



Vertrauen in virtuellen Teams

Schnell verbunden

Preview

- ▶ **Notwendigkeit:** Wieso virtuelle Projektteams auf Vertrauen angewiesen sind
- ▶ **Swift Trust:** Wie sich Vertrauen im Eilverfahren aufbauen lässt
- ▶ **Zwischenmenschliches Vertrauen und kollektives Selbstvertrauen:** Wie beides zusammenhängt
- ▶ **Methoden:** Wie sich Vertrauen im virtuellen Raum gezielt stärken lässt

Das gegenseitige Vertrauen eine wichtige Grundlage für erfolgreiche Teamzusammenarbeit und damit elementar für den Unternehmenserfolg ist, belegt die Forschung seit Langem. Trotzdem gibt es immer noch Führungskräfte, die die Bedeutung von Vertrauen unterschätzen. „Vertrauen interessiert mich nicht, mich interessiert nur Leistung“ – Das hörte ich kürzlich von einer Führungskraft, deren Unternehmen gerade damit beschäftigt war, virtuelle Teamarbeit zu etablieren.

Die Führungskraft hätte mit ihrer Haltung schon immer falsch gelegen, denn Vertrauen gehört auch in analogen Kontexten zu den wichtigsten Parametern gelingender Zusammenarbeit. In Bezug auf Remote Work ist die Missachtung des Faktors Vertrauen allerdings noch fataler. Denn die Zusammenarbeit aus der Ferne ist noch stärker als die in Präsenz darauf angewiesen, dass in einem Team ein vertrauensvolles

Klima herrscht, sonst sinkt die Motivation und damit die Leistungsfähigkeit des Teams. Das gilt sogar für Teams, die sich aus analogen Kontexten kennen und in die virtuelle Zusammenarbeit wechseln, wie während der Corona-Pandemie vielfach geschehen. Besonders herausfordernd wird es aber, wenn Teams vertrauensvoll kollaborieren müssen, deren Mitglieder sich zu Beginn der virtuellen Zusammenarbeit noch vollkommen fremd sind.

Grundsätzlich begegnen sich Menschen, die einander nicht kennen, zunächst einmal mit Vorsicht. Fehlt es an Informationen übereinander, dann können selbst Kleinigkeiten – über die Kollegen und Kolleginnen in lange aufeinander eingespielten Teams eher hinwegsehen – negativ ins Gewicht fallen. Dann wird aus dem kurzen Stirnrümpeln des Teamkollegen im Zoommeeting gleich die Ablehnung der eigenen Person herausgelesen. Und der Kollegin, die man

Vertrauen ist die Basis guter Zusammenarbeit und Voraussetzung für Leistung, in virtuellen Arbeitskontexten noch mehr als in analogen. Doch Vertrauen stellt sich nicht von selbst ein. Besonders schwierig wird es, wenn sich einander völlig Unbekannte in einem virtuellen Projektteam wiederfinden und binnen kürzester Zeit Ergebnisse generieren müssen. Ohne solide Vertrauensbasis ist das kaum möglich. Doch lässt sich etwas, das sonst langsam wächst, überhaupt auf die Schnelle herstellen – noch dazu auf Distanz?

dreimal im Homeoffice nicht erreichen konnte, wird unterstellt, dass sie wohl auf Kosten des Teams ihre Freizeit optimiert.

Sind solche Missdeutungen und Verdachtsmomente erst einmal in der Welt, leidet die Kooperation. Denn folgt man der soziologischen Definition des Systemtheoretikers Niklas Luhmann, dann ist Vertrauen eine riskante Vorleistung auf eine unbestimmte Zukunft, durch die Menschen überhaupt erst im Hier und Jetzt handlungsfähig werden. Hat man Vertrauen, dann nimmt man an, dass die Personen, denen man vertraut, sich zukünftig so verhalten werden, dass man nicht geschädigt wird. Hat man dagegen kein Vertrauen, dann „traut“ man sich auch nichts. Es bleibt dann entweder bei einem oberflächlichen Austausch – oder man handelt gar nicht. In der Teamzusammenarbeit heißt das zum Beispiel, man gibt Wissen und Informationen nicht weiter und Fehler nicht zu. Man ist nicht bereit, Kollegen zu unterstützen und schraubt die eigene Motivation, sich ins Team einzubringen, herunter.

Vertrauen gründet sich im Alltag auf Vertrautheit

Vertrauen hat etwas mit Vertrautheit zu tun. In einer gut funktionierenden analogen Zusammenarbeit sorgt schlicht und ergreifend

der Umstand, dass man sich als Team häufig sieht und eine gemeinsame Vergangenheit hat, dafür, dass man mit der Zeit einander vertraut. Schließlich hat man sich schon als wohlwollend, kompetent, ehrlich und vorhersagbar handelnd erlebt – mithin also als vertrauenswürdig. Das Vertrauenskonto konnte gefüllt werden.

Kommen allerdings virtuelle Projektteams zusammen, deren Mitglieder noch ein völlig unbeschriebenes Blatt füreinander sind, dann gibt es keine gemeinsame Teamgeschichte. Keine Erfahrungen, wie es miteinander gelaufen ist. Und *trotzdem* muss man sich schnell zusammenraufen, muss vertrauensvoll miteinander arbeiten und Ergebnisse liefern. Es kommt heutzutage immer häufiger vor, dass sich Teams ad hoc und temporär, manchmal über Landes- und Unternehmensgrenzen hinweg, bilden. Selbst innerhalb eines Unternehmens nimmt – gerade in agilen Arbeitskontexten – die bereichs- und abteilungsübergreifende Projektarbeit zu. Auch hier treffen Mitarbeitende in (oft rein virtuellen) Projekten aufeinander, die bislang wenig oder nichts miteinander zu tun hatten, etwa um gemeinsam ein neues Produkt zu entwickeln oder um an einem für das Unternehmen wichtigen Thema zu arbeiten. Beispielsweise, in einem multinationalen Konzern, an der Fragestellung: Wie wollen wir in unserer



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast

Vertrauensvoll zusammenarbeiten zu müssen, ohne einander zu kennen, ist eine Herausforderung. Trotzdem lässt sich in virtuellen Teams eine Art provisorisches Vertrauen schnell aufbauen, das dann im Folgenden auf eine solidere Basis gestellt werden muss.

Organisation mit dem Thema Diversity umgehen? In solchen Fällen müssen Menschen, die sich mitunter nie zuvor gesehen haben – weder analog noch virtuell –, sehr schnell eine Vertrauensbasis schaffen, um kurzfristig Ergebnisse zu produzieren. Wie aber geht das?

Swift Trust hilft dabei, Ad-hoc-Vertrauen aufzubauen

Erstmals beschrieben haben im Jahr 1996 die Organisationsforscherin Debra Meyerson et.al. das Phänomen, dass Menschen quasi aus dem Nichts heraus Vertrauen aufbauen können. Sie bezeichneten diesen, später von vielen weiteren Wissenschaftlern erforschten Vorgang als Swift Trust. Swift Trust basiert zwar auf denselben Grundlagen, die auch sonst zur Vertrauensbildung führen, also auf der Wahrnehmung von Wohlwollen, Kompetenz, Verlässlichkeit, Konsistenz usw. Allerdings schätzen Menschen dies alles bei Personen, über die sie noch kein *eigenes Erfahrungswissen* haben, zunächst anhand *sekundärer Informationen* ein. Genauer: Sie nutzen Stereotypisierungen und ersetzen damit die Möglichkeit, Vertrauen anhand von Informationen aus erster Hand aufzubauen.

Menschen, die Vertrauen aufbauen müssen, stellen dem Modell zufolge unbewusst die Frage, ob sie es mit den „richtigen“ Personen zu tun haben, um sich auf die Teamarbeit einzulassen, und verlassen sich dabei zunächst einmal auf heuristische Antworten. Legt man dies zugrunde, dann geht es zu Beginn der virtuellen Zusammenarbeit darum, sicherzustellen, dass die Teammitglieder bei ihren Stereotypisierungen zu *positiven* Antworten entlang dreier Bewertungskategorien gelangen (nach: Roxanne Zolin, Raymond E. Levitt, Renate Fruchter und Pamela Hinds: Modeling and Monitoring Trust in Virtual A/E/C Teams, Cife Working Paper #62, Dezember 2000):

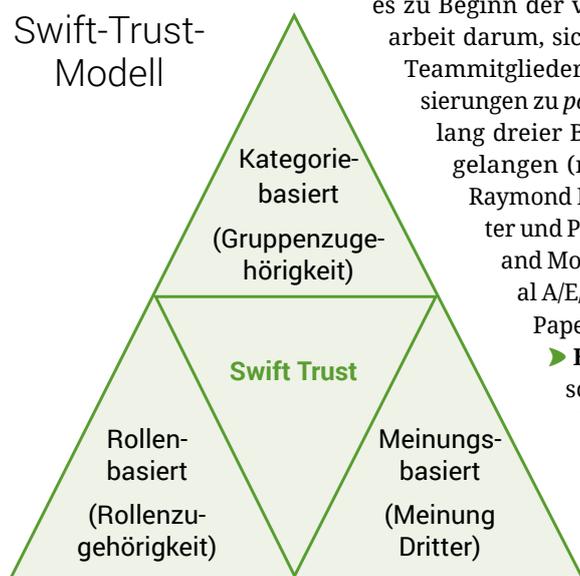
- **Erstens** bewerten Menschen eine ihnen unbekannte Person anhand der formellen *Gruppe*, der diese Person angehört. Sie betrachten und beurteilen ein noch unbekanntes Gegenüber zunächst

also weniger als Individuum denn als Teil einer Gruppe. Bei diesem sogenannten *kategoriebasierten Vertrauen* spielen auch tradierte Stereotype über Gruppen eine Rolle, etwa: „Der Typ aus dem Marketing muss ja wohl gut reden können.“ Oder: „Die Ingenieurin wird garantiert technischen Sachverstand einbringen.“ Vor allem, wenn die Gruppe, der die Person angehört, als der eigenen Gruppe ähnlich empfunden wird, ist dies von Vorteil für den schnellen Aufbau von Vertrauen. Ergo lohnt es sich in der virtuellen Ad-hoc-Teamzusammenarbeit, gleich zu Beginn Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten. Ein sehr guter Anknüpfungspunkt kann dabei die persönliche Intention sein, sich dem Projekt anzuschließen. Wenn sich jemand aus dem HR-Bereich dafür interessiert, in einem Diversity-Projekt mitzuarbeiten, ist das vielleicht wenig überraschend. Bei jemandem aus dem Marketing irritiert es womöglich mehr und bedarf einer persönlichen Erklärung – die aber, wenn sie befriedigend ausfällt, das Gefühl, gleiche Interessen zu verfolgen, stärken kann. Das Bedürfnis, gemeinsam etwas erreichen zu wollen, das Bewusstsein einer geteilten Motivation, ist ein ganz wesentlicher Faktor, der Menschen dazu bringen kann, auch Fremden (über alle möglichen Unterschiede hinweg), einen Vertrauensbonus zu geben.

► **Zweitens** bewerten Menschen andere Menschen, die sie noch nicht kennen, anhand der *Rolle*, die diese eingenommen haben. Diesem Konzept des *rollenbasierten Vertrauens* zufolge, vertrauen Menschen also quasi stellvertretend der Rolle, die ein Individuum eingenommen hat, statt dem Individuum. Beziehungsweise: Sie vertrauen darauf, dass sich die Person an ein bestimmtes Rollenbild halten wird. Sie fragen sich gleichzeitig aber auch: Passt die Rolle überhaupt zu dieser Person? Und hat die Person tatsächlich die entsprechenden Kompetenzen? Auch deswegen kommt es beim Start eines virtuell zusammenarbeitenden Teams wesentlich darauf an, dass die Teammitglieder übereinander und über ihre Motivation ins Reden kommen. Außerdem ist es wichtig, frühzeitig Aufgaben und Rollenerwartungen eindeutig zu klären.

► **Drittens** ist das *meinungsbasierte Vertrauen* ein weiterer wichtiger Baustein beim schnellen Vertrauensaufbau. Gemeint ist: Bei einer Bewertung einer ihnen unbekanntem Person verlassen sich Menschen

Swift-Trust-Modell



Quelle: www.managerseminare.de; Darstellung von Katharina Kunz nach Aussagen von Miriam Mützel: Erfolgreiche Teamarbeit in deutsch-chinesischen Projekten, Deutscher Universitäts-Verlag 2006, S. 60 ff.

gern auch auf Aussagen Dritter über diese Person. Da nicht jeder neue Teamkollege im Unternehmen oder der Branche wie ein bunter Hund bekannt ist, weil er oder sie zum Beispiel ein viel beachtetes fachliches Blog schreibt oder im Unternehmen eine prominente Position hat, kommt hier der Teamleitung eine vermittelnde Rolle zu: Sie kann das frühe Aufeinander-Einlassen unterstützen, indem sie die neuen Teamkollegen einander vorstellt und dabei auch darauf hinweist, wo deren Interessen liegen, was sie bisher getan haben, in welche Netzwerke sie eingebunden sind und was sie bereits erreicht haben – vor allem, wenn Einzelne hier aus Bescheidenheit nicht allzu mitteilbar sind.

Das Vertrauen, das so entsteht, ist streng genommen kein „echtes“ Vertrauen, sondern eine Vertrauenswürdigkeit, die auf konstruierten Informationen basiert, eine Art provisorisches Vertrauen. Ob es gerechtfertigt ist, erweist sich erst im Laufe der Zusammenarbeit. Untersuchungen zeigen jedenfalls, dass Menschen ihre heuristisch generierten, nicht personalen Vertrauensurteile rasch wieder beiseiteschieben, sobald sie die Gelegenheit erhalten, das Verhalten ihres Gegenübers zu beobachten. Es geht also im Folgenden darum, dem Vertrauensgeber weiterhin ausreichend Informationen zur Verfügung zu stellen – und zwar nun in Form echten Erlebens –, sodass er abgleichen kann, ob die initial zur Verfügung gestellten Informationen auch in den nachfolgenden (virtuell nicht immer ohne Weiteres beobachtbaren) Handlungen erkennbar sind.

Relevant sind zwei Arten von Vertrauen

Wichtig dabei ist, zu wissen, dass zweierlei Arten von Vertrauen auf die Motivation und damit auch Leistungsfähigkeit des Teams einwirken: zum einen das *zwischenmenschliche Vertrauen*, von dem bislang die Rede war. Zum anderen aber auch das Vertrauen des Teams in seine gemeinsame Wirksamkeit. Das heißt, die Teammitglieder brauchen auch eine Art *kollektives Selbstvertrauen*, um motiviert und leistungsfähig zu sein. Sie müssen davon überzeugt sein, schwierige Herausforderungen gemeinsam meistern und ihr Projekt zum Erfolg führen zu können.

Nach dem Input-Prozess-Output-Modell virtueller Teamarbeit, wie es von der Or-

ganisationspsychologin Marion Wittchen et al. (siehe dazu auch Kasten: *Das Input-Prozess-Output-Modell virtueller Teamarbeit*) beschrieben ist, entstehen die beiden Spielarten des Vertrauens auf zwei verschiedenen Ebenen:

► **Zwischenmenschliches Vertrauen** entsteht vor allem auf der *Ebene sozio-emotionaler Prozesse*. Dementsprechend entscheidet vor allem die Qualität der Kommunikation im Team darüber, ob



Mehr zum Thema

► **Henning Beck: Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.**

www.managerseminare.de/MS284AR11

Viele Führungskräfte glauben, so manche Mitarbeitende liefern nur dann Bestleistungen ab, wenn sie kontrolliert werden. Warum das falsch ist und Menschen insbesondere bei geistigen Tätigkeiten unter Beobachtung eher schlechter als besser performen, erklärt Neuroforscher Henning Beck in diesem Text aus der Serie „Schlauer lernen“.

► **Judith Muster und Andreas Hermwille: Lehren von Luhmann – Vertrauen senkt die Komplexität.**

www.managerseminare.de/MS274AR04

Alle sozialen Systeme sind dazu gezwungen, Entscheidungen unter komplexen, undurchschaubaren Bedingungen zu treffen. Ohne Vertrauen geht das nicht. Im fünften Teil der Serie über Einsichten des Systemtheoretikers Niklas Luhmann geht es darum, warum Vertrauen unverzichtbar ist – aber auch Nebenwirkungen hat, die man kennen sollte.

► **Miriam Müthel: Erfolgreiche Teamarbeit in deutsch-chinesischen Projekten.**

Deutscher Universitäts-Verlag 2006, 64,99 Euro.

In ihrer Dissertationsschrift beschreibt Miriam Müthel u.a. detailliert den Vertrauensprozess und beschreibt auch das Modell des *Swift Trust*.

► **Martin Hartmann: Die Praxis des Vertrauens.**

Suhrkamp 2011, 24 Euro.

Der Autor setzt sich in dieser philosophischen Abhandlung mit der Frage auseinander, was Vertrauen ist, wie Misstrauen begegnet und Vertrauen geschaffen werden kann.

► **Marion Wittchen, Nina Kleinlein und Guido Hertel: Zielvereinbarungen und Kommunikationsmanagement als komplementäre Führungsstrategien in virtuellen Teams.**

In: *Wirtschaftspsychologie*, 13. Jahrgang, Heft 3, 2011, S. 31 – 40.

Die Psychologen und Psychologinnen legen dar, weshalb in virtuellen Teams sowohl sozialemotionale als auch aufgabenbezogene Prozesse für die Leistungserbringung notwendig sind. Sie nutzen für ihre Untersuchung u.a. das Input-Prozess-Output-Modell.

Auf Motivation und Leistungsfähigkeit eines Teams wirken zwei Arten von Vertrauen ein: das zwischenmenschliche Vertrauen ineinander und das Vertrauen des Teams in seine gemeinsame Wirksamkeit.

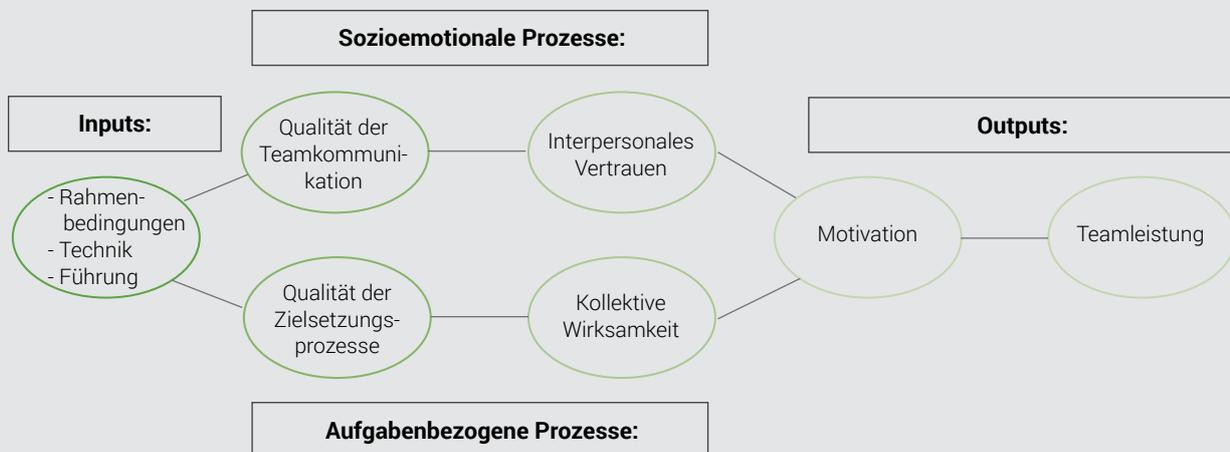


es wachsen kann. Das heißt, wer das interpersonale Vertrauen dauerhaft aufrechterhalten und stärken will, muss dem Problem begegnen, dass Kommunikation in der virtuellen Zusammenarbeit eingeschränkt ist, jedenfalls nicht nebenbei und automatisch stattfindet. Kommunikation muss hier gezielt intendiert werden. In virtuellen Kontexten kommt es daher darauf an, immer wieder Gelegenheiten zu schaffen, bei denen die Teammitglieder ihre Vertrauenswürdigkeit auch ohne persönliche Treffen einschätzen können. Beispielsweise in Form von regelmäßigen moderierten virtuellen Jour fixes, aber auch in Form informeller Teammeetings, bei denen man sich auch auf der privaten Ebene näher kennenlernen kann. Auch Small Talk, vielleicht regelmäßig zu Beginn von Meetings, hilft hierbei. Zwischenmenschliches Vertrauen profitiert auch davon, dass es gute Feedback-Prozesse und Prozesse der Konfliktklärung im Team gibt. Feedback sollte am besten institutionalisiert werden, damit die gegenseitige Wahrnehmung regelmäßig gespiegelt wird. So können einerseits Missverständnisse immer rasch geklärt und andererseits Erwartungen geäußert werden. Bei der Gestaltung von Feedback-Prozessen müssen im virtuellen Raum auch Schwierigkeiten bedacht wer-

den, die es analog nicht gibt. Etwa, dass man den Feedback-Nehmer nach einem Gespräch zunächst einmal nicht mehr sieht – und daher auch nicht wahrnehmen kann, wie er oder sie das Gespräch verarbeitet. Eine Lösung könnte hier darin bestehen, stets ein zweites Gespräch mitzuplanen, in dem noch einmal reflektiert wird, wie das Feedback gewirkt hat. Bei Konflikten sollte man im virtuellen Raum grundsätzlich nicht den Versuch unternehmen, diese schriftlich klären zu wollen. Vielmehr sollte man bei den geringsten Anzeichen für Unstimmigkeiten reagieren und zu einem Videocall einladen.

► Auf der Ebene der aufgabenbezogenen Prozesse entsteht das **Vertrauen in die Wirksamkeit des Teams**. Normalerweise wächst auch dieses mit der Zeit, durch gemeinsam erreichte Erfolge. In ad hoc zusammengestellten Teams fehlt natürlich auch das, weshalb es umso mehr darauf ankommt, dafür zu sorgen, dass das Team möglichst schnell erste Erfolgserlebnisse hat. Hier ist es besonders wichtig, Ziele zu vereinbaren, am besten zunächst leicht erreichbare Teilziele. Wichtig dabei ist, dass die Ziele partizipativ vereinbart werden, denn nur die Erreichung solcher Ziele stärkt tatsächlich die Selbstwirksamkeitserwartung eines Teams. Von Bedeutung ist

Input-Prozess-Output-Modell virtueller Teamarbeit und zweidimensionales Vertrauenskonzept



Quelle: www.managerseminare.de; Kataharina Kunz nach Wittchen et al.: Zielvereinbarungen und Kommunikationsmanagement als komplementäre Führungsstrategien in virtuellen Teams. In: Wirtschaftspsychologie. 13. Jahrgang, Heft 3, 2011, S. 31 – 40.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS291AR03

Tutorial In virtuellen Teams Vertrauen aufbauen



Von null auf hundert, so lautet das Arbeitsmotto in vielen virtuellen Projektteams, die sehr schnell zu Ergebnissen gelangen müssen, ohne einander gut zu kennen. Ein Vier-Stufen-Plan, der sich am Lebenszyklus-Modell virtueller Teamarbeit orientiert, zeigt, wie der Vertrauensaufbau in solchen Teams gelingen kann.

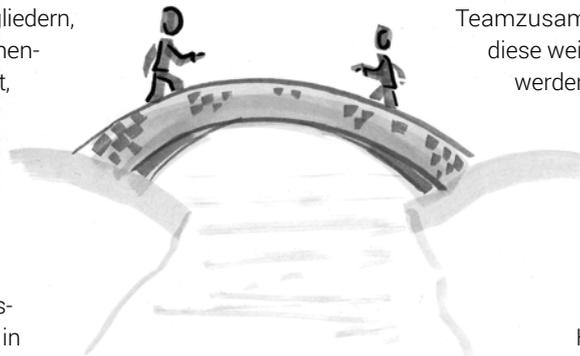
Vorbereitung des virtuellen Teams

Zu Beginn der Zusammenarbeit geht es darum, sicherzustellen, dass zentrale Input-Faktoren vorhanden bzw. Rahmenbedingungen gegeben sind, die letztlich darüber entscheiden, wie gut der Vertrauensaufbau sowohl auf der zwischenmenschlichen Ebene („Wir vertrauen uns gegenseitig“) als auch auf der Ebene der kollektiven Wirksamkeitserwartung („Wir als Team schaffen das“) funktionieren kann:

- ▶ Sind die Teamziele eindeutig?
- ▶ Ist geklärt, welche Kommunikations- und Kollaborationsprozesse die Zielerreichung unterstützen sollen?
- ▶ Ist die Technik da, die es dafür braucht? (Gibt es zum Beispiel Tools wie Chaträume und Microblogging-Anwendungen, die einen spontanen Austausch der Teammitglieder erlauben?)
- ▶ Wie soll die Führung in dem Team ausgestaltet sein? (Soll sie sich z.B. in eine Rolle gliedern, die sich um das Gelingen der zwischenmenschlichen Kommunikation kümmert, und eine Rolle, die dafür sorgt, dass die aufgabenbezogenen Prozesse reibungslos ablaufen wie bei der Projektmanagementmethode Scrum?)

Initiierung von Swift Trust

Um im Team eine schnelle Vertrauensbasis herzustellen, empfiehlt es sich, in einem Kick-off-Workshop – orientiert an der Swift-Trust-Theorie – erste Maßnahmen zu initiieren. Swift Trust besagt, dass Menschen auch in rein virtuellen Kontexten in der Lage sind, schnell eine (vorläufige) Vertrauensbasis aufzubauen. Das tun sie, indem sie ihr Gegenüber, über das sie noch kein eigenes Erfahrungswissen haben, in drei Dimensionen stereotyp bewerten (Roxanne Zolin, Raymond E. Levitt, Renate Fruchter und Pamela Hinds: Modeling and Monitoring Trust in Virtual A/E/C Teams, Cife Working Paper #62, Dezember 2000, zitiert nach Miriam Müthel: Erfolgreiche Teamarbeit in deutsch-chinesischen Projekten, Deutscher Universitäts-Verlag 2006): anhand der Gruppe, zu der die unbekannte Person gehört, anhand ihrer Rolle und anhand dessen, was Dritte über sie sagen. Dies kann man sich zunutze machen, indem man im Kick-off Gelegenheiten schafft, in denen diese Urteilsbildung möglichst positiv ausfallen kann. Wichtig ist zum Beispiel, Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten und transparent zu machen, welchen Background die einzelnen Beteiligten haben. Hier darf gerne auch die Führung



moderierend eingreifen und dafür sorgen, dass deutlich wird, welchen persönlichen Mehrwert alle zur Zusammenarbeit beisteuern können. Zudem gilt es, gemeinsam die Aufgaben- und Rollenverteilung anzugehen und zu klären, welche Erwartungen sich an die jeweiligen Rollen knüpfen. Auch Prinzipien der Zusammenarbeit sowie Werte und Normen müssen geklärt werden, um rasch ein Gefühl der Sicherheit entstehen zu lassen.

Dauerhafte Gestaltung sozioemotionaler und aufgabenbezogener Prozesse

Menschen überprüfen ihr pragmatisch gefasstes Ad-hoc-Vertrauen im Fortlauf der Zusammenarbeit, indem sie ihr Gegenüber beobachten. Tatsächliche Erlebnisse mit den anderen ersetzen dann das vorläufige Vertrauen und lassen idealerweise eine stärkere Vertrauensbasis entstehen. In der virtuellen Teamzusammenarbeit müssen allerdings auch diese weiteren Erlebnisse bewusster intendiert werden als analog. Wichtig sind zum Beispiel moderierte Teammeetings, regelmäßige Jour fixes und unmoderierte Teamrunden. Zudem kommt es auf Folgendes an: ein regelhaftes Feedback-System, die rasche (und niemals schriftliche) Bearbeitung von Konflikten, das Funktionieren der Kommunikations- und Kollaborationsprozesse, die Zielerreichung, dass die Einhaltung vereinbarter Regeln überprüft und die Erreichung auch von Teilzielen ausreichend gewürdigt wird. Diese Maßnahmen auf sozioemotionaler Ebene wie auch auf der Ebene aufgabenbezogener Prozesse stärken einerseits das Vertrauen der Teammitglieder ineinander, andererseits aber auch das Vertrauen des Teams in die eigene Leistungsfähigkeit.

Optimierung der Zusammenarbeit

Bleibt das Team länger als nur einige Wochen bestehen, gewinnt das Thema Wissensmanagement an Bedeutung: Virtuelle Teams brauchen ein Wissensarchiv für gemachte Erfahrungen und Learnings. Auch die Bedeutung von (Online- und Offline)-Trainings sowie Teamentwicklungsmaßnahmen rückt in den Vordergrund. Wichtig sind zudem häufige Retrospektiven, in denen die Zusammenarbeit immer wieder einer kritischen Überprüfung unterzogen wird und gegebenenfalls Schritte zu deren Verbesserung vereinbart werden.

Quelle: www.managerseminare.de; Katharina Kunz unter Rückgriff auf G. Hertel, S. Geister, U. Konrad: Lebenszyklus-Modell virtueller Teamarbeit: Managing virtual teams: A review of current empirical research. In: Human Resource Management Review, 2005, Vol. 15, Issue 1; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de



Die Tatsache, dass Vertrauensaufbau in einem virtuellen Team besonders viel Struktur und Steuerung bedarf, macht deutlich, wie wichtig hier der Faktor Führung ist.

außerdem, dass die Erreichung der (Teil-) Ziele gebührend gewürdigt wird. Das kann online zugegebenermaßen eine Herausforderung darstellen, ist aber machbar – etwa in Form regelmäßig stattfindender Veranstaltungen, bei denen Projekterfolge einem breiten Kreis im Unternehmen vorgestellt werden.

Voraussetzung für beides, den Aufbau zwischenmenschlichen Vertrauens wie auch des kollektiven Selbstvertrauens, ist die bereits erwähnte Klärung von Aufgaben und Rollen und die Einigung auf Kommunikations- und Kooperationsprozesse, da dadurch die Chance auf reibungslose und konfliktarme Abläufe steigt. Enorm wichtig für die Aufrechterhaltung eines Vertrauensklimas im virtuellen Raum ist auch, dass die Einhaltung vereinbarter Regeln regelmäßig überprüft wird. Dazu gehört ein hohes Maß an Transparenz in der Zusammenarbeit. So kann es gerade anfangs hilfreich für den Vertrauensaufbau sein, sich darüber zu verständigen, in welchem Zeitraum Teammitglieder auf Anfragen antworten sollen, oder ob man mit einem gemeinsamen Kalender arbeiten will, über den immer ersichtlich ist, wer wann erreichbar ist. Das mag nach Kontrollzwang klingen, ist aber psychisch entlastend – so wie auch das Wissen darum, dass die Einhaltung von Regeln und die Erreichung von Zielen kontrolliert werden.

Vertrauensaufbau braucht Führung

Die Tatsache, dass Vertrauensaufbau in einem virtuellen Team besonders viel Struktur und Steuerung bedarf, macht deutlich, wie wichtig auch in der (teil-)autonomen virtuellen Teamarbeit der Faktor Führung ist. Die Projektmanagementme-

thode Scrum zollt den beiden Ebenen des Vertrauensaufbaus – der Ebene der sozioemotionalen Prozesse und der Ebene der aufgabenbezogenen Prozesse – übrigens nicht zuletzt dadurch Tribut, dass sie zwei Rollen vorsieht, die sich ausschließlich um eine dieser beiden Ebenen kümmern: den Scrum Master, der dafür sorgt, dass die Prozesse auf der sozioemotionalen Ebene funktionieren. Und den Product Owner, der sich um die aufgabenbezogene Ebene kümmert. Der also dafür sorgt, dass das Team Ziele erhält, diese im Blick behält und erreichen kann.

Dabei sind „Handwerk“, also die Umsetzung verschiedener vertrauensbildender Maßnahmen, und Haltung der Führungskraft zwei Seiten derselben Medaille. Denn nur, wenn Vertrauen als eigene Haltung verinnerlicht ist, kann es authentisch in Beziehungen einfließen. Entscheidet sich die Führungskraft aktiv für Vertrauen und kann sie selbst vertrauen, lebt sie es vor und kann es von anderen einfordern. Haltung ist spürbar im Verhalten, der Wortwahl, der Art, wie jemand ehrlich und interessiert zuhört – auch und besonders im virtuellen Kontext. Unterstützend für die Entstehung vertrauensvoller Beziehungen auf Augenhöhe ist auch eine *systemische* Haltung der Führungskraft. Wer diese verinnerlicht hat, handelt allparteilich, wertschätzend, neutral (nicht wertend) und neugierig. Agiert eine Führungskraft aus dieser Haltung, werden die Teammitglieder sie recht schnell als wohlwollend wahrnehmen, denn Neutralität und Wertschätzung lassen auf ausgewogene Berücksichtigung aller Interessen schließen.

Auf diesem Boden kann Vertrauen wachsen, wobei allerdings berücksichtigt werden muss: Die Entstehung von Vertrauen ist hochkomplex. Die beschriebenen Maßnahmen sind wichtige Bausteine, aber keine Garantie für die Entstehung von Vertrauen. Denn Vertrauen folgt keinen linear-kausalen Gesetzen. Und noch etwas muss gesagt werden: Bei allen virtuellen Möglichkeiten ist für uns Menschen als soziale Wesen der „echte“ Kontakt in Präsenz Voraussetzung für die Entstehung wirklich intensiver (Arbeits-)Beziehungen. Existiert ein virtuelles Team daher nicht nur ein paar Wochen oder Monate, sind sporadische persönliche Treffen auf Dauer unverzichtbar.

Katharina Kunz



Die Autorin: **Katharina Kunz** ist Gründerin der Unternehmensberatung k2•people und unterstützt Organisationen, Teams und Einzelpersonen dabei, Vertrauen aufzubauen. Als studierte Sozialwissenschaftlerin arbeitet Kunz zudem als Lehrbeauftragte der TU Kaiserslautern. Kontakt: www.k2people.de