



## Working together apart – Wie Sie virtuelle Teamarbeit effektiver gestalten

*Virtuelle Teamarbeit ist für standortübergreifende Projekte in unserer globalisierten Arbeitswelt alltäglich. Im vorliegenden Text erfahren Sie, worauf Sie im Team achten können, um die Effektivität virtueller Zusammenarbeit zu erhöhen.*

08:45 Uhr in London. 16:45 Uhr in Tokyo. Zwei Mitarbeiter vor ihren Computern. Drei weitere Kolleginnen und Kollegen sitzen in Berlin, Hamburg und Osaka. Alle fünf arbeiten. Gemeinsam. An ein und demselben Projekt. Doch bevor sie beginnen fragen sie sich: Wie können sie ihre virtuelle Zusammenarbeit erfolgreich gestalten?

Die Nutzung elektronischer Medien, wie beispielsweise Videokonferenzen, E-Mails und Telefon macht es möglich, dass einzelne Mitarbeiter von verschiedensten Standorten als Team zusammenarbeiten können, ohne immense Reisekosten und Zeitaufwände zu haben. Virtuelle Kommunikation ermöglicht es Teams, die aus zwei oder mehreren geographisch getrennten Personen bestehen, ihre Zusammenarbeit zu koordinieren und ihre Ziele gemeinsam zu erreichen [1].

Die Nutzung moderner Technik allein ist jedoch noch lange kein Schlüssel zum Erfolg. Wie kann die Effektivität virtueller Zusammenarbeit gesteigert werden? Und inwiefern unterscheiden sich sogenannte virtuelle Teams überhaupt von Face-to-Face-Teams? Diese

Fragen werden im vorliegenden Text näher beleuchtet.

### Worin unterscheiden sich virtuelle Teams von Face-to-Face-Teams?

Die Vorteile virtueller Teams, wie die Ermöglichung einer standortübergreifenden Zusammenarbeit bei gleichzeitiger Kostenersparnis, liegen auf der Hand. Doch trotz des offenkundigen Bedarfs und der Vorteile in der heutigen globalisierten Arbeitswelt stehen sie Face-to-Face-Teams unter bestimmten Umständen in einigen Punkten nach. In einer **Meta-Analyse** aus dem Jahr 2012 zeigte sich, dass in virtuellen Teams weniger Wissen geteilt wird und dass auch insgesamt die Leistung sowie die Zufriedenheit geringer sind als in Face-to-Face-Teams [2].

Darüber hinaus konnte aber auch meta-analytisch gezeigt werden, dass der positive Zusammenhang zwischen Vertrauen und Team-Effektivität in virtuellen Teams signifikant höher als in Face-to-Face-Teams ausfällt. Folglich lässt sich argumentieren, dass Vertrauen besonders in virtuellen Teams als wichtiger Erfolgsfaktor angesehen werden sollte.

Vertrauen korreliert außerdem sowohl in virtuellen als auch in Face-to-Face-Teams positiv mit dem wahrgenommenen Zusammenhalt sowie dem Teilen von Wissen und dem Lernen im Team [3].

Gleichzeitig besteht jedoch im virtuellen Team das Problem, dass Vertrauen schwieriger aufgebaut wird als in Face-to-Face-Teams [3]. Das liegt unter anderem daran, dass die nonverbale Kommunikation beeinträchtigt ist, die zum Vertrauensaufbau beiträgt [4]. Laut psychologischen Studien ist es bei ausschließlich elektronischer Kommunikation wesentlich schwieriger als bei Face-to-Face-Kommunikation, soziale Hinweisreize, wie zum Beispiel nonverbale Signale, wahrzunehmen und zu entschlüsseln [5]. Die Möglichkeit zur direkten Beobachtung und zum Monitoring der Teammitglieder ist zudem nicht gegeben und es fehlt an informeller Kommunikation. Hinzu kommen außerdem häufig kulturelle Unterschiede zwischen den Teammitgliedern und damit einhergehende Missverständnisse oder Unsicherheiten [1].

Um dies zu vermeiden und eine positive und konstruktive Atmosphäre im virtuellen Team zu schaffen, können Teammitglieder selbst einiges beitragen. Im Folgenden werden vier empirisch fundierte Praxistipps vorgestellt, deren Umsetzung eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Ihrem virtuellen Team fördert.

## Wie können Sie die Effektivität in Ihrem virtuellen Team erhöhen?

### 1. Etablieren Sie eine offene Feedbackkultur

Machen Sie konstruktives Feedback in Ihrem virtuellen Team zu einer Selbstverständlichkeit. Positives Feedback sollte dabei tagtäglich gelebt werden, Feedback sollte generell stets konkret sein und Mitarbeiter einbinden (mehr dazu, wie Sie Feedback am Arbeitsplatz implementieren, lesen Sie im Dossier „Sinnvoll Feedback geben am Arbeitsplatz“) [6]. Studien haben gezeigt, dass regelmäßiges Feedback und eine offene Feedbackkultur zur Steigerung der Produktivität virtueller Teams beitragen [7].

#### Praxistipps & Umsetzungsbeispiele

Implementieren Sie ein Online-Feedback-System idealerweise direkt in dem Tool, das Sie vorrangig zur virtuellen Kommunikation verwenden (z. B. Videokonferenz), und lernen Sie im Team, wie man konstruktives Feedback gibt. Durch frühzeitiges, konstruktives Feedback werden potentielle Konflikte bereits im Vorhinein vermieden. Denken Sie daran, positives Feedback und Lob zeitnah zu äußern. Beschreiben Sie dabei konkrete Verhaltensbeobachtungen und binden Sie Ihr Gegenüber in das Feedback ein, um dessen Fragen zu klären [6].

### 2. Ermöglichen Sie informelle Kommunikation

Informelle Kommunikation bedeutet, auf das Arbeiten im virtuellen Raum bezogen, dass die Teammitglieder sich unabhängig von ihren Aufgaben über unterschiedliche Themen auf einem nicht verpflichteten Weg austauschen, um eine Beziehung aufzubauen. Das ist hilfreich für das gegenseitige Kennenlernen der Teammitglieder und fördert besonders zu Beginn den Vertrauensaufbau. Studien sind außerdem zu dem Ergebnis gekommen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen informeller Kommunikation und Produktivität besteht [1].

#### Praxistipps & Umsetzungsbeispiele

Zeigen Sie sich in Ihrem virtuellen Team zu Beginn gegenseitig per Video Ihren Arbeitsplatz und tauschen Sie sich über Ihre Arbeitsweisen und Umstände aus. Das hilft Ihnen, sich ein besseres Bild voneinander zu machen und erleichtert somit auch den Perspektivenwechsel. Führen Sie außerdem für den Verlauf Ihrer Zusammenarbeit regelmäßige „virtuelle Kaffeepausen“ ein, um sich informell mit Ihrem Team auszutauschen. Während dieser Zeit sollten Sie explizit nicht über Arbeitsthemen sprechen.

### 3. Managen Sie Konflikte professionell

Potentielle Konflikte werden durch virtuelle Kommunikation noch verstärkt. Im virtuellen Raum treten mehr Missverständnisse auf und es ist zudem sehr leicht möglich, sich zurückzuziehen und dem Konflikt auszuweichen. Hinzu kommen gegebenenfalls kulturelle Unterschiede und dementsprechende Erwartungen [1]. Daher ist es wichtig, Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen und in den direkten Dialog mit den betroffenen Parteien zu gehen. Sollten Sie Führungskraft eines interkulturellen Teams sein, finden

Sie im Dossier „Wie Sie Kulturelle Diversität in Teams gewinnbringend nutzen können“ [8] weitere Anregungen.

#### Praxistipps & Umsetzungsbeispiele

In virtuellen Teams werden Konflikte häufig erst zu spät erkannt, da wichtige soziale Hinweisreize aufgrund der räumlichen Distanz fehlen [9]. Thematisieren Sie es z.B. im persönlichen Gespräch, wenn Sie wahrnehmen, dass sich Teammitglieder zurückziehen oder angegriffen reagieren. Bei Konflikten ist es empfehlenswert, zumindest zum Telefonhörer zu greifen, sofern kein Face-to-Face-Treffen möglich ist. Beziehen Sie dabei alle Konfliktparteien ein und ziehen Sie falls nötig einen Mediator hinzu. Um Konflikte im Vorhinein zu vermeiden, können beispielsweise auch interkulturelle Trainings, Konfliktmanagement-Trainings und virtuelle Teambuilding-Workshops von Nutzen sein.

#### 4. Dokumentieren Sie Ihre virtuellen Interaktionen

Eine aktuelle *Meta-Analyse* hat gezeigt, dass die oben beschriebene Notwendigkeit von Vertrauen für Team-Effektivität in virtuellen Teams durch eine konsequente Dokumentation der virtuellen Interaktionen ausgeglichen werden kann. Die Dokumentation kann auf unterschiedliche Wege und zum Teil bereits automatisch (z.B. über das Mailprogramm) erfolgen [3]. Dies kann in einem virtuellen Team, in dem noch nicht viel gegenseitiges Vertrauen aufgebaut wurde, von Vorteil sein. Häufig bestehen implizit Bedenken der Teammitglieder, dass ihre Ideen von anderen Teammitgliedern als deren eigene ausgegeben werden könnten. Eine gründliche Dokumentation senkt in diesem Fall das wahrgenommene Risiko eines „Ideendiebstahls“, da alle Interaktionen im Zweifelsfall zurückverfolgt werden können. Somit ist es auch im Nachhinein nachvollziehbar, wer welche Ideen beigesteuert hat [3]. Durch diese Möglichkeit der Kontrollierbarkeit, selbst wenn diese nicht genutzt wird, fassen Teammitglieder besonders zu Beginn leichter Vertrauen was als „Starthilfe“ den langfristigen Vertrauensaufbau erleichtert.

#### Praxistipps & Umsetzungsbeispiele

Da die Möglichkeit zur Dokumentation, beispielsweise durch die Aufzeichnung von Videokonferenzen, bereits in vielen Tools zur virtuellen Kommunikation integriert ist, ist dies eine leicht umzusetzende Möglichkeit, die Leistung des virtuellen Teams zu steigern. Weitere Dokumentationsformen sind die Audioaufnahme von Diskussionen, das Speichern des E-Mail- bzw. Chatverlaufs oder auch das Protokollieren von Teammeetings, wobei letzteres einen Extra-Aufwand mit sich bringt.

Seite | 3

#### Fazit

Virtuelle Teams sind in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Treten Sie einen Schritt zurück und überprüfen Sie, ob Sie, wenn Sie in einem virtuellen Team arbeiten, die aufgezeigten Praxistipps bereits umsetzen und beachten:

1. Leben Sie eine offene Feedbackkultur?
2. Kommunizieren Sie auch informell?
3. Managen Sie Konflikte professionell?
4. Dokumentieren Sie virtuelle Interaktionen?

Falls nicht, können Sie diese Hebelpunkte nutzen, um Ihre virtuelle Zusammenarbeit zu optimieren.

09:45 Uhr in London und 17:45 Uhr in Tokyo. Die einstündige Teamsitzung ist vorbei, und die Kolleginnen und Kollegen haben besprochen, wie sie die vier Praxistipps in ihrem virtuellen Team umsetzen möchten. Sie haben die Aufgaben klar verteilt, Ergebnisse dokumentiert und freuen sich auf ihr nächstes virtuelles Projekttreffen in der folgenden Woche.

## Erläuterungen

### Glossar

**Meta-Analyse:** Quantitative Zusammenfassung der Ergebnisse einer Vielzahl an Studien, die die gleiche Fragestellung bearbeiten, zu einem Gesamtergebnis, um die Aussagekraft gegenüber Einzelstudien zu erhöhen

### Literatur

- [1] Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- [2] Ortiz de Guinea, A., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49(6), 301–308. <http://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.003>
- [3] 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), 1151–1177. <http://doi.org/10.1037/apl0000113>
- [4] Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiochio, F. (2016). Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace: A Review and an Agenda for Research. *Journal of Management*, 42(5), 1044–1074.
- [5] Lin, C., Standing, C., & Liu, Y.-C. (2008). A model to develop effective virtual teams. *Decision Support Systems*, 45(4), 1031–1045. <http://doi.org/10.1016/j.dss.2008.04.002>
- [6] Zygur, C. (2015). Sinnvolles Feedback am Arbeitsplatz. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (1). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>
- [7] Geister, S. (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 37(5), 459–489. <http://doi.org/10.1177/104649640>

### Weiterführende Literatur

- [8] Albrecht, J. (2016). Wie Sie Kulturelle Diversität in Teams gewinnbringend nutzen können. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (15). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>
- [9] Martínez-Moreno, E., Zornoza, A., Orengo, V., & Thompson, L. F. (2015). The Effects of Team Self-Guided Training on Conflict Management in Virtual Teams. *Group Decision and Negotiation*, 24(5), 905–923. <https://doi.org/10.1007/s10726-014-9421-7>

## Autorin

Anna Fuhrmann, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

## Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
München, Deutschland

### ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München  
Titelgrafik: © helloquence / stocksnap.io

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Fuhrmann, A. (2017). Working together apart – Wie Sie virtuelle Teamarbeit effektiver gestalten. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (16). Ludwig-Maximilians-Universität München.  
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

*Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.*

*Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.*

*Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.*

**Kontakt:** Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Leopoldstraße 13  
80802 München

[brodbeck@psy.lmu.de](mailto:brodbeck@psy.lmu.de)  
[www.evidenzbasiertesmanagement.de](http://www.evidenzbasiertesmanagement.de)

