

Virtuelle Teams

Konflikte klären, Vertrauen schaffen!

Warum virtuelle Teamarbeit – gerade in Zeiten einer «Krise» – mehr Führung braucht. Und warum Führung durch die digitale Transformation aufwändiger wird.

Text: Prof. Dr. Olaf Geramanis | Foto: HSA/FHNW

Bereits im Sommer konnten viele Menschen die Phrase «Chancen der Corona-Krise» nicht mehr hören. Es mag ja sein, dass wir uns von den alten Formen und starren Mechanismen des Büroalltags komplett verabschieden müssen. Dennoch macht es Sinn, Vorteile wie Nachteile klug gegeneinander abzuwägen. Virtuelle Teamarbeit gibt es nicht erst seit der Corona-Pandemie, sondern wird seit mehr als 30 Jahren praktiziert und erforscht. Doch gibt es bis heute noch keine einheitlichen Definitionen von «virtuellen Teams» und «virtuellen Organisationen». Die Abgrenzung zu den Definitionen anderer Konzepte, etwa «virtual communities» oder «Telearbeit», erweist sich als schwierig.

Allen Ansätzen gemein sind die folgenden vier Kriterien: Virtuelle Teams bestehen (1) aus zwei oder mehr Mitgliedern, die (2) interaktiv zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen, während (3) mindestens eine Person des Teams an einem anderen Standort, in einer anderen Organisation oder in einer anderen Zeitzone arbeitet, so dass (4) die Kommunikation und Koordination der Arbeit sich vor allem auf Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) stützt, also Email, Fax, Telefon, Videokonferenz, gemeinsame Datenbank, etc.

Virtuelle Zusammenarbeit ist anspruchsvoll

Von Beginn an war klar: Für den Erfolg dieser Form der virtuellen Arbeitsorganisation sind Führung und Leitung sowie Koordination besonders wichtig. Zusätzlich musste man sich aber auch bewusst die Fragen von Vertrauen und Kommunikationsmöglichkeiten computervermittelter Interaktion vor Augen führen.

Generell gilt die IT-Branche als Vorreiterin der digitalen (Weiter-)Entwicklung und zeigt in Beschäftigtenbefragungen den höchsten Digitalisierungsgrad: Digital vermittelte Kommunikation (97 Prozent der Befragten nutzen dies) und die Kommunikation via Internet in der Projektarbeit (nutzen 84 Prozent der Befragten) erreichen dort Spitzenwerte im Branchenvergleich. Vor allem Termine und Anweisungen werden zunehmend online vermittelt. Dies begünstigt einerseits die Tendenzen hin zu einem «Faceless Management», andererseits werden «remote» arbeitende Führungskräfte aus sozialer Perspektive immer weniger als Person wahrgenommen.

So zeigten sich von Beginn an eine Reihe von Defiziten, die nach wie vor virulent sind: Je virtueller die Teamarbeit wird, desto offensichtlicher ist es, dass traditionell-hierarchische Führung und Kontrolle immer weniger möglich sind. Damit ist klar, dass die Führung virtueller Teams aufwändiger, weil ressourcen- und zeitintensiver ist.

Virtuelle wie analoge Formen von Interaktion basieren auf der erfolgreichen wechselseitigen akustischen und visuellen Wahrnehmung der Kommunikationspartner. Neben der geringeren sozialen

«Führung virtueller Teams ist aufwändiger, weil ressourcen- und zeitintensiver»

Präsenz unterscheidet sich die Bandbreite sprachlicher Verständigungen zudem jedoch erheblich: Vor allem paraverbale, also nicht sprachlich gefasste Laute wie Stöhnen, Kichern oder Lachen sowie nonverbale Zeichen wie Mimik, Gestik oder Körperhaltung werden via Telefonkonferenz gar nicht bis kaum transportiert. Dies führt zu erhöhten Informationsverlusten sowie dazu, dass kaum spontane (affektive) Kommunikation stattfindet, was nachweislich die Motivation der Teilnehmenden mindert.

All diese Beeinträchtigungen werden überdeutlich, wenn es um gemeinschaftliche Interaktionen geht. Dies kann einen Prozess der Konsensbildung betreffen oder die Klärung von Konflikten im virtuellen Team. Gerade in solch angespannten Situationen, in denen für Einzelne persönlich etwas auf dem Spiel steht, sind Menschen darauf angewiesen, vor allem paraverbale Gesten und nonverbale Feinheiten zu erfassen. Aber weil diese in einer virtuellen Zusammenarbeit besonders schwer zu transportieren sind, birgt dies wiederum weiteres Konfliktpotenzial: Weil die Konflikte dann eben doch nicht angesprochen und erforderliche Klärungen vertagt und/oder gar nicht erst angegangen werden.

Aufgaben-Konflikt versus Prozess-Konflikt

Jetzt mag der eine oder die andere sagen, dass sie sehr wohl online Konflikte klären können. Insofern muss die Aussage weiter präzisiert werden. Konflikte können durch «operative» Unklarheiten in Bezug auf bestimmte Teamaufgaben oder konkrete Ideen ausgelöst werden. Diese Konflikte können durchaus als förderlich für die Teamleistungen angesehen werden, weil sie in Bezug auf etwas Spezifisch-Drittes stattfinden. Liegen die Ursachen für die Konflikte allerdings auf der Beziehungsebene und/oder sind es diffuse Konflikte, die einen komplexen Arbeitsprozess betreffen, so wirken sich diese auf Grund ihrer Komplexität und der geringeren Face-to-face-Kontakte eher hinderlich bis negativ auf die Teamleistung aus. Je weniger Kanäle gleichzeitig für die Kommunikation zur Verfügung stehen, desto höher ist also die Wahrscheinlichkeit, dass sie misslingt. Je mehr Unklarheiten und Ungereimtheiten zunehmen, je mehr davon nicht an- und ausgesprochen wird, desto frostiger wird das Klima und desto höher werden die «Sozialen Schulden» des Teams.

Technische Schulden – Soziale Schulden

Der Begriff der Sozialen Schulden lässt sich in Anlehnung an den Begriff der «Technischen Schulden» gut erklären: «Technical Debt» wurde von Ward



Prof. Dr. Olaf Geramanis

ist Gruppendynamiker, Diplompädagoge (univ.), Coach, Supervisor und Organisationsberater (BSO), ausbildungsberechtigter Trainer für Gruppendynamik (DGGG). Seit 2004 ist er Dozent für angewandte Gruppendynamik und personenorientierte Beratung an der HSA/FHNW sowie Studienleiter des MAS Change und- Organisationsdynamik. (www.organisationsdynamik.ch; www.teamdynamik.ch)

Cunningham auf der OOPSLA Tagung in 1992 geprägt. Ursprünglich gemeint ist damit «all the not quite right code which we postpone making it right», also die innere Qualität des Codes. Später wurde der Begriff ausgedehnt, um all das zu bezeichnen, das zu einem ordentliche Software-System gehört, aber aus Zeitgründen verschoben wird. Dazu zählen Behandlungen in Bezug auf Fehler, Ausnahmen, Sicherheit und Notfälle. All das kann der Entwickler zunächst mal weglassen und den Anwender, wenn er überhaupt danach fragt, mit dem Versprechen trösten, es später einzubauen.

Einen solchen «Kredit» an technischen Schulden aufzunehmen, kann zweckmässig sein, um einen kurzfristigen, vorteilhaften Effekt zu erreichen. Zum Beispiel die schnellere Markteinführung eines Produktes. Doch genau wie bei finanziellen Schulden nimmt bei technischen Schulden der generelle Mehraufwand mit der Zeit zu. Die «Zinsen» bestehen im erhöhten Aufwand bei der späteren Implementierung und in den Verschlechterungen der wahrgenommenen Gesamtqualität; es muss immer noch etwas nachgeschoben und geklärt werden.

Ebenso verhält es sich bei Sozialen Schulden. Viele Unternehmen haben die Bereitschaft Ihrer Mitarbeitenden in der Krise mehr zu leisten wohlwollend zur Kenntnis genommen. Ebenso haben viele Führungskräfte die Bereitschaft ihrer Mitglieder, sich auf neue Arbeitsweisen einzulassen sowie die Disziplin, im Home Office oder bei den Online-Sitzungen brav mitzumachen, billigend entgegen genommen. Aber ist das Unternehmen, ist das Management, sind die Führungskräfte infolgedessen auch bereit, diese Schulden anzuerkennen und einen «Tilgungsplan» zu vereinbaren?

Die Frage ist simpel: «Wie, liebes Management und – wie, liebe Vorgesetzte, gedenkt ihr diese Schulden zu tilgen?» Wie wollt ihr das Vertrauen eurer Mitarbeitenden wertschätzen, bzw. zurückgewinnen? Denn solange ein Unternehmen, eine Abteilung, ein Team sozial überschuldet ist, solange die Mitarbeitenden mit uneingelösten Schuldscheinen herumlaufen, für die freiwillige Mehrleistung, die sie erbracht haben, solange werden weitere Ansprüche an die Mitarbeitenden mehr oder weniger offensichtlich blockiert werden und damit wirkungslos verpuffen. Bevor man daher aktuell weitreichende Veränderungen plant, sollte man zunächst über einen Rückzahlungsplan der Sozialen Schulden sprechen. Und seien Sie versichert, aktuell schieben viele Unternehmen eine ziemliche grosse Bugwelle an Sozialen Schulden vor sich her!

Vertrauen ist wichtig für gute Beziehungen

Argumente, warum es klug ist, auf dieses Soziale Kapitel einzuzahlen, gibt es genug. Gerne wird in diesem Zusammenhang auch der von Erich Fromm geprägte Begriff des «Sozialen Kitts» verwendet. Das Soziale hält zusammen, schafft Verbindlichkeit und vermag etwas Besonderes zu bewirken. Man kommt der Bedeutung und dem Stellenwert des Sozialen Kapitals etwas näher, wenn man statt von Kapital von «Vermögen» spricht. Vermögen lässt sich auf zwei Arten verstehen: Zum einen assoziiert man Begriffe wie Hab und Gut, Geld und Mittel. Zum anderen kann man Vermögen aber auch im Sinne von Fähigkeiten und Kompetenzen verstehen. Etwas vermögen heisst: imstande sein, etwas zu tun. Wenn man dann wiederum vermögend ist, ist man wohlhabend und reich – nicht in Bezug auf Geld. Reich an sozialem Vermögen, würde bedeuten, ein Vermögen an Achtung, Respekt, Ehre, Reputation und Vertrauenswürdigkeit «in Besitz» zu haben. Ein Team, das reich ist an Sozialem Kapital verfügt über verlässliche und tragfähige Beziehungen untereinander. Die Mitglieder müssen nicht alles infrage stellen oder langwierige Kontrollen durchführen, sondern sie vertrauen aufeinander.

Wie könnte ein Rückzahlungsplan aussehen? Vermutlich lauten die ersten Ideen: «Bonuszahlungen» und «Überstundenausgleich». Diese Art des Denkens verbleibt strikt in der ökonomischen Logik eines «quid pro quo». Die Mitarbeitenden sollen aufschreiben – und am besten auch nachweisen – wie und warum der Mehraufwand an Zeit entstanden ist und dies wird dann exakt geldwertig beglichen. Solange wir in dieser Logik verbleiben, werden die

Sozialen Schulden nicht abnehmen, bzw. solange zahlen wir nichts auf das Soziale Kapital ein.

Beste Motivation: Ernst gemeinte Dankbarkeit

Soziales Kapital ist keine Eigenschaft einer Einzelperson, sondern die Eigenschaft der Beziehungen der Menschen zueinander. Soziales Kapital ist das Beziehungsgeflecht zwischen den Menschen. Und dieses Netz ist tragfähiger, wenn die Personen klar wissen, was sie selbst zu geben bereit sind und welche Erwartungen sie aneinander richten können.

Rückzahlungen der Sozialen Schulden müssen dieser Qualität entsprechen und «Soziale Motivatoren» sein. Der wichtigste Motivationstipp ist ernst gemeinte «Dankbarkeit». Eine Führungskraft sollte Mitarbeitenden ihre Wertschätzung für aussergewöhnliche Leistungen adäquat zum Ausdruck bringen. Dabei geht es nicht darum, allen das Gleiche auszuzahlen, sondern die je persönlich erbrachten Mehrleistungen individuell zu schätzen. Das drückt der Begriff der «Wertschätzung» selbst recht präzise aus – der Wert kann nur «geschätzt» werden, weil er sich nicht exakt berechnen lässt.

Die Dankbarkeit des Managements, der Vorgesetzten, der Kolleg*innen kann mit Worten geschehen, aber natürlich auch mit kleinen Gesten, wie zum Beispiel ein spendiertes Eis in der Pause, oder eine Einladung zum Mittagessen. Es kann aber auch ein grosses – und grosszügiges – Fest gefeiert werden, in dem den Mitarbeitenden vermittelt wird, wie wichtig sie dem Unternehmen sind. Dazu können lobende Worte direkt an die Mitarbeitenden oder in Social Media-Posts kommen. Es kann bewusst ein Teamtag organisiert werden, um gemeinsam darauf zu schauen, wohin sich die Dynamik im Team verändert hat. Oder eine Organisation kann sich mal bewusst gegen anstehende Veränderungen entscheiden, bis wieder Ruhe eingekehrt ist.

Daneben können natürlich auch Bonuszahlungen für zusätzliche Leistungen und Sonderurlaubstage bzw. Überstundenabbau für die Zeit nach der Krise angeboten werden, so dass die Mitarbeitenden ein zusätzliches erstrebenswertes Ziel in Aussicht haben, auf das sie hinarbeiten können.

Der Dreh- und Angelpunkt besteht allerdings darin, inwiefern ein Unternehmen eine Sensibilität dafür entwickelt, inwieweit das Verhältnis von Geben und Nehmen in einem guten sozialen Gleichgewicht ist. Inwieweit die Mitarbeitenden «nur» das machen, was gerade so von ihnen verlangt wird oder inwieweit sie freiwillig mehr leisten und dafür eine entsprechende Würdigung erfahren. •