



# HR performance

businesspartner für personalverantwortliche



**Sonderdruck**

**Motivation im virtuellen Team**

Andrea Chatoupis, Frank Pongé

# Motivation im virtuellen Team

Globalisierung und Digitalisierung sind aktuell die stärksten Veränderungstreiber – sie wirken sich unmittelbar auf jedes Unternehmen aus. Ein Ausdruck beider Tendenzen, sozusagen als „organisatorische Schnittmenge“, sind virtuelle Teams. Ihre wachsende Verbreitung zeigt, dass wertschöpfende Kooperation zunehmend unabhängig von Raum und Zeit geschieht.

Virtuelle Teams arbeiten „telekooperativ“: Da die Mitglieder räumlich voneinander entfernt sind, wird die gemeinsame Leistung (tele-)mediengestützt erbracht, mittels Telefon und Internet. Informations- und Kommunikationstechnik soll – und muss – den mangelnden Face-to-Face-Kontakt kompensieren. Durch unterschiedliche Arbeitszeiten und Zeitzonen, durch verschiedene Sprachen und Kulturen wird die Komplexität des virtuellen Zusammenwirkens oft zusätzlich gesteigert.

Die gewählten Kommunikationskanäle (von E-Mail über Telefon- oder Videokonferenz bis hin zu Webmeetings, Diskussionsforen, Blogs oder Social Networks) weisen ihre eigene Logik – und ihre eigene Dynamik – auf, die erkannt und gemanagt werden muss (siehe HR Performance 1/2015, S. 88 ff.). Dem Leiter des virtuellen Teams kommt als „Distance Leader“ die anspruchsvolle Aufgabe zu, diese spezielle Organisationseinheit zu steuern und zu optimieren, sowohl die Gruppenleistung als auch die Gruppenidentität zu sichern und zu steigern (siehe HR Performance 2/2015, S. 72 ff.).

Neben dem Fokus auf Technologie und Führung ist es sinnvoll, das virtuelle Team aus der Perspektive des Teammitglieds näher zu betrachten. Rasch zeigt sich, dass es vor allem soziale Faktoren sind, die maßgeblich zur kurzfristigen Effizienz wie zum dauerhaften Erfolg der organisationalen Konstellation „Virtuelle Zusammenarbeit“ beitragen.

## Am Mensch(lich)en liegt's ...

Laut einer Studie in den USA (RW3 Culture Wizard, 2012) treffen 41 Prozent der Mitglieder virtueller Teams ihre Kollegen nie persönlich. Größte Herausforderung virtueller Teammeetings sei „Nicht genügend Zeit für den Beziehungsaufbau“ (79 %). Immerhin 71 Prozent der Befragten monierten „Zu geringe Partizipation“. Generell betont die Studie, dass jede virtuelle Gemeinschaftsarbeit und gerade der Vertrauensaufbau infolge der Reduktion sozialer und emotionaler Hinweisreize bei überwiegend digitalem Kontakt deutlich erschwert ist.

Und eine deutsche Untersuchung zeigt, dass drei Viertel aller virtuellen Teams eher spontan oder kurzfristig zusammengestellt werden (Albrecht/Albrecht-Göpfert 2012, S. 46). Aus Zeit- und Kostengründen ist der Durchlauf wesentlicher Teamfindungsphasen (siehe HR Performance 2/2015, S. 73) in virtuellen Einheiten daher oft nicht gewährleistet. Identifikation und Engagement, in Face-to-Face-Teams aufgrund des Beisammen-

seins vor Ort „naheliegend“, entwickeln sich bei räumlich verteilten – und meist sehr heterogenen – Fachleuten meist nur schleppend.

Der Teamleiter ist die entscheidende Instanz, die durch geeignete Führung das „Menschliche und Allzumenschliche“ zielsicher ansprechen und fördern soll. Parallel werden vom Teammitglied gutes Selbstmanagement und hohe Eigenverantwortung erwartet. Beides ist in virtuellen Strukturen nicht immer automatisch und nicht immer ausreichend gegeben. – Jeder weiß aus eigener Erfahrung, dass für erfolgreiche Kooperation und erforderliche Arbeitsqualität vor allem die Motivation des Einzelnen im Zusammenspiel mit den anderen besonders bedeutsam ist.

## Die Motivations-Formel für virtuelle Teams: $M = V * I * S * T$

Der hier vorgestellte  $V * I * S * T$ -Ansatz bietet ein integriertes Modell zur Erklärung und Vorhersage motivationaler Prozesse in virtuellen Arbeitsgruppen (Hertel 2002). Motivation, hier verstanden als „innere Triebfeder“ eines Menschen, verbunden mit der willentlichen Umsetzung dieses Strebens in konkrete Resultate durch zielbezogenes Handeln, ist auch in virtuellen Teams entscheidend für erfolgreiches Zusammenwirken. Eine hohe Motivation steigert die individuelle wie die gemeinsame Leistung als Team.

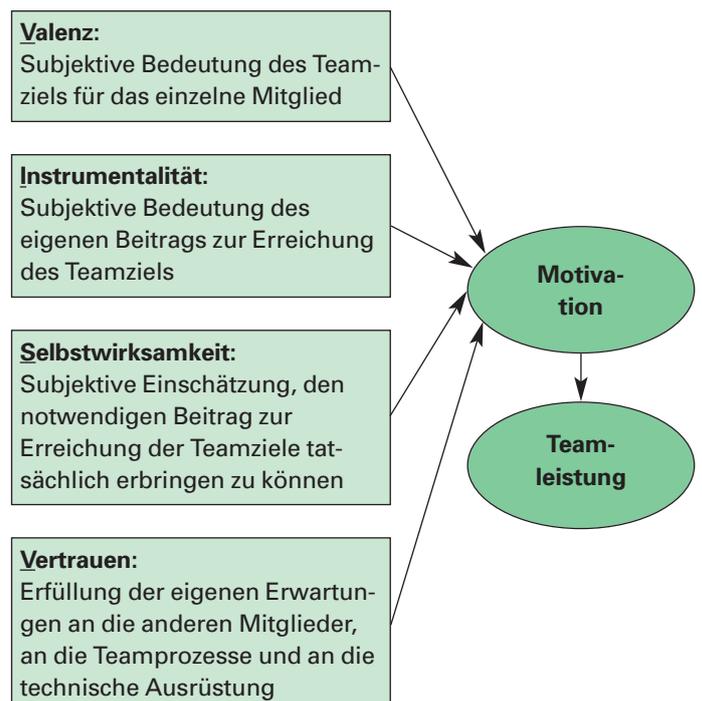


Abb.:  $V * I * S * T$ -Modell zur Motivation im virtuellen Team

Das V I S T-Modell geht davon aus, dass jedes Mitglied, wenn es sich für Art und Umfang seiner Mitwirkung an den Zielen und den Prozessen im virtuellen Team entscheidet, zunächst die Vor- und Nachteile abwägt, also die persönliche Investition mit dem abzusehenden Nutzen vergleicht. Der „Wert“ des beabsichtigten Arbeitsergebnisses im Team, verknüpft mit der Erwartung, es zu erreichen bzw. erreichen zu können, bestimmt die (motivationale) Energie, die eine Person dann tatsächlich aufbringt. Das Ergebnis dieser rationalen Überlegungen – und das daraus resultierende Handeln – ist aus Mitarbeiterperspektive die subjektiv beste Alternative, wie man sich in der „computergestützten Arbeitsgruppe“ verhalten sollte.

### Die vier Einflussfaktoren der Motivation im virtuellen Team sind:

**V: Valenz** ... meint die subjektive Bedeutung des Teamziels. Dieser Faktor gibt an, ob und inwieweit die offizielle Aufgabenstellung, das Projekt, generell die gemeinsamen Ziele, für den Einzelnen attraktiv und darum des Einsatzes wert sind – oder ob sie für ihn selbst (oder für das Unternehmen insgesamt?) als belanglos oder gar als nachteilig eingeschätzt werden. Jedes Teammitglied wägt für sich ganz persönlich ab, welchen Wert und welche Folgen die virtuelle Kooperation an sich, ein aktives Mitwirken und die erreichbaren Ergebnisse haben werden.

Jeder fragt sich: „Was habe ich, was haben wir davon?“ – Vermutlich wird die Motivation steigen, je mehr das Ziel von den Teammitgliedern als erstrebenswert angesehen wird.

Aus den einzelnen Komponenten der V\*I\*S\*T-Theorie lassen sich nun direkt einige motivationsfördernde Maßnahmen („Praxistipps“) ableiten, als Anregung für Teammitglieder und Teamleiter zur Diagnose und zur Optimierung virtueller Zusammenarbeit.

#### Fünf Praxistipps zur Steigerung der „Valenz“:

1. Definition der Ziele bzw. des Zielrahmens eindeutig und nachvollziehbar halten. Bei Bedarf den Auftraggeber zur Konkretisierung auffordern, ggf. vereint exakten Auftrag erstellen. Welcher Stakeholder hat welche Erwartungen? Gesamtunternehmerische Dimension? Outputs, Meilensteine und Termine möglichst genau spezifizieren.
2. Kommunikation von Ziel oder Auftrag angemessen und klar gestalten: schriftlich, mündlich, mehrfach. Über Machbarkeit und Wege hinreichend austauschen („Drehen und Wenden“). Sind die Ziele allen Beteiligten klar?
3. Widerspruchsfreiheit zwischen offizieller Richtung und individuellen Interessen der Teammitglieder sicherstellen. Sind die Ziele und der Arbeitsaufwand auch im jeweiligen lokalen Umfeld akzeptiert und umsetzbar?
4. Verbindlichkeit und Engagement bei (fast) jedem virtuellen Treffen thematisieren und überprüfen („Sind wir noch auf dem richtigen Weg?“).
5. Führungsstil „Management by Objectives (MBO)“ anstreben. Einzelne Ziele und Wege partizipativ im Team – ggf. im Dialog – entwickeln und fixieren. Partnerschaftliche Abstimmung führt dann oft zu allgemeiner Zustimmung.

### Fachreihe „Virtuelle Teams erfolgreich managen“

- Teil 1: Megatrend Virtualisierung
- Teil 2: Collaboration Tools
- Teil 3: E-Führung – Distance Leadership
- Teil 4: Motivation im virtuellen Team**
- Teil 5: Alles multikulti – oder was?
- Teil 6: Das virtuelle Team als „Kunde“ von HR

**I: Instrumentalität** ... meint die subjektive Bedeutung des eigenen Beitrags zur Erreichung des Teamziels: Mit welcher Wahrscheinlichkeit führt die von mir erwartete Leistung auch zu den gewünschten (Er-)Folgen? „Instrumentalität“ bewertet somit die Wichtigkeit des eigenen Handelns für – und dessen Wirkung auf – die Ziele des virtuellen Teams. Motivation steigt in dem Maße, in dem persönliches Mitwirken als ausschlaggebend für das angestrebte Teamresultat eingeschätzt, für ein positives Ergebnis als notwendig erachtet wird.

Das Teammitglied fragt sich: „Was kann ich zu unserem Erfolg beisteuern?“ – Wer das eigene Können als maßgebliche und unverzichtbare Basis des Teamerfolgs empfindet („Ohne mich schaffen die das nicht ...“), der fühlt sich motiviert und wird hohe Leistung bringen (hohe Instrumentalität in V\*I\*S\*T). Wer allerdings seine Anstrengungen für das Ergebnis als unbedeutend wahrnimmt („Ob ich hier aktiv mitmache oder nicht, ist eigentlich völlig egal ...“), der sieht sich wenig motiviert und wird sich kaum einsetzen (niedrige Instrumentalität).

#### Fünf Praxistipps zur Steigerung der „Instrumentalität“:

1. Sinnvolle Arbeitspakete schnüren, indem Teamziele auf einzelne Mitglieder heruntergebrochen werden. Den Anteil der Person am kollektiven Arbeitsfluss aufzeigen und die Notwendigkeit von Qualität und Termintreue verdeutlichen. Zusammenhänge zwischen „kleiner Aufgabe“ und „großem Ziel“ immer neu vergegenwärtigen.
2. Aufgabeninterdependenz und „Einbettung“ der Beteiligten fördern. Doch Vorsicht: Eine Aufteilung von Gewerken in inhaltlich eng verzahnte Module sollte nicht dazu führen, dass der Fortschritt an einem Ort völlig vom Fortschritt am anderen Ort abhängig ist.
3. Gemeinsame Teilprojekte definieren, um das Zusammenspiel unterschiedlicher Standorte anzuspornen. Der gemeinsame Auftrag regt einander Unbekannte an, vereint passende Wege zur Problembewältigung zu entwickeln („Die Arbeit hat uns zusammengebracht ...“).
4. Relevanzbewusstsein stärken, indem der Stellenwert jeder einzelnen Tätigkeit glaubwürdig beschrieben und bekanntgemacht wird. In gegenseitigem Feedback und im Feedback des Teamleiters regelmäßig die Tragweite der einzelnen Aktivität für den Teamerfolg hervorheben und auf das jeweilige Mitglied beziehen.
5. Online-Dokumentation zur (Teil-)Zielerreichung aufbauen und pflegen, mit direktem Verweis auf das Gesamtprojekt. Zeitnahe und weitgehende Transparenz über den Arbeits-

fortschritt – eventuell wiederum mit kurzen Informationen über individuelle Beiträge – ermöglicht allseitiges Wissen über den Grad der Zielerreichung sowie über Vorliegen und über Konsequenzen möglicher Abweichungen. Unbedingt Datenschutzregeln zur Leistungskontrolle beachten!

**S: Selbstwirksamkeit** ... meint die subjektive Einschätzung, den notwendigen Beitrag zur Erreichung der Teamziele tatsächlich erbringen zu können. Es ist die persönliche Erwartung, ob und wie weit man sich den Bedingungen der virtuellen Teamarbeit gewachsen fühlt. Der Unterschied zur Instrumentalität ist, dass es dort um die prinzipielle Wirksamkeit des eigenen Rollenbeitrags geht, wohingegen Selbstwirksamkeit das subjektiv vorhandene, real abrufbare Arbeitsvermögen fokussiert („Selbst-Vertrauen“).

Das Teammitglied fragt sich dementsprechend: „Reichen meine Kenntnisse, meine Erfahrungen und Fähigkeiten aus, um den von mir geforderten Leistungsbeitrag für das Team auch wirklich zu erbringen? Oder blamiere ich mich womöglich?“ – Zu vermuten ist, dass die Motivation sinkt, sobald die anstehenden Aufgaben individuell oder gruppenweit eher Überforderung auslösen. Hingegen steigt sie bei einem starken „S“ im V\*I\*S\*T-Modell, wenn einzelne oder alle Teammitglieder überzeugt sind: „Wir schaffen das!“

**Fünf Praxistipps zur Steigerung der „Selbstwirksamkeit“:**

1. Skeptische und zögerliche Teammitglieder persönlich ansprechen, ihr Selbstbild hinsichtlich der Anforderungen erkunden und realistisch stärken. Dies bedarf zu Beginn der Teamarbeit meist erhöhter Aufmerksamkeit durch Teamleiter oder geeignete Teammitglieder.
2. Feedback häufig und professionell austauschen, sowohl ergebnis- als auch prozessorientiert, auch und gerade bei positiven Entwicklungen. Das Mitglied auf diese Weise ermuntern, Unsicherheiten und faktische oder vermeintliche Schwächen zu artikulieren.
3. Coaching und Training zur Medien-, Sprach- und interkulturellen Kompetenz durchführen (Fachkompetenz sollte vor-

handen sein). Solche „geistigen“ Entwicklungsmaßnahmen – gemeinsam absolviert, eventuell online – setzen schulungsbedürftige Teilnehmer nicht herab und tragen zum Teamgeist bei.

4. „Fördern durch Fordern“: Scheint ein Mitarbeiter für virtuelles Arbeiten noch nicht ausreichend selbstverantwortlich oder selbstorganisationsfähig zu sein, können Aufgaben und Zuständigkeiten auf die derzeitigen praktischen wie mentalen Fähigkeiten zugeschnitten und der Leistungsstandard allmählich angehoben werden. Aufkommenden Coaching- und Trainingsbedarf erkennen und zeitnah erfüllen.
5. Anreize zur Weiterentwicklung schaffen, indem Erfolge angemessen belohnt werden (von kleinen Aufmerksamkeiten wie Restaurant- oder Theatergutscheinen bis hin zu Bonuszahlungen auf Basis spezifischer Zielvereinbarungen). Anerkennende Nachrichten aus dem virtuellen Team unternehmensweit publik machen. Gegebenenfalls kann der Teamleiter nach Projektabschluss eine gezielte Beurteilung und/oder eine Empfehlung zur Weiterentwicklung für jedes Teammitglied abgeben.

**T: Trust** ... Vertrauen bedeutet, sich auf die Aussage oder ein Versprechen einer Person oder einer Gruppe verlassen zu können. Stabiles Vertrauen bedeutet, einem anderen in einer ungewissen, nicht gänzlich kontrollierbaren und daher risikoreichen Situation – der man sich nicht ohne weiteres entziehen kann – Glauben zu schenken. Genau dies ist so charakteristisch wie problematisch bei virtuellen Arbeitskontexten, welche kommunikativ stark reduziert und vielfältig interpretierbar sind, daher wenig direkte Ansatzpunkte zum Vertrauensaufbau bieten. Gerade das gegenseitige Überprüfen von Absprachen ist hier komplizierter als in Präsenzteams.

Vertrauen im virtuellen Team meint die erwartete Sicherheit, mit der die Leistung zum Erfolg führt. Sie orientiert sich an drei Kriterien:

- Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit der anderen Gruppenmitglieder,
- Sinn und Stabilität der Teamprozesse sowie
- Vorhandensein und Funktionieren der technischen Ausrüstung.

Das Teammitglied fragt sich: „Sind die anderen kooperativ, einsatzfreudig und fair? Passen die Arbeitsweise, die Projektplanung und die Meilensteine? Sind die Collaboration Tools und die Unterstützung durch die übrige Organisation hilfreich und ausreichend?“ – Können diese Fragen nicht positiv beantwortet werden, so ist mit Blick auf das „T“ im V\*I\*S\*T-Modell davon auszugehen, dass Motivation im Team kaum entstehen oder spürbar absinken wird. Ein hohes Vertrauen indes bildet das entscheidende Fundament virtueller Teamarbeit.

**„Wo Vertrauen ist, da stellt sich der Sieg ein.“  
(S. Motokiyo, jap. Dramatiker)**

Es kann nicht darauf vertraut werden, dass sich Vertrauensdefizite im Zeitablauf einfach auflösen („Wenn die erst einmal zu-



sammenarbeiten, klappt das schon irgendwie von selbst“). Vertrauen will aktiv gefördert werden.

#### Fünf Praxistipps zur Steigerung von „Vertrauen“:

1. „Bekannte Gesichter“ auswählen: Wenn Teammitglieder zusammenkommen, die sich bereits kennen, dann ist die virtuelle Arbeitsgemeinschaft üblicherweise schneller startklar und voraussichtlich auch produktiver.
2. Kick-off-Veranstaltungen und andere Gelegenheiten zur informellen Beziehungspflege stärken das Wir-Gefühl deutlich. Ein Kick-off-Treffen ist immer dann von besonderer symbolischer und praktischer Bedeutung, wenn es womöglich das einzige nichtvirtuelle Zusammentreffen sein wird. Also eine im Wortsinne einmalige Chance, sich zu positionieren, möglichst viele für den Teamerfolg wesentliche Aspekte anzusprechen und auf den Weg zu bringen. Vertrauensaufbau und Teamspirit beginnen hier – oder eben nicht. Wrap-up-Meeting oder „Closing“ schon beim Start einplanen und idealerweise ebenso wie das Kick-off-Meeting als persönliches Treffen anlegen: Erfahrungen werden ausgetauscht und erfolgsrelevantes Wissen für spätere Projekte festgehalten. Die Motivation zur Mitarbeit in künftigen virtuellen Teams steigt, wenn die Beiträge der einzelnen Projektmitarbeiter gewürdigt sowie kritische Rückmeldungen an die Projektleitung zugelassen und als Verbesserungsvorschläge ernstgenommen werden.
3. Regelmäßiges und intensives Informieren vermittelt Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit. Die gewählte Technik ist dabei nachrangig, der Kontakt zählt. Verbindliche und sinnvolle Regeln und Routinen zur Kommunikation sind zu vereinbaren und einzuhalten. Beispiel: Agenda für virtuelle Teamsitzungen immer vorab erstellen und verkünden. Am Ende checken, ob alle Punkte bearbeitet wurden. Protokoll und To-do-Liste (mit Verantwortlichen und Terminen) sollten selbstverständlich sein.
4. Wettbewerb im Team vermeiden, ob offen oder verdeckt. Festlegen, wie bei Unklarheiten, Unstimmigkeiten oder Konflikten verfahren werden soll. Vorschnelle „Ansagen“ ohne abgesicherte disziplinarische Befugnis unterlassen – sie führen leicht zu einem Rückzug des Mitarbeiters und zur Schwächung des (Projekt-)Leiters. Auch deshalb sollte ein Teamleiter harte Vorgaben und engmaschiges Controlling nur behutsam und ausführlich begründet einsetzen.
5. Erfolge teilen und der Freude über das Erreichen wichtiger Meilensteine sichtbar Ausdruck verleihen.



#### Fazit

Die praktische Leistungsfähigkeit der Motivationsformel  $M = V * I * S * T$  sowie die Aussage- und Differenzierungskraft der einzelnen (Motivations-)Komponenten sind je nach Situation naturgemäß verschieden. Festzuhalten ist, dass für eine möglichst hohe Motivation im virtuellen Team alle Punkte gleichermaßen hoch ausgeprägt sein sollten. – Bleibt die Frage, ob die dargestellte Verknüpfung (\*) eher additiv oder eher multiplikativ zu sehen ist. Für eine multiplikative Beziehung von V, I, S und T spricht, dass bei einem „Totalausfall“ auch nur eines Faktors sicherlich die gesamte Motivation eines Mitgliedes oder der gesamten Gruppe gefährdet ist.

Unabhängig von obigen 20 Praxistipps: Erfolgreiche „Motivation im virtuellen Team“ bedeutet grundsätzlich, geeignete – auf das jeweilige Team abgestimmte – Bedingungen zu schaffen, damit jeder Beteiligte die Möglichkeit hat, sich selbst zu motivieren.

#### Quellen

- Albrecht, A./Albrecht-Göpfert, E.: Vertrauen, Verantwortung, Motivation und Kommunikation – Was Führung in virtuellen Strukturen von klassischer Teamarbeit unterscheidet. *Personalführung* 45(2012)6, S. 44–50
- Hertel, G. (2002) Management virtueller Teams auf der Basis sozialpsychologischer Theorien: Das VIST-Modell. In Witte, E.H. (Hrsg.): *Sozialpsychologie wirtschaftlicher Prozesse*. Lengerich 2002, S. 174–204
- RW3 CultureWizard (2012): *The Challenges of Work in Virtual Teams*. Virtual Teams Survey Report, New York 2012, <http://rw-3.com/2012VirtualTeams-SurveyReport.pdf>, abgerufen am 7. April 2015.



Autorin:  
**PROF. DR. ANDREA CHATOUPIS**,  
Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – insbesondere Human Resources und Soft Skills – an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) in Essen.



Autor:  
**DR. FRANK PONGÉ**,  
Leiter der FPK Unternehmensentwicklung ([www.fpk.ag](http://www.fpk.ag));  
Dozent an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) in Wuppertal