

Universität Rostock
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und
Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie

Motivationsprobleme bei virtueller Gruppenarbeit

SWIN Hauptseminar
Wintersemester 2005 / 2006

Autor: André Schütz
Studiengang: Business Informatics
Vortragsdatum: 27. Oktober 2005
Begutachter: Henning Griethe, Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik
Rebekka Richter, Lehrstuhl Wirtschaftspsychologie

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	I
Abstrakt	II
1 Einleitung	1
2 Begriffseinführungen	2
2.1 Wie entsteht Motivation?	2
2.2 Virtuelle Gruppen	4
2.3 Virtual Project Management Office	6
2.4 CSCW	6
2.5 Zusammenhang der Kulturen	7
2.5.1 Multikulturelles Management	7
2.5.2 Projektkultur	8
3 Motivationsproblematik in Virtuellen Gruppen	9
3.1 Folgen des geringen persönlichen Kontaktes	11
3.2 Gebrauch und Verständnis von Gesten und Mimiken	11
3.3 Kommunikationskultur als wichtiges Bindeglied	12
3.4 Kompatible Projektsoftware	13
3.5 Regeln als Orientierungsgrundlage	14
3.6 Wie führt man richtig?	14
3.7 Motivationserfassung durch das VIST-Modell	17
3.8 Vertrauen	19
4 Schlussfolgerung	20
5 Anhang	III
Literaturverzeichnis	V
Index	VI

Abbildungsverzeichnis

1	Wechselwirkung von Motiv und Anreiz	2
2	Modell der intrinsischen Motivation von Hackman & Oldman	4
3	Eigenschaften Virtueller Gruppen (angelehnt an [Duarte 1990])	6
4	Inhalte von interkulturellen Trainings	9
5	Emoticons und Abkürzungen für Ausdrucks- und Wahrnehmungsmöglichkeiten . .	10
6	Phasen des Managements virtueller Gruppen	15
7	VIST - Modell von Hertel (2002)	17
8	Vor- und Nachteile eines Virtual Project Management Office	III
9	Zusammenhang und Abhängigkeit der Kulturen	IV

Abstrakt

Durch eine steigende Anzahl von Firmenfusionen, verstärkter Globalisierung, Auslagerung von Produktionsstandorten in wirtschaftlich billigere Länder und eine verkürzte Produktentwicklung und -lebensdauer erhöht sich die Häufigkeit, dass Mitarbeiter von weit verstreuten Standorten in sogenannten Virtuellen Gruppen zusammenarbeiten müssen.

Diese Arbeit befasst sich mit den motivationshemmenden Vorgängen, die in dieser Form der Gruppenarbeit verstärkt auftreten können und gibt mögliche Ansätze wieder, die man bei der Zusammenstellung und Führung der Gruppe beachten sollte. So gibt es interkulturelle Besonderheiten, die genauso Beachtung verdienen, wie der richtige Führungsstil und die richtige Arbeitsumgebung.

Abgerundet wird die Arbeit durch eine theoretische Betrachtung der Motivation und ein Verfahren, welches es ermöglicht, sie auch in der Praxis messbar machen zu können.

1 Einleitung

Gruppen sind das Grundgerüst einer jeden Organisation. Diese Form der Zusammenarbeit ermöglicht es, die spezifischen und komplexen Aufgaben der heutigen Zeit zu bewältigen und sie in qualitativ hohem Standard umzusetzen.

Sie grenzen sich von ihrer Umwelt durch eigene Handlungen und eine ihr eigene Kommunikation ab, was weiterhin dazu führt, dass eigene Normen und Regeln hervorgebracht werden.

Ein besonderer Fall der Zusammenarbeit in einer Gruppe sind die Virtuellen Gruppen, welche sich durch eine räumliche Trennung der Mitglieder und eine meist auf elektronischem Wege stattfindende Kommunikation auszeichnen.

Dabei kann es zu Problemen kommen, die bei 'normalen' Gruppen nicht auftreten. Diese zu erkennen und zu beeinflussen, so dass die Organisation eine effektive und effiziente Arbeit vollführen kann, ist eine der Hauptaufgaben einer jeglichen Führungskraft. Denn nur wenn die Probleme angegangen werden und man ihnen besondere Aufmerksamkeit schenkt, kann man das Beste aus einer jeden Gruppe herausholen und sie für die anstehenden Aufgaben motivieren.

Im ersten Teil dieser Arbeit wird eine kurze Einführung zu den wichtigsten Begriffen rund um das Thema der Virtuellen Gruppen gegeben. Dazu zählen u.a. der allgemeine Motivationsbegriff (2.1), die Virtuelle Gruppe (2.2), internetbasierte Softwarelösungen (2.3 und 2.4) und die kulturellen Besonderheiten dieser Gruppenform (2.5).

Im zweiten Teil werden die Probleme angegangen, die dazu führen können, dass die Mitglieder Virtueller Gruppen ihre Arbeit nicht reibungslos vollführen können und ihre Motivation darunter leidet. Dies umfasst u.a. das Problem des geringen persönlichen Kontaktes (3.1), Einfluss von Gesten und Mimiken (3.2), die Kommunikationskultur der Gruppe (3.3), die verwendete Projektsoftware (3.4), Regeln (3.5) für die Gruppe und der anzuwendende Führungsstil (3.6), ein Modell zur Motivationserfassung (3.7) und was speziell der Vertrauensbegriff (3.8) in einer Virtuellen Gruppe bedeuten kann.

2 Begriffseinführungen

Für die Führung, Steuerung und Motivation (siehe 2.1) Virtueller Gruppen werden spezielle IT-Technologien und Einrichtungen benötigt. So kann man die Führung einer solchen Gruppe durch ein 'Virtual Project Management Office' (siehe 2.3) arrangieren und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Mitarbeitern durch geeignete CSCW Software (siehe 2.4) unterstützen.

Durch die meist unterschiedlichen Kulturen (siehe 2.5), die in solchen Virtuellen Gruppen aufeinander treffen, ergeben sich Besonderheiten in der Führung und Organisation derselbigen, um ein gemeinsames Kooperieren der einzelnen Individuen zu ermöglichen und voranzutreiben. So muss sich dann das Multi- oder Interkulturelle Management (siehe 2.5.1) auf die verschiedenen Eigenheiten der beteiligten Mitarbeiter einstellen, um die Projektkultur (siehe 2.5.2) positiv beeinflussen zu können.

Überdies hinaus möchte erwähnt sein, dass die Begriffe 'Virtuelle Teams', 'Virtuelle Gruppen', 'Virtuelle Community' und 'Virtuelle Gemeinschaft' hier synonym verwendet werden, da sie in der Literatur teils als gleich verwendet wurden und noch nicht genau definiert waren, so dass man wirklich eine genaue Unterscheidung hätte treffen können (Thiedeke)¹.

2.1 Wie entsteht Motivation?

Wenn man die Probleme Virtueller Gruppen betrachten möchte, die mit der Motivation der Teammitglieder zu tun haben, muss man sich zuerst um den Begriff *Motivation* kümmern. Wie entsteht sie? Warum entsteht sie? Und - Was ist Motivation eigentlich?

Wenn man Motivation im weiteren Sinne betrachtet, ist sie eine allgemeine Bezeichnung für Prozesse, die psychische oder auch körperliche Vorgänge steuern, aufrechterhalten und auslösen. So kommt es dann dazu, dass sich Lebewesen, angeregt von den jeweiligen persönlichen Abneigungen und Neigungen, von speziellen Aktivitäten und Reizen stärker angezogen fühlen als von anderen.²

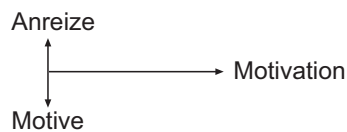


Abbildung 1: Wechselwirkung von Motiv und Anreiz

Diese Reize oder auch Anreize sind Merkmale, die in ganz bestimmten Situationen auftreten und so Motive in den Menschen anregen. Diese Motive wiederum wirken direkt in der jeweiligen Person und sind die Beweggründe für menschliches Verhalten. Wenn man nun die Wechselwirkung (siehe

¹[Thi00]

²[Zim99, Seite 319]

Abbildung 1) zwischen Anreizen und Motiven betrachtet, hat man die Motivation der Personen.³ Die Anreize kann man in intrinsische und extrinsische unterteilen, wobei bei intrinsischen Anreizen die Motivation aus der Aufgabe selbst resultiert und bei extrinsischen Anreizen die Motivation nur als Mittel zum Zweck dient, z.B. Ansporn durch monetäre Mittel oder materielle Prämien.⁴ Die intrinsische Motivation ist zwar längerfristig wirksam, doch findet man in den Organisationen eher eine extrinsische Motivation an.

Beispiele für intrinsische Arbeitsmotive (durch Vollzug der Arbeit befriedigt)⁵:

- Leistungsmotivation
- Bedürfnis nach Tätigkeit
- Bedürfnis nach Selbstverwirklichung
- Machtbedürfnis

Beispiele für extrinsische Arbeitsmotive (durch Folgen der Arbeit befriedigt):

- Konsumbedürfnis
- Sicherheitsbedürfnis
- Geld

Um herauszufinden, wie Arbeit möglichst beschaffen sein sollte, damit die Mitarbeiter intrinsisch motiviert werden, kann man das Modell von Hackman und Oldman (siehe Abbildung 2) betrachten, nach welchem in der Arbeit Sinnhaftigkeit gesehen werden soll, man sich für seine Aufgaben verantwortlich fühlen muss und jeder die Ergebnisse der Tätigkeit kennen sollte. Dabei werden 5 Kernmerkmale der Arbeit berücksichtigt:

- *Variabilität*
Arbeit sollte abwechslungsreich gestaltet werden. (Fließbandarbeit mit geringer Variabilität)
- *Ganzheitlichkeit*
Mehrere Teilaufgaben kombinieren. (Nicht nur eine Aufgabe immer wieder den ganzen Tag.)
- *Bedeutung*
Bedeutung der Tätigkeit für andere und die Gesellschaft.
- *Autonomie*
Man sollte die Möglichkeit haben, selber Entscheidungen treffen zu können.
- *Feedback*
Man muss Feedback über seine Ergebnisse erhalten.

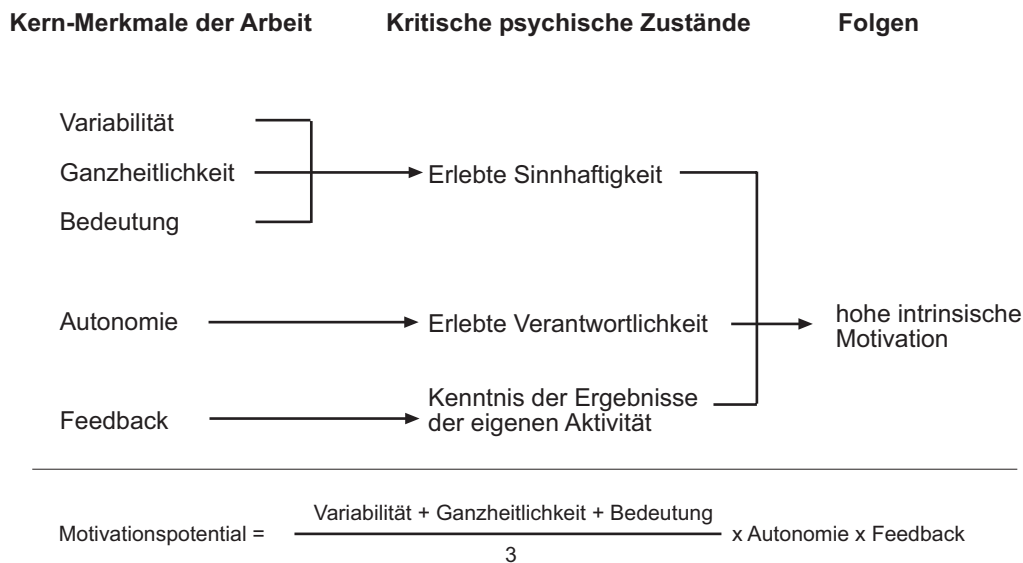


Abbildung 2: Modell der intrinsischen Motivation von Hackman & Oldman

Motivation basiert weiterhin auf Energie, die benötigt wird, um bei der Person Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu erzeugen. Diese Energie kann man als Aktivierung bezeichnen, die auch als 'Innere Spannung' angesehen werden kann und bei der die Stärke der Aktivierung ein Maß für die Reaktionsbereitschaft des Organismus ist.⁶

Um nun die Mitarbeiter einer Virtuellen Gruppe möglichst richtig zu managen und eine hohe Arbeitsmotivation zu erreichen, muss man die Eigenheiten und Besonderheiten einer Virtuellen Gruppe verstehen.

2.2 Virtuelle Gruppen

Laut Definition ist *virtuell* eine Sache, die 'Kraft der Möglichkeit vorhanden ist'. So ist dann eine Virtuelle Gruppe ein Team von Leuten, die zwar wie ein Echtes Team zusammenarbeiten, aber kein Echtes Team sind. Doch was ist dann ein Echtes Team?

Ein Echtes Team ist eine Form der Organisation, wo eine Gruppe von Leuten räumlich eng zusammen an der Lösung eines Problem es arbeiten⁷.

Um nun den Unterschied zwischen Virtuellen Gruppen und Echten Teams herauszustellen, kann man die Feststellung von Lipnack und Stamps heranziehen. Sie lautet:

Im Gegensatz zum konventionellen (echten) Team arbeitet eine Virtuelle Gruppe

³[Ner02, 5. Vorlesung - Seite 3]

⁴[Ner02, 5. Vorlesung - Seite 3]

⁵[Ros00, Seite 359]

⁶[Ner02, 5. Vorlesung - Seite 1]

⁷[BB01, Seite 7]

über Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen hinweg und benutzt dazu Verbindungsnetze, die durch Kommunikationstechnologien ermöglicht werden.⁸

Zwar sieht es so aus, als wären diese beiden Teamformen sehr unterschiedlich, doch haben sie weitgehend große Gemeinsamkeiten und so kann es sogar dazu kommen, wenn auch langsamer, dass Virtuelle Gruppen zu Echten Teams werden. Denn seit den Hawthorne Studien hat man herausgefunden, dass sich die Personen zusammenschlossen und zu einem Team wurden, die Sympathie füreinander empfanden⁹. Sympathie entsteht meist dann, wenn man Ähnlichkeiten zwischen den einzelnen Personen aufdeckt, die diese verbinden. Bei Virtuellen Gruppen ist es meist die Vielzahl der über den Computer vermittelten Kontakte und die gemeinsame Arbeitsaufgabe, die Sympathie entstehen lässt (Döring und Walther).

Will man dann noch eine Klassifikation von Virtuellen Gruppen vornehmen, kann man sich die Einteilung von Duarte und Snyder anschauen (siehe Abbildung 3)¹⁰, welche 7 Unterscheidungen von Virtuellen Gruppen beschreibt¹¹:

1. Vernetzte Teams

Spezialisten, die in einem losen Netzwerk zusammenarbeiten, sich aber nicht kennen müssen.
z.B. innovative Produktentwicklung oder Entwickler von Open - Source Produkten

2. Parallele Teams

Mitglieder kennen sich für die Dauer der Zusammenarbeit und arbeiten parallel zu den einzelnen Trägerorganisationen.
z.B. Teams, die bei Firmenglobalisierung weltweit gemeinsame Standards einführen

3. Projekt- oder Produktentwicklungsteams

Zeitlich begrenzte Zusammenarbeit und werden nach der Beendigung wieder aufgelöst.

4. Arbeits- oder Produktionsteams

Arbeiten meist in einem Funktionsbereich fortlaufend zusammen.
z.B. Buchhaltung oder Programmierung

5. Service Teams

Unternehmen bieten durch weltweite Vernetzung Service Funktionen rund um die Uhr an.
z.B. Call Center, die in unterschiedlichen Zeitzonen 'der Sonne folgend' arbeiten.

6. Management Teams

Multinationale Konzerne lassen ihre Spitzenkräfte fortlaufend Erfahrungen austauschen.

7. Action Teams

Für eine Gefahrensituation oder spezielle Aufgabe gebildet und meist aus unterschiedlichen

⁸[BB01, Seite 8]

⁹[Ner03, Seite 166]

¹⁰[BB01, Seite 9]

¹¹[BB01, Seite 8/9]

Organisationen kommend.

z.B. *Katastrophenteams für Tornado Vorhersage oder NASA Flugkontroll-Teams, die einen Flug rund um den Globus verfolgen.*

Team Art	verschiedene Organisationen	verschiedene Orte	unterschiedliche Wirkungszeiten
Vernetzte	ja	ja	ja
Parallele	ja	ja	ja
Projekt / Produkt	ja	ja	ja
Arbeit / Produktion	nein	ja	ja
Service	nein	ja	ja
Management	nein	ja	ja
Action	ja	ja	ja

Abbildung 3: Eigenschaften Virtueller Gruppen (angelehnt an [Duarte 1990])

Um nun solche Virtuellen Gruppen zu leiten und möglichst effizient zu führen, werden internetbasierte Technologien genutzt, die eine schnelle und umfangreiche Kommunikation ermöglichen. Dazu gehören u.a. das Virtual Project Management Office und geeignete CSCW Software.

2.3 Virtual Project Management Office

Diese Projektbüros dienen als Dienstleister, indem sie eine Infrastruktur mit spezieller Software¹² aufbauen, die über das Internet zu nutzen ist, so dass die Interaktion zwischen den Mitarbeitern verbessert wird und sie motivierter an die Arbeit gehen.¹³

Durch diese Büros werden den Virtuellen Gruppen die Projekt Standards offengelegt und wichtige Informationen verteilt. Eine detaillierte Betrachtung über die Vorteile erfolgt in Abbildung¹⁴ 8 im Anhang.

2.4 CSCW

CSCW ist die Abkürzung für *Computer Supported Collaborative Work*¹⁵ und unterstützt die Gruppenarbeit seit Mitte der 80er Jahre. Diese Unterstützung erfolgt durch Systeme, welche das gemeinsame Arbeiten von Gruppen erleichtern. Das können u.a. sein:

E - Mail / Messaging → Anwendungen für elektronische Nachrichten; Calendaring / Scheduling → Gruppenterminkalender; Electronic Meeting / E - Conferencing → Abhalten von Besprechungen

¹²[BB01, Seite 53]

¹³[BB01, Seite 9]

¹⁴[BB01, Seite 150]

¹⁵[BB01, Seite 5]

über Video; Real Time Data Conferencing → gemeinsames Bearbeiten von Objekten; etc. .

CSCW entwickelte sich weiter zu integrierten Knowledge Management Portalen, die als Plattformen für das gemeinsame arbeiten Virtueller Gruppen genutzt werden.

Auch wenn die technologischen Gegebenheiten auf dem neuesten Stand gehalten und effizient eingesetzt werden, sind es doch die Menschen, die vor den Bildschirmen sitzen und sie bedienen. Wenn man nun denkt, diesen Mix aus unterschiedlichsten Kulturen genauso managen zu können, wie ein 'Echtes Team', kann es zu höchst gravierenden Problemen kommen.

Die folgenden drei Abschnitte über verschiedene Kulturen, ein Multikulturelles Management und eine zu entwickelnde Projektkultur gehen auf diese Besonderheiten ein und versuchen die brisanten Problempunkte aufzuzeigen.

2.5 Zusammenhang der Kulturen

Durch die Globalisierung der Märkte und internationalen Firmenzusammenschlüsse werden die kulturellen Unterschiede in den verschiedenen Bereichen spürbar. Nicht nur unterschiedliche Standards, Arbeitsweisen und Berufsauffassungen sind hier wichtig zu beachten, sondern auch länder- und kulturkreisspezifische Gewohnheiten, Eigenarten, Gesten und Mimiken. So muss dann das Management auf die multikulturellen Unterschiede eingehen und versuchen eine gemeinsame Projektkultur (siehe 2.5.2) zu etablieren. Dies wird insbesondere in einem Multikulturellen Management sichtbar.

2.5.1 Multikulturelles Management

Multikulturelles Management bedeutet, dass man die kurz zuvor beschriebenen Besonderheiten in Virtuellen Gruppen erkennt und gezielt bearbeitet. Viele Unternehmen schenken diesen kulturellen Aspekten nicht genügend Beachtung, so dass folgende Fehler immer wieder auftreten:¹⁶

- Kulturelle Unterschiede werden völlig ignoriert.
- Es fehlt die Sensibilität für kulturelle Unterschiede und die Bereitschaft darauf einzugehen.
- Es wird keine Zeit für die Klärung der Kulturunterschiede investiert.
- Die Bildung einer Projektkultur ist demnach unmöglich, die Kultur der Muttergesellschaft wird als 'Die Kultur' angenommen.

Solche Probleme ziehen sich dann über alle Projektphasen und erschweren zunehmend die Arbeit, so dass man in nahezu jedes Fettnäpfchen treten kann, angefangen von mentalitätsbedingten Unterschieden über unterschiedliche Ansichten bei der Zeit- und Aufwandsplanung bis hin zu dem

¹⁶[BB01, Seite 23]

Verhalten in Konfliktsituationen.

So spielt dann auch die richtige Teamauswahl und -zusammenstellung eine wichtige Rolle im gesamten Konzept des multikulturellen Managements. Denn Faktoren wie die sprachliche, kulturelle und emotionale Kompetenz spielen hier eine weitaus wichtigere Rolle und werden auch als unabdingbarer empfunden als z.B. die Fachkompetenz.¹⁷

Am Anfang des Projektes sollte dann möglichst früh eine IST-Analyse der beteiligten Kulturen vorgenommen werden, um eine einheitliche und fördernde Projektkultur (siehe 2.5.2) aufzubauen. So muss man dann eine 'Mischkultur' schaffen, in der keine der beteiligten Kulturen dominiert und so eine Zusammenarbeit möglich wird.

2.5.2 Projektkultur

Durch die Bildung interdisziplinärer Teams bringen die einzelnen Mitarbeiter die Eigenarten und Gewohnheiten der jeweiligen Fachdisziplin mit ein, wodurch dann verschiedene Fachkulturen aufeinandertreffen (siehe Abbildung 9 im Anhang)¹⁸. Als Fachkultur bezeichnet man hier die Summe der Verhaltensmuster, Eigenschaften und Fähigkeiten, welche aus der Zugehörigkeit zu einem bestimmten funktionellen Fachbereich resultieren.¹⁹

Da immer mehr internationale Projekte stattfinden, prallen auch immer mehr unterschiedliche Unternehmens- und Landeskulturen aufeinander, was zu schwerwiegenden Folgen während der Projektarbeit führen kann. So kann dann nur eine stark ausgeprägte Projektkultur den Zusammenhalt im Team sichern und dadurch den Projekterfolg garantieren.²⁰

Als Definition, was nun eigentlich genau eine *Projektkultur* ist, kann man in die DIN 69905 schauen, wo sie wie folgt beschrieben ist:

Projektkultur ist die Gesamtheit der von Wissen, Erfahrung und Tradition beeinflussten Verhaltensweisen der Projektbeteiligten und deren generelle Einschätzung durch das Projektumfeld.

Nachdem nun die allgemeinen Grundzüge der Motivation und der Virtuellen Gruppen erläutert wurden, werden im zweiten Teil der Arbeit wichtige Probleme angesprochen, die in solchen Arbeitsgemeinschaften auftreten können.

¹⁷[BB01, Seite 24]

¹⁸[BB01, Seite 22]

¹⁹[BB01, Seite 21]

²⁰[BB01, Seite 22]

3 Motivationsproblematik in Virtuellen Gruppen

Die Unkenntnis nationale Symbole, Riten, Gesten, Mimiken (siehe 3.2) und Werte können die Ursache für verschiedenste Missverständnisse und Probleme sein, wodurch die Zusammenarbeit in der Gruppe gehemmt und Motivationsprobleme bei den einzelnen Mitarbeitern auftreten können. Doch auch unklare Ziele, wenig Informationsaustausch und eine diffuse Rollen- und Aufgabenverteilung kann eine hemmende Wirkung auf die Gruppe haben.²¹

Um die verschiedenen verbalen und nonverbalen Kommunikationsverhaltensweisen der verschiedenen Kulturen, die an einem Projekt beteiligt sind kennenzulernen, sollte man interkulturelle Trainings am Anfang eines Projektes durchführen. Diese Trainings können Studieren von Literatur, Vorträge und Filme zum Thema, Bearbeitung von Fallbeispielen und Rollenspiele enthalten. Die Zielsetzungen (siehe Abbildung 4) solcher interkultureller Trainings nach Brislin sind²²:

- Die eigenen kulturellen Sichtweisen bewusst machen.
- Faktenwissen soll vermittelt werden, damit man sich bei der kulturellen Anpassung leichter zurecht findet.
- Wenn man mit anderen Kulturen in Berührung kommt, kann es zu emotionalen Herausforderungen kommen, die durch bestimmte Bewältigungsmechanismen besser verarbeitet werden sollen.
- Vermittlung von bestimmten Verhaltensweisen, um in fremden Kulturen erfolgreich zu sein.

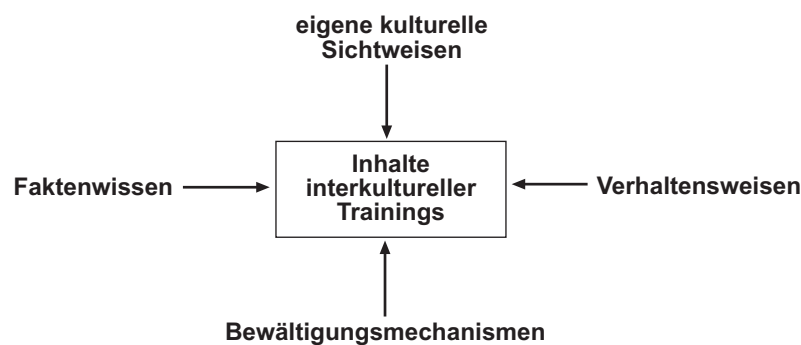


Abbildung 4: Inhalte von interkulturellen Trainings

Hat man erst einmal diese anfänglichen Hürden genommen und die Mitarbeiter auf die interkulturelle Zusammenarbeit vorbereitet, muss das Team ständig gefördert und wichtige Aspekte gestützt werden. Dazu hat die Universität Hildesheim in Kooperation mit der *5 Point AG* von

²¹[Sch05]

²²[Zet05]

Oktober 2001 bis 2002 eine empirische Studie über Virtuelle Gruppen durchgeführt und dabei 8 Punkte unterschieden, die wichtig für den Erfolg dieser Teams sind²³:

1. *Projektplanung*

Wenn Virtuelle Gruppen keine konkrete Planung, Verbindlichkeit und Struktur haben, kann sich Gleichgültigkeit einstellen: 'Irgendeiner wird's schon richten!'

2. *Teamregeln*

Regeln der Zusammenarbeit sind sehr wichtig, wenn sie in Bezug auf die Kommunikation, Feedback oder Häufigkeit der Online Treffen fehlen, kann das zu Missverständnissen führen und somit zu Frustration.

3. *Kommunikation*

Informeller Austausch (»zufällig im Flur oder bei der Kaffeemaschine«) ist sehr wichtig, doch fehlt er leider bei Virtuellen Gruppen sehr häufig.

4. *Mitarbeiter*

Die Mitglieder des Teams müssen das Medium auch nutzen wollen und nicht den Chat im Internet nur als kleine Spielerei ansehen.

5. *Face-To-Face*

Ausdrucks- und Wahrnehmungsmöglichkeiten sind stark eingeschränkt oder gar nicht möglich, so kann man ein spezifisches Verhalten nicht durch nonverbale Reaktionen ersehen. Ersetzen kann man so etwas durch sog. 'Emoticons' oder durch Abkürzungen²⁴ (siehe Abbildung 5).

Emoticons	:-) = Lächeln
	:-(= Enttäuschung
	:-} = Verlegenheit
Abkürzungen	CU = See You
	BRB = Be Right Back
	OIC = Oh I See

Abbildung 5: Emoticons und Abkürzungen für Ausdrucks- und Wahrnehmungsmöglichkeiten

6. *Führung*

Die Teammitglieder brauchen eine explizite direkte Führung, wenn Handlungsanweisungen und eine Orientierung fehlt, dann kann das Qualitätsverluste in der Arbeit hervorrufen.

²³[Len05]

²⁴[Hat05]

7. *Persönlicher Nutzen*

Mitarbeiter müssen den Mehrwert durch den Einsatz der bereitgestellten Medien erkennen, so dass die Akzeptanz und der persönliche Nutzen klar wird. So kommt es dann weniger zu einem Boykottverhalten gegenüber dem Medium.

8. *Technik*

Man muss die Teamumgebung ständig moderieren und betreuen, so dass die Übersichtlichkeit gegeben ist.

Auch wenn man all diese Punkte berücksichtigt, können sie den persönlichen Kontakt untereinander nicht ersetzen. Doch welche Auswirkungen kann dies auf die Zusammenarbeit haben?

3.1 Folgen des geringen persönlichen Kontaktes

Die räumliche Distanz und veränderte Kommunikationsformen bergen eine Menge von potenziellen Risiken für die Motivation der Mitglieder von Virtuellen Gruppen. Durch Interviewstudien mit Teamleitern von Virtuellen Gruppen haben Lipnack, Stamps und Picot typische Problemfelder aufgedeckt²⁵:

- Unklarheiten entstehen schneller aufgrund der Entfernung, wodurch einzelne Mitglieder verschiedene Ziele verfolgen.
- Schwierig die Mitglieder aufgrund der Entfernung immer wieder auf die Ziele zu motivieren.
- Vertrauen ist aufgrund des geringen persönlichen Kontaktes zwischen den Mitarbeitern schwieriger aufzubauen.
- Isolationsempfinden der Teammitglieder aufgrund der Entfernung, wodurch die Arbeitsmotivation sinkt und die Ziele des Teams weniger wichtig erscheinen.
- Klare Regeln (siehe Abschnitt 3.5) fehlen häufig (z.B. Häufigkeit der E-Mail Abfrage), wodurch das Vertrauen in die Zuverlässigkeit der anderen Teammitglieder erschwert wird.

Durch nur sporadisch auftretenden persönlichen Kontakt ist es schwer, die Eigenarten und Gewohnheiten anderer Kulturen wahrzunehmen. Doch gerade diese Unterschiede können zu einer Menge von Missverständnissen führen.

3.2 Gebrauch und Verständnis von Gesten und Mimiken

Gesten und Mimiken können verschiedene Bedeutungen in den einzelnen Kulturen haben, so dass man sich besser vorher klarmachen sollte, wer an einem Projekt beteiligt ist und wie verschiedene Ausdrücke auf diese Personen wirken können. Wenn man erst einmal, wenn auch unabsichtlich, ein falsches 'Benehmen' an den Tag gebracht hat, kann dieses einzelne Projektmitarbeiter vielleicht

²⁵[Kon02, Seite 100]

persönlich beleidigen oder verletzen. So kann dann auch die Moral in dem Projekt darunter leiden und es zu unausgesprochenen Barrieren kommen.

Unterschiedliche Deutungen von Gesten und Mimiken kann man sehr gut an einem Virtuellen Projektteam beobachten, wo die Mitglieder aus Brasilien, der USA und Bulgarien kommen.²⁶

- Kopf - Schütteln

Der Teamleiter erwartet die Bestätigung einer Frage von den einzelnen Mitarbeitern während einer Videokonferenz. Der Brasilianer und der Amerikaner nicken mit dem Kopf, aber der Bulgare schüttelt ihn.

→ In Bulgarien bedeutet Kopf - Schütteln ein 'JA' und Nicken ein 'NEIN'.

- OK - Zeichen

Wieder erwartet der Teamleiter die Bestätigung einer Frage. Der Amerikaner gibt sein OK Zeichen indem er mit dem Zeigefinger und dem Daumen ein O formt. Der Brasilianer ist befremdet und verstimmt.

→ In Brasilien bedeutet dieses Zeichen 'Du Arschloch'.

Um nun die Arbeit untereinander so reibungslos wie nur möglich zu gestalten, muss die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern stimmen. Was dabei zu beachten ist, zeigt der folgende Abschnitt.

3.3 Kommunikationskultur als wichtiges Bindeglied

Die Kommunikation und der Wissensaustausch zwischen den Teammitgliedern ist eine der wichtigsten Aufgaben in einem Projekt. Doch gerade in Virtuellen Gruppen erschwert die Distanz und die Tatsache unterschiedlicher Zeitzonen eine reibungslose Kommunikationskultur.²⁷

Gerade hier muss man durch die oftmals vorhandenen 'fremden Sprachen' und 'fremden Kulturen' öfter eine Rückmeldung erhalten, ob die Nachricht richtig interpretiert und verstanden wurde.

Wenn nun bei dieser asynchronen²⁸ Kommunikationsweise (Gegenteil: synchrone²⁹) die Sender der Nachrichten nicht die Möglichkeit haben, gleich zu hinterfragen oder festzustellen, ob sie richtig angekommen und verstanden wurden, sind sie erst einmal ziemlich hilflos und müssen darauf vertrauen, dass alles funktioniert hat.

So müssen fest vorgeschriebene Kommunikationsregeln aufgestellt werden, die den Prozess *Senden* / *Empfangen* / *Bestätigen* für alle Mitarbeiter gleichermaßen beschreiben, so dass es nicht zu Frust, Konflikten und Aggression kommt.

Solche Regeln enthalten z.B. folgende Grundsätze³⁰:

²⁶[BB01, Seite 24]

²⁷[BB01, Seite 45]

²⁸Asynchron ist z.B. das Schreiben einer E-Mail oder das Hinterlegen von Informationsdateien auf einem Server.

²⁹Synchrone Kommunikation ist hingegen durch Telefongespräche oder Chat gegeben.

³⁰[BB01, Seite 48]

- *Konstruktive Kritik und Sensibilität für fremde Sprachen*

So hat es sich bewährt am Ende einer Besprechung, bei der die Muttersprache der Teammitglieder nicht die Projektsprache ist (z.B. Englisch als Projektsprache bei internationalen Teams), die Nachricht des Senders einer Mitteilung vom Empfänger in eigenen Worten zusammenfassen zu lassen. Das führt zwar zu längeren Besprechungszeiten, doch lassen sich so schon im Vorherein etliche Missverständnisse vermeiden.

- *Regeln für die zielgerichtete Nutzung verschiedener Medien*

Anstatt nichtssagende Handy Nachrichten wie z.B. 'Hallo, Frau Müller, leider habe ich sie nicht erreicht, aber ich versuche es später wieder.' abzusenden, die dem Empfänger der Nachricht nicht deren Zweck offenbart und dem Sender auch beim wiederholten versuchen keinen Erfolg garantiert, soll man sich darum bemühen, zielorientierte Nachrichten zu verfassen, welche wie folgt lauten könnten:

'Hallo, Frau Müller, ich möchte sie über ein Gespräch mit dem Auftraggeber informieren. Er hatte einige Fragen zum Budget, für die ich ihre Hilfe brauche. Ich bin heute ab 14:00 Uhr erreichbar, bitte rufen Sie mich an oder lassen Sie mich per E-Mail wissen, wann und wo ich Sie spätestens bis Donnerstag erreichen kann.'

Darüberhinaus sollte den Teammitgliedern auch genügend Zeit für die Kontakterhaltung gewährt werden, so dass die Kontakte zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern nicht verarmen. Dies ist nicht so einfach alteingesessenen Managern beizubringen, die ja auf eine möglichst optimale Nutzung der Arbeitszeit aus sind. Doch wenn die Kontakte verarmen, dann kann dies zu einem Verlust von Vertrauen und Motivation innerhalb der Gruppe führen.³¹ Konradt schlussfolgert nach eigenen Studien, dass der nicht-aufgabenbezogene Kontakt in erfolgreichen Virtuellen Gruppen höher ist, als in weniger erfolgreichen Teams. Bei den erfolgreichen Teams stellt sich dann auch eine höhere Zufriedenheit und Teamidentität ein.

Doch was kann passieren, wenn die verwendete Software selbst zum Hindernis einer effektiven Zusammenarbeit wird?

3.4 Kompatible Projektsoftware

Wenn die verwendete Projekt- und Kommunikationssoftware nicht einheitlich und kompatibel ausgesucht wurde, kann es schnell zu Frust und Terminproblemen kommen. Wenn z.B. verschiedenartige Mail Clienten genutzt werden, kann dies zu Problemen beim Datenaustausch führen.

Ein Beispiel wären z.B. die beiden Standardplattformen MS-Office und Lotus mit ihren jeweiligen E-Mail Clienten MS-Outlook und Lotus.

Wenn nun ein Teammitglied einen Bericht verfassen muss, aber noch nicht alle relevanten Information beisammen hat, könnte sie einen anderen Kollegen per E-Mail um Hilfe bitten. Dieser sendet

³¹[Kon02, Seite 96]

ihr die benötigten Informationen als Anlage in einer E-Mail über sein Mail Programm von Lotus. Dabei hat er nicht berücksichtigt, dass dieses ein Format verwendet (Freelance), welches nur für Lotus Anwender lesbar ist.

So bekommt sie dann, da sie MS-Outlook verwendet, die Nachricht in einer Form, wo sämtliche Farbformate bei der Konvertierung zwischen den beiden Clienten verlorengegangen sind.

Daraufhin schafft sie den Termin nicht einzuhalten, da es bereits Freitag Nachmittag ist und der Kollege bereits auf dem Weg nach Hause. Damit schafft die gut gemeinte Hilfe des Kollegen's eher ein Gefühl von Hohn und Rücksichtslosigkeit, was im weiteren Verlauf des Projektes zu großen Spannungen führen kann.³²

Um die Zusammenarbeit untereinander von Anfang an mit klaren Regeln zu leiten, muss das Management ein Regelwerk aufstellen, welches als Orientierungshilfe für die Angestellten dient.

3.5 Regeln als Orientierungsgrundlage

Regeln haben eine wichtige Bedeutung bei der Zusammenarbeit. Denn sie dienen aus Sicht der Motivation zur Festigung des Vertrauens in die Prozesse der Virtuellen Gruppe. So haben der Teamleiter und die Teammitglieder eine Orientierung für die durchzuführenden Aufgaben und einen Rückhalt wenn es darum geht Entscheidungen zu treffen.³³

Inhalte solcher Regeln können sein:

- Zeiten für regelmäßige Treffen (da meist verschiedene Zeitzonen)
- Wie Feedback gegeben wird
- Wie man Unterstützung bekommt

Beispiele solcher Regeln können sein:

- Schwerwiegende Konflikte sollten immer face-to-face besprochen werden und nicht via E-Mail.
- Konflikte werden immer zuerst mit den betroffenen Personen besprochen.

Doch nicht nur die Zusammenarbeit der Teammitglieder untereinander birgt ein Konfliktpotential. Auch ein falscher Führungsstil kann die Motivation der Mitarbeiter stark beeinträchtigen.

3.6 Wie führt man richtig?

Ein zielorientiertes delegatives Führungsverhalten (*Nerdinger, Konradt, Hertel*) ist notwendig, bei dem das Handeln koordiniert und kontrolliert wird, sowie spezielle Anreize geschaffen werden müssen um die Mitarbeiter zu motivieren.³⁴ Dabei soll auch die Eigenverantwortung der einzelnen

³²[BB01, Seite 56/57]

³³[Kon02, Seite 78/79]

³⁴[Kon02, Seite 47]

Teammitglieder gestärkt werden, womit sie aktiv an Entscheidungen teilnehmen können.³⁵ Dieses Konzept wird dann auf die Lebensphasen (siehe Abbildung³⁶ 6) der virtuellen Kooperation angewandt, bei denen speziell auch auf die Motivation der Mitarbeiter in den einzelnen Phasen Rücksicht genommen werden muss.

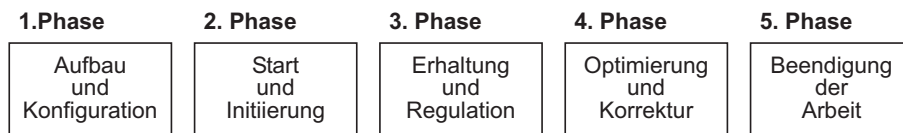


Abbildung 6: Phasen des Managements virtueller Gruppen

Motivationsprobleme in den einzelnen Phasen:³⁷

1. **Phase 1** - Aufbau und Konfiguration

Hier erfolgt eine Auswahl der Mitarbeiter und des Teamleiters. Desweiteren werden die Aufgaben besprochen und Bedingungen für die Zusammenarbeit ausgehandelt. Die unterschiedlichen Kulturen müssen erkannt und auf sie eingegangen werden, um gleich von Anfang an erste Motivationsbarrieren abzubauen. Dazu wird die Gruppensprache festgelegt, vertrauensbildende Einzelgespräche geführt und versucht, der Verunsicherung aufgrund verschiedener Wert- und Normvorstellungen zu begegnen. Dies führt dann dazu, dass innerhalb des Teams ein »Wissen« über die anderen Mitglieder entsteht.

2. **Phase 2** - Start und Initiierung

Mittels der Kick-Off Veranstaltung (wo die Mitglieder einander vorgestellt werden) nimmt das Team seine Arbeit auf und hier werden überdies hinaus auch noch Regeln und Regularien besprochen. Man muss Ziele festlegen, Zeithorizonte klären und die Hierarchie der Führung besprechen. Dadurch bekommt jeder eine klare Vorstellung, wann etwas fertig sein muss und wer sein Ansprechpartner ist. Besonders wichtig, um späteren Konflikten über Kompetenzen entgegen zu wirken.

3. **Phase 3** - Erhaltung und Regulation

In dieser Phase wird die Motivation aufrechterhalten und gefördert und das Vertrauen untereinander weiter untermauert. Natürlich muss auch darauf geachtet werden, das die Kommunikationsregeln eingehalten werden und das Konfliktmanagement funktioniert. Der Schlüsselbegriff dieser Phase heisst *Vertrauen*, denn nur, wenn dieses innerhalb der Virtuellen Gruppe vorhanden ist, kann eine ertragreiche Arbeit stattfinden und werden die einzelnen Mitglieder langfristig hinter dem Projekt stehen.

³⁵[Kon02, Seite 101]

³⁶[Kon02, Seite 47]

³⁷[Kon02, Seite 48, 63, 75]

4. Phase 4 - Optimierung und Korrektur³⁸

Weiterbildung der Mitarbeiter, um die einzelnen Aufgaben bestmöglich lösen zu können finden hier statt. Darüber hinaus findet noch eine Förderung sozialer Aspekte der Zusammenarbeit statt, um einzelne Mitarbeiter noch besser in die Gruppe zu integrieren. Wenn man es nicht schafft, das Potenzial so einer multikulturellen Gruppe zu realisieren, werden die einzelnen Mitglieder ihren Bezug zur Gruppe verlieren und sich nicht mehr mit ganzer Kraft für sie einsetzen.

5. Phase 5 - Beendigung der Telearbeit

Durch eine angemessene Würdigung der erreichten Ziele werden die Mitarbeiter in ihrer Arbeit bestätigt. Dann wird als nächster Schritt über weiterführende Virtuelle Projekte gesprochen, bei denen man dann auf nun bestehende Kontakte in Form eines Netzwerkes zurückgreifen kann. Wenn die Mitarbeiter mit einem Gefühl der Zufriedenheit solch ein Projekt beenden, sind sie auch eher motiviert, neue Projekte dieser Art in Angriff zu nehmen.

Wenn sich nun die einzelnen Individuen eines Teams zu einer richtigen Virtuellen Gruppe zusammenfügen sollen, gibt es zwei Schlüsselstrategien, die dies beeinflussen können. Denn nur, wenn man ein *langfristiges* Gefühl für die Aufgabe und die Gruppe schafft, sind die Mitglieder der Virtuellen Gruppe über einen langen Zeitraum motiviert, sich immer wieder selber zu motivieren.³⁹

Die erste ist die Schaffung sichtbarer und starker Symbole, welche eine Bindung der Individuen zur Gruppe schaffen. So ist der Gruppenname das wichtigste Symbol, das man einer Gruppe geben kann. Er beschreibt was die Gruppe ist und was sie tut und hat für die Mitglieder der Gruppe eine Bedeutung, die sie mit der Gruppe identifiziert.⁴⁰

Die zweite Strategie besagt, dass man den Mitarbeitern ganz offen klar machen soll, welchen *persönlichen* Vorteil sie durch die Arbeit an dem Projekt ziehen können. Denn wenn sie eine persönliche Hingabe für das Projekt empfinden, werden sie stets mit all ihrer Kraft und ihrem ganzen Herzen für das Projekt arbeiten.⁴¹ So sehen es die Mitarbeiter gern, wenn ihre Ideen offen angehört und aufgenommen werden und wenn man ihr Wissen auch nutzt und nicht unangehört übergeht. Das fördert die Anerkennung unter den Kollegen und hebt das Selbstwertgefühl.

Auch sollte der Teamleiter die Führungskraft der einzelnen Mitarbeiter nutzen. Sie kennen ihre Untergebenen in den weit entfernten Orten am besten und wissen sie effektiv einzusetzen. Wenn man sie dabei übergehen tut, kann das ihrer Loyalität nicht gerade positiv zugute kommen und ihre Motivation wird sehr schnell sinken. Wenn sie aber erkennen, dass man ihnen vertraut und sie als gleichberechtigt akzeptiert, werden sie sich selbst und ihre Untergebenen immer wieder aus

³⁸Persönliche Anmerkung: Diese Phase ist aus meiner Sicht auch schon früher im Projekt von Relevanz und sollte ständig überwacht werden.

³⁹[Kos98, Seite 66]

⁴⁰[Kos98, Seite 68]

⁴¹[Kos98, Seite 69/70]

eigenen Stücken zu Höchstleistungen motivieren.⁴²

Um die Motivation der Teammitglieder auch in einem nachvollziehbaren numerischen Wert zu ermitteln und zu vergleichen, wurde das VIST Modell entwickelt, welches als hilfreiches Führungsinstrumentarium genutzt werden kann.

3.7 Motivationserfassung durch das VIST-Modell

Die Motivation kann man mit Hilfe des VIST Modells von Hertel (2002) (siehe Abbildung⁴³ 7) durch die Werte Valenz, Instrumentalität, Selbstwirksamkeit und Vertrauen berechnen.⁴⁴ Hertel hat dieses Erwartungs-x-Wert-Modell an die Arbeit in Virtuellen Gruppen angepasst.

Bei diesem Modell wird davon ausgegangen, dass Menschen den erwarteten Nutzen ihres Verhal-

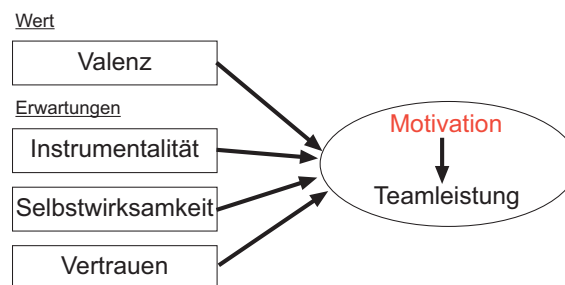


Abbildung 7: VIST - Modell von Hertel (2002)

tens maximieren wollen. So wählen sie dann diejenige Handlungsalternative aus, die ihnen das bestmögliche Ergebnis (Wert), bei einer hohen Auftretungswahrscheinlichkeit (Erwartung) liefert. Der Nutzen der Handlungsalternativen wird dabei nicht auf objektiv erlebte Werte bezogen, sondern auf den für jeden Menschen einzigartigen subjektiv erlebten Nutzen der spezifischen Alternative bzw. deren erwartete Folge.⁴⁵

Neben reinen materiellen Anreizen können auch affektive Folgen wie Freude, Stolz oder die Vermeidung von Ärger relevanten Einfluss haben.

Die Motivation der einzelnen Personen wird dabei von vier Hauptkomponenten (siehe Abbildung 7 linke Seite) beeinflusst. Je höher die Ausprägungen in all diesen vier Komponenten ist, desto höher ist auch die entstehende Arbeitsmotivation. Wenn hingegen geringe Ausprägungen in einer oder mehreren dieser Komponenten auftreten, dann kann sich das Engagement des Einzelnen in der Gruppe verringern.⁴⁶

⁴²[Kos98, Seite 70/71]

⁴³[Mey05]

⁴⁴[Mey05]

⁴⁵[Her05, Seite 1]

⁴⁶[Her05, Seite 1]

Zu den vier Hauptkomponenten im einzelnen⁴⁷:

1. *Valenz* (Valence)

Durch die Valenz wird die Bedeutung bezeichnet, die das einzelne Gruppenmitglied den Zielen beimisst. So kann man also davon ausgehen, dass jeder Einzelne auch mehr Motivation zum Erreichen der einzelnen Gruppenziele aufbringt, wenn er ihnen viel Bedeutung beimisst.

Das hat insbesondere dann eine große Bedeutung, wenn man berücksichtigt, dass die einzelnen Gruppenmitglieder auch persönliche Ziele (wie Karriere, Maximierung von Prämien oder Freizeit) verfolgen, welche in einem Zielkonflikt mit den Zielen der Unternehmung stehen können und sich so vielleicht negativ auf die Motivation der Mitglieder im Gruppenkontext auswirken.

Ein anderer wichtiger Zusammenhang besteht zwischen der Teamidentifikation und der subjektiven Valenz von Gruppenzielen. Es kann auch zu Zielkonflikten kommen und somit zu einer Reduzierung der subjektiven Bedeutung der Gruppenziele, wenn sich die Mitglieder der Virtuellen Gruppe nur gering mit der Gruppe identifizieren. Dies geschieht hier sehr schnell, da ein wichtiger Bestandteil, nämlich die persönlichen Kontakte in der Gruppe fast gar nicht oder nie gegeben sind.

Nach den Modellen des sozialen Selbst, wie der Selbstkategorisierungstheorie von Oakes, Hogg, Turner, Wetherell und Reicher von 1987 oder der Social Identity Theory von Turner und Tajfel von 1986 kann eine hohe Identifikation mit einer Gruppe dazu führen, dass der Erfolg direkte Relevanz für die einzelnen Mitglieder hat, wodurch dann die Ziele der Gruppe persönlich wieder bedeutsamer werden.

So sollte dann die subjektive Valenz bei hoher Teamidentifikation größer sein als bei geringer Teamidentifikation.

2. *Instrumentalität* (Instrumentality)

Die Instrumentalität geht stark auf Ausarbeitungen von Vroom aus dem Jahre 1964 zurück. Hiernach ist eine hohe Motivation dann möglich, wenn die Konsequenzen eigener Handlungen so wahrgenommen werden, dass sie bedeutsam sind für die Zielerreichung.

Gerade bei Gruppen hat dies eine hohe Bedeutung, da der einzelne Beitrag zum Erreichen der Ziele und so zum Gruppenerfolg unterschiedlich ausfallen kann. So kann es zu einer Reduzierung der Motivation kommen, wenn das Gruppenmitglied den Eindruck hat, dass der persönliche Beitrag für den Erfolg der Gruppe keine Rolle spielt, auch wenn die Ziele sehr hoch eingestuft werden.

3. *Selbstwirksamkeit* (Self-efficacy)

Hierbei wird die subjektive Einschätzung betrachtet, den erforderlichen Beitrag zum Errei-

⁴⁷[Her05, Seite 1-5]

chen der Ziele auch leisten zu können. Es orientiert sich an der Arbeit von Bandura aus dem Jahre 1977 über das Konzept der Selbstwirksamkeit.

So wird die Arbeitsmotivation dann gering ausfallen, wenn der einzelne Mitarbeiter glaubt, seinen Beitrag zum Erfolg des Zieles nicht leisten zu können. Da kommen dann Schulungen und die aktive Mitarbeit des Gruppenführers zum Tragen, der Überzeugungs- und Motivationsarbeit leisten muss, um den Mitarbeiter positiv zu beeinflussen.

4. *Vertrauen* (Trust)

Dies bezieht sich auf das Vertrauen innerhalb des Teams und zu den verwendeten Technologien. Motivationshemmenden Einfluss kann z.B. mangelnde Kooperation der anderen Teammitglieder oder Fehlfunktionen der verwendeten Software haben.

Das 'Vertrauen' spielt eine wichtige Rolle für das Führen von Virtuellen Gruppen. So geht der folgende Abschnitt noch einmal explizit auf das Thema 'Vertrauen' und seine Rolle für die Arbeitsmotivation im Team ein.

3.8 Vertrauen

Der Teamleiter muss Vertrauen innerhalb der Gruppe schaffen, denn Vertrauen ist vielleicht sogar das kostbarste und zerbrechlichste Gut, was es in Teams gibt (siehe auch Abschnitt 3.7 über das VIST Modell).⁴⁸ Wenn Vertrauen vorhanden ist, werden die Mitglieder nicht versuchen sich gegenseitig auszustechen und eine harmonische anspornende und motivierende Arbeit in der Gruppe kann stattfinden.

Wenn die Teammitglieder weit entfernt voneinander sind, ist die einzige wirkliche Macht, die der Teamleiter über die einzelnen Mitglieder seines Teams hat, die Selbstkontrolle, welche die Mitglieder über sich selber ausüben. So kann gegenseitiges Vertrauen dafür sorgen, dass sich der Teamleiter der Resultate seiner Leute sicher sein kann und das sie tun, was er möchte.⁴⁹

So ist Vertrauen ein unerlässlicher Motivator. Denn wenn man Vertrauen untereinander schafft, tut man etwas für seine Mitarbeiter. Sie werden darin bestärkt, sich auf ihre eigenen einzigartigen Fähigkeiten, Anschauungen und Talente zu konzentrieren und zu verlassen. Der Teamleiter schenkt ihnen Vertrauen, so dass sie selber Kontrolle und Macht über sich ausüben können.⁵⁰

Vertrauensschaffende Maßnahmen können u.a. sein:

- Unmittelbares Weiterleiten wichtiger Ereignisse mit allen relevanten Informationen. Denn wenn Informationen fehlen, entstehen Gerüchte, für die es in den meisten Fällen keine Grundlage gibt.
- Die Mitarbeiter an Entscheidungen teilhaben lassen.

⁴⁸[Kos98, Seite 48ff.]

⁴⁹[Kos98, Seite 51]

⁵⁰[Kos98, Seite 53]

4 Schlussfolgerung

Virtuelle Gruppe haben einige Besonderheiten und Eigenarten, die man in einem 'normal' eng zusammenarbeitenden Team nicht vorfindet.

So sollten sich die Führungskräfte der Gegenwart einerseits mit der theoretischen Grundlage der Motivation befassen, um die Beweggründe ihrer Mitarbeiter besser und umfassender zu verstehen und andererseits mit den kulturellen Unterschieden der internationalen Gruppen auseinandersetzen, welche sonst sehr schnell zu massiven Problemen führen können.

Durch zahlreiche psychologische Untersuchungen und Befragungen kann man heutzutage schon viele Probleme die sich beispielsweise durch die Kommunikation, die Führung oder die Technologie ergeben von vornherein begegnen und so eine stabile Basis für eine gewinnbringende Zusammenarbeit in einer Virtuellen Gruppe legen.

Darüber hinaus erhält man durch das VIST - Modell auch eine psychologische Betrachtung, die messbare Ergebnisse für eher praktisch veranlagte Führungskräfte liefert.

5 Anhang

Was kann ein Virtual Project Management Office leisten?

<i>Verteilt arbeitendes Team ohne VPMO</i>	<i>Verteilt arbeitendes Team mit VPMO</i>
<p>Bedarf nach häufigen Besprechungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - hohe Reisekosten - hohe Telefonkosten - hoher Koordinationsaufwand - hohe Kurier- und Zustellkosten - hohe Wartezeiten <p>→ Frust durch ineffiziente Zeitnutzung und häufige Ablenkung</p>	<p>Aktuelle Informationen über das Projektportal jederzeit verfügbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - niedrigere Reisekosten - Kosten für Internetleitung fallen an, dafür keine Kurier- und Zustellkosten, weniger Sekretariatskosten - Projektstatus zentral aktuell verfügbar <p>→ Effizientere Nutzung der Zeit, schnellere Hilfe und Antwort, Leute können sich mehr auf ihre Arbeit konzentrieren.</p>
<p>Abstimmungsbesprechungen bezüglich der Projektplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zeitaufwendige Vorbereitung - Vor-Ort-Präsenz meist erwünscht - hoher Koordinationsaufwand für Verfolgung der Aufgaben <p>→ Extra Aufgaben, die zusätzlich anfallen und vermehrter Abstimmungsaufwand, der wiederum Stress bedeuten kann.</p>	<p>Projektplanung und -steuerung wird durch webbasierte Projektmanagementsoftware unterstützt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - weniger häufig finden Abstimmungsbesprechungen statt - Team hat mehr Zeit für Qualitätsaspekte - Abstimmung kann effizient durch Foren durchgeführt werden - Vor-Ort-Präsenz kann durch E-Conferencing Lösung ersetzt werden <p>→ Entspannteres Arbeiten und weniger Stress durch Abstimmungen.</p>
<p>Projektanlage und Dokumentation an verschiedenen Orten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konsistenz der Dokumentation in Gefahr - hoher Koordinationsaufwand bei Erstellung und Änderungen - Qualitätseinbußen <p>→ Frust durch Mehrarbeit und Gefahr des Verlustes der Qualität in den Dokumenten durch Sprachbarrieren.</p>	<p>Projektanlage und Dokumentation im Projekt-Portal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation ist zentral verfügbar - Erstellung und Änderungen werden vom Dokumentationsmanagement unterstützt - Qualitätszugewinn <p>→ Mitarbeiter sind motivierter, da alle notwendigen Informationen schnell verfügbar und aktuell sind.</p>

Abbildung 8: Vor- und Nachteile eines Virtual Project Management Office

Einordnung der Projektkultur

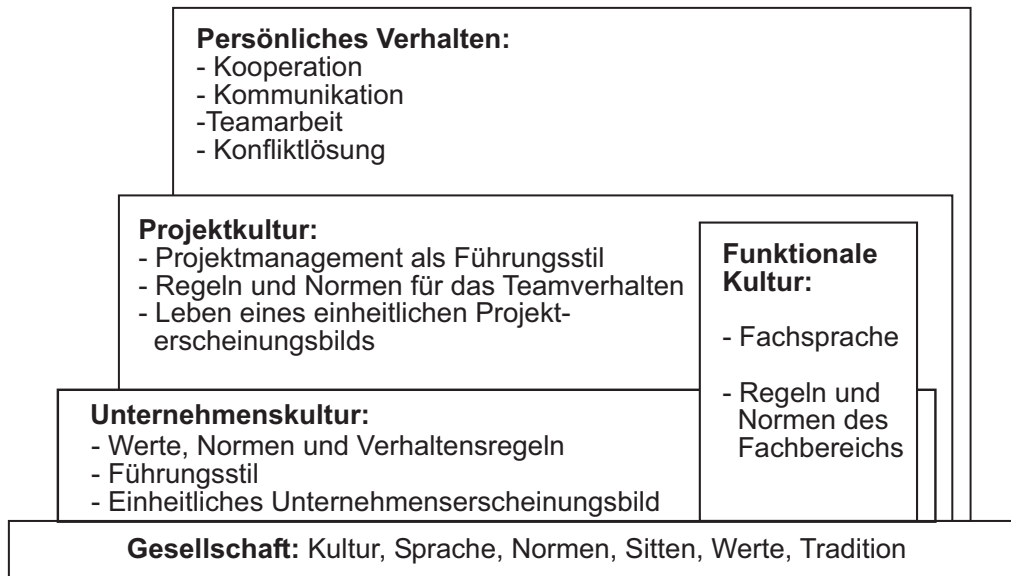


Abbildung 9: Zusammenhang und Abhängigkeit der Kulturen

Literatur

- [BB01] Sandra Bartsch-Beuerlein. *Projektmanagement mit dem Internet - Konzepte und Lösungen für virtuelle Teams*. Carl Hanser Verlag München Wien, 1st edition, 2001.
- [Hat05] Livia Hatt. *Virtuelle Teams*, 12.08.2005.
http://www.ifi.unizh.ch/ee/seminars/collab_learning_02/poster/virtuelle_teams.pdf.
- [Her05] G. Hertel. *Management virtueller Teams auf der Basis sozialpsychologischer Theorien*, 12.08.2005.
<http://wisopsy.uni-koeln.de/File/ss05/finanz/Hertel.pdf>.
- [Kon02] Udo Konradt. *Management virtueller Teams - Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*. Beltz Verlag Weinheim und Basel, 1st edition, 2002.
- [Kos98] Jaclyn Kostner. *König Artus und die virtuelle Tafelrunde*. Signum Verlag Ges. m.b.H. & Co. KG, 1st edition, 1998.
- [Len05] Thorsten Lenk. *Virtuelle Teamarbeit*, 12.08.2005.
http://www.flexible-unternehmen.de/k10214_01.htm.
- [Mey05] Jelka Meyer. *Psychologische Unterstützung Psychologischer Arbeit*, 12.08.2005.
http://pdai.de/atvirtu/downloads/poster_psychologie.pdf.
- [Ner02] Friedemann W. Nerdinger. *Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen*. Uni Skript, 1st edition, 2002.
- [Ner03] Friedemann W. Nerdinger. *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen*. Druckerei W. Kohlhammer GmbH + Co. Stuttgart, 1st edition, 2003.
- [Ros00] Lutz von Rosenstiel. *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Schäffer - Poeschel Verlag Stuttgart, 4th edition, 2000.
- [Sch05] Cora Schaefer. *Untersuchung der Effekte der Implementation einer Groupware am Beispiel einer studentischen Unternehmensberatung*, 12.08.2005.
http://www.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2004/1355/pdf/040805_db.pdf.
- [Thi00] Udo Thiedeke. *Virtuelle Gruppen - Charakteristika und Problemdimensionen*. Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden, 1st edition, 2000.
- [Zet05] Mareike Zettel. *Trainingsmassnahmen für die Kommunikation in multikulturellen virtuellen Teams*, 12.08.2005.
http://www.imu.uni-osnabrueck.de/imu_veranstaltungen/KolloquiumSS2003/Vortrag%20Kolloquium%2007-03-Web.pdf.
- [Zim99] Philip G. Zimbardo. *Psychologie*. Springer Verlag, 7th edition, 1999.

Index

- Asynchrone Kommunikation, 12
- Chat, 10
- CSCW, 6
- Echtes Team, 4
 - extrinsisch, 3
 - extrinsische Arbeitsmotive, 3
- Führung, 10, 14
- Gesten, 9, 11
- Hackman, 3
- Hertel, 17
- Instrumentalität, 17, 18
 - intrinsisch, 3
 - intrinsische Arbeitsmotive, 3
- Kommunikationskultur, 12
- Kommunikationsregeln, 12
- Konradt, 13
- Kulturen, 7, 12
- Mimiken, 11
- Motivation, 2
- Motivationserfassung, 17
- MS-Office, 13
- Multikulturelles Management, 7
- Oldman, 3
- persönlicher Kontakt, 11
- Projektkultur, 8
- Projektsoftware, 13
- Regeln, 14
- Rituale, 9
- Selbstwirksamkeit, 17, 18
- Sprachen, 12
- Teamregeln, 10
- Valenz, 17, 18
- Vertrauen, 17, 19
- Virtual Project Management Office, 6
- Virtuelle Gruppe, 4
- VIST-Modell, 17
- Zeitzone, 12
- zielorientiertes Führungsverhalten, 14