

[@JPConsultingDE folgen](#)

11.01.2006 - Virtuelle Teams - Erkenntnisse auch für Teamentwicklung allgemein

Virtuelle Teams sind in großen internationalen Unternehmen Realität - worauf kommt es bei der Teamentwicklung an?

Erkenntnisse und oft zu vernehmende Klagen zeigen, dass auf dem Gebiet der Entwicklung virtueller Teams für die [Personalentwicklung](#) noch viel zu leisten ist. Ein virtuelles Team - was ist das eigentlich?

Der Begriff virtuell ist durchaus missverständlich, wie Zaccaro und Bader (2003)¹⁾ ausführen, denn er suggeriert, es handle sich bei einem virtuellen Team um ein unwirkliches und künstliches Gebilde. Tatsächlich handelt es sich bei virtuellen Teams um eine Organisationsform, deren Mitglieder zeitlich befristet, gelegentlich auch dauerhaft, zur Bewältigung einer herausfordernden Aufgabe an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten als Team zusammenarbeiten.

Da der direkte persönliche Kontakt eher seltener erfolgen kann, bedient man sich überwiegend elektronischer Kommunikationsformen. Dies hat u.a. zur Folge, dass für [virtuelle Teams Informationsmanagement](#) eine kritische Bedeutung hat.

Virtuelle Teams stehen - v.a. im interkulturellen Kontext - einer Reihe von Herausforderungen gegenüber:

- der direkte persönliche Kontakt untereinander ist begrenzt
- Vertrauen ist in virtuellen mehr noch als in regulären Teams Voraussetzung für den Erfolg der gemeinsamen Arbeit
- die Kommunikation mit anderen erfolgt vor allem im globalen Kontext über Zeitgrenzen hinweg
- kulturelle Unterschiede beeinflussen das Miteinander im Team

Interessant ist das Ergebnis von Studien, die belegen, dass in virtuellen Teams das Vertrauen zueinander als Folge der Auseinandersetzung zu den fachlich-inhaltlichen Themen wächst und nicht umgekehrt erst am Aufbau von Vertrauen gearbeitet werden muss, ehe die fachliche Zusammenarbeit funktioniert. Durch das Erfordernis, sich inhaltlich zur Aufgabe abzustimmen und ein gemeinsames Verständnis herzustellen, entwickelt sich die Beziehung im Team positiv.

Zum Erleben einer engen persönlichen Beziehung in virtuellen Teams scheint es keineswegs erforderlich, Kommunikation mit persönlichen Inhalten und beziehungsorientiert zu führen, wie es viele Kommunikationstrainer und Teamentwickler suggerieren.

Es scheint vielmehr so zu sein, dass die Arbeit an einer gemeinsamen Leistungsvorgabe und die Konzentration auf die aufgabenbezogene Kommunikation in geographisch getrennten Teams den Austausch von persönlichen Informationen an sich schon fördert. Persönliche Nähe entwickelt sich als Folge der Arbeit an einer gemeinsamen Aufgabe des [Teams](#).

Dies ist eine interessante Feststellung, die für [Teamentwicklung](#) insgesamt Bedeutung hat. Sie widerspricht der Behauptung vieler Teamentwickler, der Aufbau von Vertrauen sei die Voraussetzung von Leistung im Team. Beziehungsorientierte Kommunikation im Team wird von ihnen zur Voraussetzung guter Arbeitsleistung erklärt und mit einer Vielzahl psychologischer und gruppendynamischer Übungen zur Bildung von Teamvertrauen unterlegt.

Tatsächlich verhält es sich auch nach meinen langjährigen Beobachtungen so, dass Vertrauen als Ergebnis einer gemeinsam geteilten Interpretation von Aufgaben und der gemeinsam zu ihrer Lösung abgestimmten Schritte entsteht.

In virtuellen Teams ist es jedoch dann darüber hinaus natürlich eine wichtige Aufgabe des Teamleiters, die Kommunikation anzuregen und so die weitere Vertrauensbildung zu fördern.

Dazu bieten sich u.a. Tools wie die Gestaltung einer Teamwebsites, virtuelle Meetings etc. an. Allerdings sollte dies den face-to-face Kontakt nicht vollständig ersetzen. Zumindest beim Start eines virtuellen Teams ist die persönliche Begegnung ein wichtiger Faktor, um schnell einen guten Beziehungsaufbau zu unterstützen.

Die Beziehungen untereinander sind für virtuelle Teams wichtiger noch als in anderen Formen von Teams. In der Erforschung virtueller Teams zeigte es sich, dass Kollegen mit den stärksten persönlichen Bindungen zueinander signifikant mehr aufgabenbezogene Informationen austauschten als dies bei Teammitgliedern mit schwächeren persönlichen Beziehungen der Fall war²⁾.

Dagegen kommunizierten gerade die Kollegen mit den schwächsten persönlichen Beziehungen deutlich mehr auf der Ebene persönlichen Austauschs als dass sie aufgabenbezogene Informationen weitergaben.

Praxis der Teamentwicklung überdenken: Die zuvor geschilderten Beobachtungen, dass die persönliche Beziehung von Teammitgliedern sich auf dem Wege der Auseinandersetzung mit den sachlichen Aufgabeninhalten entwickelt und nicht umgekehrt, stellen einen großen Teil der Ansätze zur Teamentwicklung grundsätzlich infrage.

Manche Teamentwicklung wird noch immer nahe am gruppentherapeutischen Zirkus zelebriert. Tatsache ist, dass eine größere Zahl von Teilnehmern daran mit Widerwillen teilnehmen, den sie jedoch vielfach nicht aussprechen aus Furcht, dafür – auch vom Trainer – angegriffen zu werden. Dies geschieht gelegentlich, indem die Ablehnung solcher Psychopraktiken als Widerstand oder schlimmer noch als mangelnde Teamfähigkeit umgedeutet wird, womit das Arrangement und die Macht des Trainers gerettet werden zu Lasten des Teilnehmers.

Tatsächlich erzielen Teams, die eng an der Sachaufgabe miteinander in offenem Austausch stehen, in der betrieblichen Praxis hervorragende Ergebnisse. Die Teammitglieder sind in der Aufgabe miteinander verbunden und entwickeln auf dieser Basis gute persönliche Beziehungen getragen von gegenseitigem Respekt und Interesse auch für die persönlichen Belange der anderen. Dies gilt auch für [virtuelle Teams](#), die es schaffen, räumliche Distanz in gemeinsamer Verbundenheit mit der Aufgabe und in Wertschätzung und Respekt für die anderen Mitglieder des Teams zu überwinden.

Teamentwicklung sollte durchaus stets auch die Förderung der Beziehungen der Teammitglieder untereinander und Kommunikation im Team als Schlüsselement der Zusammenarbeit neben den sachlichen Arbeitsthemen berücksichtigen - gerade auch bei virtuellen Teams. Allerdings endet dies an der Schwelle, wo es um psychische Introspektion und die Aufdeckung tieferer persönlicher Muster und Motive geht – und dies ist im beruflichen Bereich auch gut so!

1) Zaccaro, J.S., Bader, P. (2003), E-Leadership and the Challenge of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good, in: Organizational Dynamics, Vo. 31, (4), S. 377 ff.

2) Rama Kaye Hart, Poppy Lauretta McLeod, Rethinking Team Building in Geographically Dispersed Teams: One Message at a Time, in: Organizational Dynamics, Vo. 31, (4), S. 352 ff.



INFOS ZU JP	LEISTUNGSFELDER	BERATUNG + PROJEKTE	QUALIFIZIERUNG + SEMINARE	FACHINFORMATION
Porträt	Change Management	Projektbeispiele im Überblick	Change Management	Beratung
Philosophie	Coaching	Change Management	Coaching	Change Management
Berater und Trainer	Führung		Führung & Management	Coaching

Partner	Geschäftsprozesse	Kundenorientierung	Führen in der Matrixorganisation	Führung & Leadership
Jobs	Kundenorientierung	KVP + Prozesse	Matrixorganisation	Kundenorientierung
Referenzen	KVP	Personalentwicklung	KVP + Prozesse	KVP, KAIZEN, Effizienzsteigerung
Erfolge	Personalentwicklung	Strategieentwicklung	Personalentwicklung + HR	Managemententwicklung
AGB	Strategieentwicklung	Unternehmenskultur	Strategie	Matrixorganisation und komplexe Unternehmen
	Teamentwicklung		Teamentwicklung & Teams	Organisationsentwicklung
	Unternehmenskultur		Qualifizierung allgemein	Personalentwicklung
			Workshops	HR - / Personalmanagement
				Prozesse / Geschäftsprozess-Management
				Strategie - Strategieentwicklung - Strategieumsetzung
				Teamentwicklung und Teams
				Unternehmenskultur
				Wichtige Links
				Zitate zu Managementthemen