

Vertrauen in virtuellen Teams

Schwerpunkte der Personalentwicklung in der digitalen und flexiblen Arbeit

Verena Marianne Altreiter, Lilien Schewski, Jungrim Suh, Addi Wala



universität wien



Einleitung

Arbeit wird in Zukunft vermehrt im virtuellen Raum stattfinden und verändern, wie Menschen arbeiten und mit ihren Kolleg:innen interagieren. Virtuelle Teams sind in den letzten zwei Jahrzehnten durch die schnelle Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien populär geworden. Dieser Trend wurde durch die Covid-19 Pandemie zusätzlich verstärkt (Chai & Park, 2022). Die Methoden der Organisations- und Personalentwicklung müssen sich an diese Veränderungen anpassen (Rahimi et al., 2021). Innerhalb virtueller Teams ist Vertrauen ein essentieller psychosozialer Einflussfaktor auf die Zusammenarbeit im Team, denn es beeinflusst eine Vielzahl von Teamprozessen- und -ergebnissen und hat gleichzeitig einen signifikanten Effekt auf die individuelle Leistung von Mitarbeiter:innen (Bordi et al., 2018; Germain, 2011). Zwischenmenschliches Vertrauen ist gekennzeichnet durch Fähigkeit, Wohlwollen, Integrität und Zielkongruenz. Vertrauen beinhaltet die Vorannahme, dass die anderen Teammitglieder in einer wohlwollenden Weise, gegensätzlich zum Eigeninteresse handeln, um Verpflichtungen zu erfüllen (Bordi et al., 2018). Der Aufbau von Vertrauen im virtuellen Raum kann aufgrund der gegebenen Distanz eine Herausforderung virtueller Teamarbeit darstellen (Germain, 2011), wodurch sich Fragen für die Personalentwicklung ergeben, welche Verhaltensweisen in virtuellen Teams vertrauensfördernd wirken und welche Maßnahmen daraus ableitbar sind.



Fragestellung & Ziel der Studie

Fragestellung: Wie kommt es zu Vertrauen in virtuellen Teams und welche Maßnahmen können das Auftreten von Vertrauen begünstigen?

Ziel dieser qualitativen Studie war es herauszufinden, wie Vertrauen in virtuellen Teams erlebt und wahrgenommen wird. Aus den Interviews wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet. Diese sollen der Personalentwicklung ermöglichen, Situationen und Arbeitsverhältnisse zu schaffen, die das Entstehen und Aufrechterhalten von Vertrauen in virtuellen Teams erleichtern.



Ergebnisse

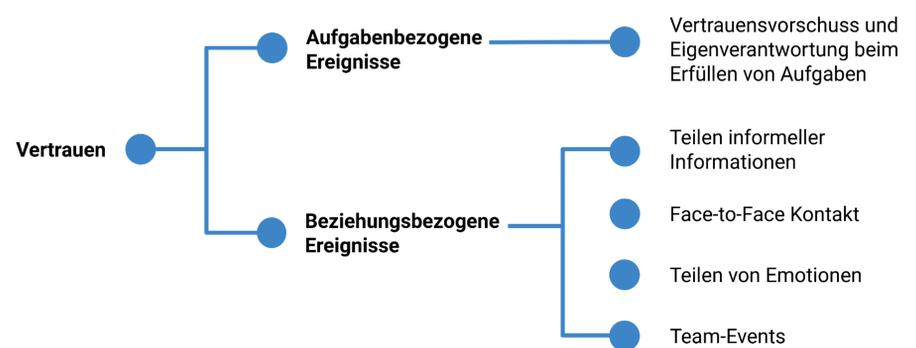
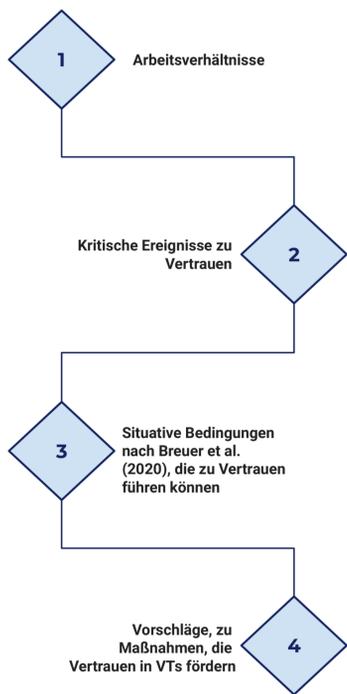


Abbildung 2: Hierarchisch dargestellte Schlüsselkategorien für Vertrauen, abgeleitet aus den kritischen Ereignissen der 8 Interviews



Methodik



8 qualitative Interviews (Dauer ca. eine Stunde) basierend auf der **Methode der kritischen Ereignisse** (=Critical Incident Technique; Flanagan, 1954). Die Methode der kritischen Ereignisse erlaubt es sowohl die Rahmenbedingungen vor dem Auftreten von Vertrauen, sowie die Auswirkungen nach dem Eintreten von Vertrauen holistisch zu betrachten. Die resultierenden kritischen Ereignisse wurden kategorisiert und gruppiert. Die unterschiedlichen Bereiche des Fragebogens wurden anschließend in Relation betrachtet und Handlungsempfehlungen für die Praxis daraus abgeleitet. Das Auswertungsverfahren wurde neben der Methode der kritischen Ereignisse (Flanagan, 1954), durch Techniken der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 1991) ergänzt.

Abbildung 1: Aufbau des Interviewleitfadens



Abbildung 3: Genannte Handlungsempfehlungen angelehnt an die Taxonomie von Breuer et al. (2020)



Diskussion

Die Ergebnisse der Studie haben gezeigt, dass Vertrauen auf Beziehungs- und Aufgabenebene entstehen kann, wobei in den Interviews häufiger beziehungsbezogene Aspekte des Vertrauens genannt wurden. Eine ähnliche Struktur des Vertrauens wurde auch bei Germain (2011) gefunden, welcher affektbasiertes Vertrauen dem kognitionsbasierten Vertrauen gegenüber stellt. Für die Personalentwicklung ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Raum und Zeit für **informelle Gespräche** zu schaffen sowie **transparente, klare und offene Kommunikation** der Teammitglieder untereinander zu ermöglichen. Regelmäßige Kommunikation ist essentiell für die Bildung von Vertrauen und gibt Gewissheit, dass andere Teammitglieder ihren Aufgaben nachgehen (Germain, 2011). Zusätzlich kann durch das **Einschalten der Kamera** und das Veranlassen von **hybriden Teamevents** Nähe geschaffen werden. Nach Bordi et al., (2018) sind die Förderung des sozialen Austauschs zu Beginn einer Zusammenarbeit und die Schaffung von Möglichkeiten für informelle Interaktionen zwischen Mitarbeiter:innen wichtig. Bezüglich der aufgabenbezogenen Aspekte sind eine **klare und sichtbare Aufgabenteilung** mit **Einsicht in Arbeitsfortschritte** sowie das **Festmachen von Regeln** der Erreichbarkeit, z.B. über Status-Ampeln vertrauensfördernd.

Die dargestellte qualitative Studie mit einem offenen Verfahren war in der Lage, einen Einblick in das Entstehen von Vertrauen in virtuellen Teams zu schaffen und Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten. Es handelt sich bei der Studie jedoch nur um einen ersten Einstieg in die komplexe Thematik. Zukünftige Forschung sollte vor allem längsschnittlich untersuchen, ob die dargestellten Bedingungen von Vertrauen auch wirklich zu Vertrauen führen und inwiefern die dargestellten Maßnahmen der Vertrauensförderung das Ausmaß an Vertrauen in virtuellen Teams fördern können.



Literatur