

Effektiv im virtuellen Raum

Dokumentationen von Teamaktivitäten schaffen (kein) Vertrauen



DAS PROBLEM

Wir wissen längst, wie wichtig Teamarbeit für erfolgreiche Zusammenarbeit in Organisationen ist. Vertrauen zwischen den Teammitgliedern spielt dabei eine entscheidende Rolle. Aufgrund von Entwicklungen wie der Globalisierung und der Digitalisierung arbeiten die Teams jedoch verstärkt über weite Distanzen zusammen und existieren in dieser Form nur noch als virtuelle Teams. Wie können die Führungskräfte und Organisationen mit dieser neuen Herausforderung umgehen und die Zusammenarbeit auch im virtuellen Raum effektiv gestalten?

DER AUTOR



CHRISTOPHER KUHL ►
Berater bei HRpepper
Management Consultants, Berlin
► kuhl@hrpepper.de

DIE WISSENSCHAFT

Die wissenschaftliche Empirie zu virtuellen Teams ist noch gering, aber dennoch sind erste Ableitungen möglich. Schaut man sich zunächst das Thema Zusammenarbeit in Teams grundsätzlich an, dann sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse ziemlich klar. So zeigt unter anderem eine viel beachtete Studie von Google, dass der Erfolg von Teams vor allem von fünf wesentlichen Erfolgsfaktoren abhängig ist (Rozovsky 2015):

- Psychologische Sicherheit
- Zuverlässigkeit
- Struktur & Klarheit
- Bedeutsamkeit
- Sinnhaftigkeit

Diese Faktoren gelten zunächst einmal auch für die Arbeit in virtuellen Teams. Spannend ist die Erkenntnis, dass vier von fünf Faktoren eher zur emotionalen Dimension gehören und nur ein Faktor auf der strukturellen Ebene anzusiedeln ist.

Besonderes Augenmerk verdient der erste Faktor. Die psychologische Sicherheit beschreibt die gemeinsame Überzeugung im Team, dass es sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen (Goller / Laufer 2018; Edmondson 1999). Damit wird das subjektive Gefühl der Sicherheit beschrieben, dass Fehler und Risiken eingegangen werden dürfen, ohne mit sofortigen negativen Konsequenzen durch Sanktionen im Team oder Ähnlichem bestraft zu werden. Die wichtigste Grundlage der erlebten psychologischen Sicherheit stellt nach Goller / Laufer das Vertrauen innerhalb eines Teams dar und schafft damit die Basis für leistungsfähige Zusammenarbeit. Breuer et al. (2016) bestätigen diese Erkenntnisse und weisen nach, dass Teammitglieder, die einander vertrauten, gewillter waren, sich anzustrengen und anderen zu helfen, und mit ihrer Tätigkeit zufriedener waren. Besonders in virtuellen Teams kann das

Vertrauen zwischen Mitgliedern von Teams spielt eine bedeutende Rolle, damit sie erfolgreich sein können. Doch wie gelingt Vertrauen, wenn Teammitglieder sich an unterschiedlichen Orten befinden und vor allem virtuell zusammenarbeiten?



den entscheidenden Faktor einer guten Zusammenarbeit darstellen. So ergibt sich ein Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Teammitglieder untereinander, der wahrgenommenen psychologischen Sicherheit, und der Leistungsfähigkeit des Teams (Breuer et al. 2016).

Allerdings ist die Vertrauensbildung in virtuellen Teams schwieriger, als wenn die Mitglieder am selben Ort zusammenarbeiten. Die Frage ist: Wie kann ein leistungsfähiges Team aufgebaut werden, dessen Mitglieder sich vertrauen sollten, aber sich bestenfalls ein paar Mal im Jahr persönlich treffen? Auf der einen Seite können verschiedene vertrauensbildende Maßnahmen auf personeller Ebene durchgeführt werden, das heißt, wenn die Mitglieder doch einmal persönlich zusammentreffen. Dazu gehören zum Beispiel Teamevents, Teamworkshops oder kleinere Übungen zum Aufbau von Vertrauen.

Zusätzlich sind allerdings strukturelle und prozessuale Maßnahmen nötig, die bei nicht virtuellen Teams eine untergeordnete Rolle spielen. So zeigen Breuer et al. (2016) beispielsweise, dass eine hinreichende Dokumentation der Tätigkeit fehlendes Vertrauen ausgleichen und einen ähnlichen Effekt auf die Leistungsfähigkeit des Teams haben kann. Das bedeutet, wenn Tätigkeiten in virtuellen Teams als Text-, Audio- oder Videodatei festgehalten werden, ist das Konstrukt Vertrauen nicht mehr so entscheidend. Eine gut geführte Dokumentation der Teamaktivitäten fördert die Zusammenarbeit des virtuellen Teams. Das Konstrukt des Vertrauens wird damit von der personellen auf die strukturelle Ebene übertragen und bietet einen Ausgleich für zwischenmenschliches Vertrauen, ohne die Leistungsfähigkeit zu beeinflussen.

DIE PRAXIS

Für virtuell arbeitende Teams ist es besonders wichtig, in vertrauensbildende Maßnahmen zu investieren. Dazu tragen persönliche Treffen bei, die trotz des Arbeitens an verschiedenen Orten in regelmäßigen Abständen stattfinden sollten. Zudem können klare Regeln und eine gut geführte Dokumentation zu den jeweiligen Aktivitäten weniger vorhandenes Vertrauen in virtuell zusammenarbeitenden Teams ausgleichen. ●

Literatur

- 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, in: *Journal of Applied Psychology*, 101 (8), 1151-1177
- Edmondson, A. (1999): Psychological safety and learning behavior in work teams, in: *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383
- Goller, I. / Laufer, T. (2018): *Psychologische Sicherheit in Unternehmen*, Wiesbaden
- Rozovsky, J. (2015): The five keys to a successful Google team, rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/