliche Ausprägungen der drei Merkmale besitzen.

Kirkman u. Mathieu (2005) weisen darauf hin, dass die geographische Verteiltheit nicht als eine Voraussetzung für virtuelle Teamarbeit angesehen werden muss, da beispielsweise Mitarbeiter/innen in einer Arbeitseinheit durchaus auch vorwiegend mittels E-Mail kommunizieren können (sog. co-located members).

Die Vorteile des Einsatzes virtueller Teams liegen in der Kombination positiver Effekte traditioneller Gruppenarbeit mit den Vorteilen des Einsatzes neuer Kommunikationstechniken. Einerseits können Fachkräfte und Experten unabhängig von ihrem geographischen Standort zusammengeführt und dadurch Kosten eingespart werden. Auf der anderen Seite führen virtuelle Teams zu einigen Herausforderungen und Schwierigkeiten: Neben einem erhöhten Aufwand für die Koordination von Arbeitsprozessen und der Wahrscheinlichkeit technischer Probleme können Motivationsverluste auftreten, die durch die reduzierten face-to-face Kontakte und die wachsende Anonymität und Deindividuation entstehen können (vgl. Kiesler u. Cummings, 2002). Beispielsweise ist es unter Virtualität schwieriger, die Bedeutung des eigenen Beitrags für das Erreichen der Teamziele einzuschätzen und gemeinsame Ziele zu definieren, wodurch das Commitment der Teammitglieder reduziert werden kann (vgl. Hertel et al., ). Zusätzlich ist es besonders unter Virtualität schwierig, Vertrauen in die anderen Gruppenmitglieder aufzubauen, da kein face-to-face Kontakt herrscht, was wiederum zu Motivationsverlusten führen kann (Jarvenpaa u. Leidner, 1999; vgl. auch Hertel et al., 2003 zu Motivationsgewinnen in computergestützten Gruppen).

Virtuelle Teams sind in der Regel extrem selbstorganisiert und von vornherein auf ein zeitlich begrenztes Bestehen und das Erreichen eines bestimmten Projektziels ausgelegt (Scholz, 2001). Insbesondere in Branchen mit hoher Datenverarbeitung und starker internationaler Vernetzung, wie Softwareunternehmen und Automobilfirmen, wurde virtuelle Teamarbeit bereits zur effizienten und schnellen Abwicklung von Entwicklungs-, Planungs- und Konstruktionstätigkeiten eingeführt (Konradt u. Hertel, 2002). Ein Vorteil virtueller Teamarbeit ist, dass sich die Teamzusammensetzung nicht an der örtlichen Verfügbarkeit der Mitglieder orientieren muss, sondern an deren fachlicher Qualifikation (Lehmann, 2003). Dadurch kann regionales Spezial- und Expertenwissen einfließen und der „kulturelle Horizont“ des Teams vergrößert werden, was einen positiven Einfluss auf seine Kreativität, Flexibilität und Sensitivität hat. Weitere Vorteile liegen in der Kostenersparnis durch fehlende Trennungsschadungen, Anwerbe-, Büroraum- und Reisekosten sowie in der schnellen und direkten Informationsweitergabe und deren Dokumentation durch Informations- und Kommunikationsmedien (Kankanhalli et al., 2007). Damit einhergehende Risiken sind unter anderem jedoch die Abhängigkeit von Informations- und Kommunikationsmedien, der erhöhte Organisationsaufwand bei Face-to-Face-Sitzungen oder Kundenmeetings, die verringerte Identifikation mit dem Unternehmen und die kulturellen und sprachlichen Missverständnisse und

---

Konflikte innerhalb des Teams (Konradt u. Hertel, 2002).

Die zunehmende Verbreitung räumlich getrennter Zusammenarbeit stellt insbesondere Führungskräfte vor neue Herausforderungen: Führungsverhalten findet nicht mehr in persönlicher Präsenz face-to-face statt. Die Führungskraft muss Medien zur Kommunikation mit den Teammitgliedern einsetzen. Ein kulturell gemischteres Team ist zu koordinieren und die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass Vertrauen und gute Arbeitsbeziehungen entstehen, auch wenn sich die Teammitglieder selten oder gar nicht persönlich treffen.

Generell muss expliziter und zum Teil auch strukturell und nicht interaktiv geführt werden. Dies stellt hohe Anforderungen an das Projektmanagement, denn virtuelle Teams sind klarer zu beauftragen, Verantwortlichkeiten eindeutiger festzulegen, Ziele deutlicher zu kommunizieren und die Aufgabenkoordination muss offener erfolgen. Da die Projektmitglieder täglich auf sich allein gestellt sind und nur wenig direkten oder auch informellen Kontakt zueinander besitzen, fällt es ihnen schwer, Vertrauen zueinander aufzubauen und ihre Motivation für die Projektarbeit aufrecht zu erhalten (Hertel, 2002). Die Aufgabe von Führungskräften ist es daher, den Teamzusammenhalt, das Vertrauen und die Motivation der Projektmitglieder zu stärken. Sie müssen regelmäßige gemeinsame Treffen – computergestützt via Video- oder Webkonferenz – schaffen und sich dafür die nötige Medienkompetenz aneignen. Für den Vertrauensaufbau ist eine gemeinsame Veranstaltung zum Projekt- oder Teamstart sinnvoll, da ein solcher „Kick-off“ auch informellen Austausch und den Aufbau persönlicher Beziehungen ermöglicht. Die Teammitglieder brauchen explizites und vor allem positives Feedback, um motiviert zu bleiben.

Viele Führungskräfte bevorzugen die direkte Kommunikation face-to-face, da sie so differenzierter und effektiver auf ihre Gesprächspartner reagieren können. In einem virtuellen Team müssen Führungskräfte Kommunikationsmedien einsetzen, um ihr Team zu erreichen. Führungskräfte benötigen also „Medienkompetenz“, d. h. sie müssen wissen, welche Medien zur Verfügung stehen und wie sie am wirksamsten eingesetzt werden können. In der Praxis liegt die größte Hürde darin, dass die psychologischen Voraussetzungen der Mediennutzung unterschätzt werden. Schon bei der technischen Einbindung unterschiedlicher Teammitglieder in eine Web-Konferenz kann es zu Problemen kommen, so dass die ersten Konferenzen zur ernüchternden Erfahrung werden. Auch bei reibungslos funktionierender Kommunikationstechnik ist es wichtig, die systembedingten Einschränkungen der Medien hinsichtlich der Reichhaltigkeit der übermittelten Kontextinformationen zu erkennen und durch einen überlegten und gezielten Einsatz von Kommunikationsstrategien zu kompensieren (Riethmüller u. Boos, 2011).

Eine Befragung von Manchen et al., (2003) ergab, dass Mitglieder virtueller Teams bis zu 50% ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation beschäftigt sind. Um im Team effektiv zu sein, ist es wichtig, dass die Teammitglieder die Wahl des Kommunikationsmediums der Aufgabe entsprechend treffen. Wenn jedoch kein der Aufgabe adäquates Medium verfügbar ist, z. B. ein Konflikt eben nicht face-to-face besprochen werden kann, müssen Teammitglieder ihre Kommunikation an das Medium anpassen und relevante kommunikative Stimuli auf den vorhandenen Kanal, z. B. in explizite Botschaften in der E-Mail-Kommunikation übertragen (Taylor et al., 2008). Gelingt dies nicht, können Missverständnisse (Byron, 2008) und Konflikte entstehen (Schwartz, 2003). Solche Effekte werden noch dadurch verstärkt, dass Störungen in der Kommunikation meist nicht dem Medium sondern dem/der Kommunikationspartner/in zugeschrieben werden (Walther et al., 2002).

## Literatur

Byron, K. (2008). Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email. *Academy of Management Review*, 33 (2), 309-327.

Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge: Managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quarterly*, 27, 265–287.

Hertel, G. (2002). Management virtueller Teams auf der Basis sozialpsychologischer Theorien: Das VIST Modell. In E. H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse* (S. 172-202).

---

Lengerich: Pabst.

Hertel, G., Deter, C., & Konradt, U. (2003). Motivation gains in computer-mediated work groups. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(10), 2080-2105.

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.

Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K.-K. (2007). Conflict and Performance in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 23 (3), 237-274.

Kiesler, S., & Cummings, J. N. (2002). What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research on physical distance. In P. Hinds & S. Kiesler (Hrsg.), *Distributed Work* (S. 57-80). Cambridge, MA: MIT Press.

Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700-718.

Konradt, U., & Hertel, G. (2007). *Telekooperation und virtuelle Teamarbeit*. München: Oldenbourg Verlag.

Konradt, U., & Hertel, G. (2002). *Management virtueller Teams: von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*. Weinheim: Beltz.

Lehmann, K. (2003). *Auswahl von Mitgliedern virtueller Teams. Entwicklung und Validierung eines Online-Verfahrens*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Manchen Spörri, S., Springall, L., & Grote, G. (2003). *Führung und Kommunikation in virtuellen Teams in der IT-Branche*. Abschlussbericht Projekt Telemanagement / Institut für Arbeitspsychologie ETH Zürich.

Riethmüller, M., & Boos, M. (2011). Zwischen Aufgaben-Medien-Passung und Teamleistung: Ein Blick in die Blackbox der Kommunikation. *Wirtschaftspsychologie*, 13 (3), 21-30.

Scholz, C. (2001). Virtuelle Teams mit darwiportunistischer Tendenz: Der Dorothy-Effekt. *Organisations Entwicklung*, 20 (4), 20-29.

Schwartz, D.G. (2003). When Bad Email Happens to Good People: A Case of Information Technology Mismanagement. In A. Sagie, S. Stashevsky & M. Koslowsky (Hrsg.), *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations* (138-153). NY: Palgrave.

Taylor, H., Fieldman, G., & Altman, Y. (2008). E-mail at work: A cause for concern? The implications of the new communication technologies for health, wellbeing and productivity at work. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 5 (2), 159-173.

Walther, J.B., Boos, M., & Jonas, K.J. (2002). Misattribution and attributional redirection in distributed virtual groups. *IEEE Proceedings of the Hawai'i International Conference on System Sciences*, 7-10.