

Projektbericht

Thema des Projektberichts: „Einflussfaktoren auf die Motivation virtueller Teammitglieder“

Bezeichnung des Kurses: Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung

Bezeichnung des Studiengangs: Master Human Resource Management/Personalpolitik

Kursleitung: Prof. Dr. Daniela Rastetter & Dr. Anna Mucha

Sommersemester 2019

Eingereicht von:

Melanie Backmeyer (Matr.-Nr.: 7121206)

Svenja Kretschmer (Matr.-Nr.: 7121222)

Silke Rau (Matr.-Nr.: 7121303)

Wiebke Reichardt (Matr.-Nr.: 7119309)

Eingereicht am:

Hamburg, den 09. August 2019

Abstract

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wird analysiert, welche Faktoren einen Einfluss auf die Motivation virtueller Teammitglieder haben – wobei eine Differenzierung von positiven und negativen Einflussfaktoren vorgenommen wird. Darüber hinaus werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die zu einer Motivationssteigerung virtueller Teams führen können.

Aus theoretischer Sicht wird dazu die Arbeitsmotivationstheorie beleuchtet. Konkret wird der Schwerpunkt dabei zum einen auf die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg und zum anderen auf das VIST-Modell nach Hertel gesetzt. Zusätzlich werden die Ergebnisse von 12 geführten problemzentrierten Interviews mit Mitgliedern virtueller Teams als praxisnahe Informationsquelle hinzugezogen. Nach ausführlicher Analyse der Thematik kommt diese wissenschaftliche Arbeit zu dem Ergebnis, dass sich nicht alle Komponenten des VIST-Modells als Einflussfaktoren auf die Motivation virtueller Teams bestätigen lassen. Es lassen sich im Rahmen der Forschung jedoch ergänzende Einflussfaktoren auf die Motivation virtueller Teams identifizieren. Außerdem lässt sich das VIST-Modell nicht vollständig als Instrument zur Motivationssteigerung virtueller Teammitglieder erkennen. Vielmehr lassen sich die einzelnen Komponenten des Modells verschiedenen Kategorien zuordnen. Hierbei wird eine Verbindung zu der Theorie Herzbergs gezogen, wobei die identifizierten Einflussfaktoren in Hygienefaktoren (Faktoren, die einen negativen Einfluss im Sinne einer Demotivation bewirken können) und Motivatoren (Faktoren, die einen tatsächlich positiven bzw. motivierenden Einfluss bewirken) kategorisiert werden. Zusätzlich wird eine neue, dritte Klasse „Voraussetzungen“ durch die Forschungsergebnisse identifiziert.

Die Forschungsergebnisse bieten zusammenfassend eine erste Orientierung für Unternehmen und Führungskräfte, um erstens die Voraussetzungen für virtuelle Teams zu beachten, zweitens deren Demotivation vorzubeugen und letztlich deren Motivation zu steigern.

Keywords: virtuelle Teams, Arbeitsmotivation, VIST-Modell, Zweifaktoren-Theorie nach Herzberg

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	II
1. Einleitung	1
2. Theoretische Aspekte und Forschungsstand	3
2.1 Definitionen.....	3
2.1.1 Virtuelle Teams	3
2.1.2 Motivation	4
2.2 Forschungsstand	5
2.3 Arbeitsmotivationstheorien	7
2.4 VIST-Modell: Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation virtueller Teammitglieder ...	8
2.5 Forschungsziel.....	10
3. Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens	12
3.1 Auswahl der Interviewpartner*innen	12
3.2 Feldzugang	13
3.3 Beschreibung der Methoden.....	13
4. Ergebnisdarstellung	16
4.1. Die VIST-Modell-Faktoren in Bezug zur Motivation virtueller Teams	16
4.2 Feedback als motivationaler Faktor virtueller Teams	19
4.3 Einfluss des sozialen Kontextes auf die Motivation virtueller Teams	20
4.4 Einfluss des organisationalen Kontextes auf die Motivation virtueller Teams.....	21
4.5 Arbeitsbezogene Interaktion in virtuellen Teams	22
4.6 Flexibilität als motivationaler Faktor virtueller Teams	24
4.7 Kultureller Kontext virtueller Teams	24
5. Diskussion der Ergebnisse	26
6. Fazit	32
Literaturverzeichnis.....	35
Anhang	38

Abkürzungsverzeichnis

Bspw.	Beispielsweise
Bzw.	Beziehungsweise
d.h.	das heißt
Ebd.	Ebenda (Abkürzung für „genau, gerade dort“)
Et al.	Et alii (lateinische Abkürzung für „und andere“)
Etc.	Et cetera (lateinische Abkürzung für „und so weiter“)
Ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
o.D.	ohne Datum
U.a.	unter anderem
Vgl.	Vergleiche
Zit.	Zitiert
Z.B.	Zum Beispiel

1. Einleitung

Die fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt birgt sowohl Chancen als auch Risiken für Unternehmen. Unter dem Motto „schneller, besser, effizienter“ (Könninger 2017) entwickeln sich neue Arbeits- und Organisationsformen, welche vor allem das Personalmanagement vor neue Herausforderungen stellen. Ein Phänomen, welches in diesem Zusammenhang immer mehr Verbreitung erfährt, ist das der virtuellen Teams. Gemäß einer Studie der Korn Ferry Hay Group und dem Führungskräfte Institut FKI, die im Jahr 2013 erstmals durchgeführt und 2017 wiederholt wurde, gaben bereits 2013 75 % der knapp 300 befragten Führungskräfte an, dass virtuelle Teamarbeit in ihrem Unternehmen existiert. Im Jahr 2017 waren es bereits 80 %, die angaben, dass virtuelle Teams bei ihnen zum Einsatz kommen (Führungskräfte Institut FKI 2017).

Diese Entwicklung ist nicht verwunderlich, denn der Einsatz von virtuellen Teams macht sich die Vorteile der Digitalisierung zunutze und ermöglicht z.B. eine Zusammenarbeit unabhängig von Standorten oder Zeitzonen und damit eine hohe Flexibilität. Auf der anderen Seite bringen virtuelle Teams jedoch auch Risiken mit sich, wie z.B. ein erhöhtes Konfliktpotenzial, welches sich vor allem durch die eingeschränkte Kommunikation und die große physische Distanz ergibt (Ivanov 2017). Dass diese Risiken durchaus ernst zu nehmen sind, zeigte eine Studie von Döring und Meser. Diese ergab, dass virtuelle Teams in der Praxis in mehr als 70 % der Fälle misslingen. Als Grund hierfür nennen die Autoren u.a. mangelndes Vertrauen, welches sich negativ auf die Motivation auswirkt (Döring & Meser 2013). Damit wird ein weiterer wichtiger Aspekt in den Fokus gestellt – die Motivation in virtuellen Teams. Denn diese stellt laut Geister et al. eine entscheidende Variable für den Erfolg eines virtuellen Teams dar (Geister et al. 2006: 460). Gleichzeitig ist die virtuelle Teamarbeit mit enormen Herausforderungen verbunden, die sich vor allem durch die große physische Distanz der Teammitglieder ergeben (Hertel et al. 2004: 2).

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich das Projektvorhaben mit der Frage, welche Faktoren – sowohl positiver als auch negativer Art – die Motivation von Mitgliedern in virtuellen Teams beeinflussen. Zudem ist das übergeordnete Ziel des Projektes, aus den Ergebnissen der qualitativen Forschung Handlungsempfehlungen für die Steigerung der Motivation virtueller Teammitglieder abzuleiten.

Dazu wird im zweiten Kapitel zunächst der theoretische Hintergrund des Projektes erläutert, indem die wesentlichen Begriffe *virtuelle Teams* sowie *Motivation* definiert und zu konventionellen Teams abgegrenzt werden. Zudem erfolgt in Kapitel 2.2 eine Betrachtung des aktuellen Forschungsstandes in Bezug auf die Motivation und virtuelle Teams. In Kapitel 2.3 wird ein

Einblick in die Arbeitsmotivationstheorien gewährt, wobei zunächst verschiedene Theoriestränge vorgestellt werden, die dann eine konkrete Eingrenzung in Bezug auf die vorliegende Thematik erfahren. In Kapitel 2.4 werden erste konkrete Einflussfaktoren auf die Motivation virtueller Teammitglieder durch die Betrachtung des *VIST-Modells* identifiziert. Kapitel 2.5 gibt einen Überblick über das Forschungsziel des Projektes, bevor sich das dritte Kapitel den methodischen Aspekten des Forschungsvorhabens widmet. Dabei wird zum einen das Forschungsfeld bzw. das Sampling thematisiert, zum anderen aber auch der verwendete Feldzugang. Abschließend erfolgt in Kapitel 3.3 eine Erläuterung der gewählten Erhebungs- und Auswertungsmethode. Bestandteil des vierten Kapitels sind die Ergebnisse der qualitativen Forschung. Diese werden zunächst dargestellt und anschließend in Kapitel 5 mit Bezug zum theoretischen Hintergrund diskutiert bzw. interpretiert. Abschließend wird im sechsten Kapitel ein Fazit gezogen, welches zum einen Handlungsempfehlungen zur Motivationssteigerung virtueller Teams beinhaltet, zum anderen aber auch mögliche Limitationen der Forschung thematisiert und die Bedeutung der Forschungsarbeit für die Wissenschaft und Praxis darstellt.

2. Theoretische Aspekte und Forschungsstand

„Motivation allein macht noch keinen Erfolg. Aber ohne Motivation ist Erfolg unmöglich“ (Niermeyer & Seyffert 2011: 6). Wie dieses Zitat verdeutlicht, ist Motivation ein essentieller Faktor für die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden und den Gesamterfolg eines jeden Unternehmens. Diesem Faktor soll sich in der vorliegenden Arbeit – mit Bezug auf virtuelle Teams – gewidmet werden. In dem folgenden Kapitel wird sich dafür vertieft mit dem theoretischen Hintergrund zu Motivation in Verbindung mit virtuellen Teams sowie mit dem aktuellen Forschungsstand beschäftigt. Der Schwerpunkt der theoretischen Grundlage wird dabei zum einen auf die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg, die eine Inhaltstheorie der Arbeitsmotivation darstellt, gelegt. Zum anderen wird das VIST-Modell nach Hertel, das bereits erste Einflussfaktoren auf die Motivation virtueller Teams liefert, fokussiert.

2.1 Definitionen

Der erste Abschnitt dient primär der Kontextualisierung und stellt auf theoretischer Ebene die zentralen Begriffe dar, die im Rahmen dieser Arbeit von Bedeutung sind. Zunächst werden hierzu die Ausdrücke *virtuelle Teams* und *Motivation* definiert. Gleichzeitig erfahren sie in den folgenden Unterkapiteln auch eine konkrete Abgrenzung, um ein einheitlich fundiertes Verständnis für die vorliegende Forschung zu garantieren.

2.1.1 Virtuelle Teams

Virtuelle Teams „sind Arbeitsgruppen, die auf der Grundlage von gemeinsamen Zielen bzw. Arbeitsaufträgen geschaffen werden und informationstechnisch vernetzt sind“ (Weibler 2017). Dabei gibt es viele Formen virtueller Zusammenarbeit. Beispiele sind: Eine Abteilung, die über verschiedene Standorte hinweg verteilt ist, Mitarbeiter*innen im Home-Office, virtuelle Projektarbeit innerhalb eines Unternehmens oder auch virtuelle Projektarbeit mit externem Partner*innen. Die Gemeinsamkeit dieser Teams liegt in der an unterschiedlichen Standorten stattfindenden Arbeit und der daraus bedingten Nutzung moderner Medien zur Kommunikation der Teammitglieder (App 2013: 12-16). Die verschiedenen Standorte können sich auch über verschiedene Länder erstrecken, wodurch die Teammitglieder gegebenenfalls in verschiedenen Zeitzonen arbeiten und unterschiedlichen Kulturen angehören. In diesem Fall wird meist Englisch als Projektsprache genutzt (ebd.: 28). In der vorliegenden Arbeit findet jegliche Art virtueller Teams Berücksichtigung. Eine eindeutige Abgrenzung beschränkt sich daher lediglich auf

die zu konventionellen Teams. Damit sind Teams gemeint, die an einem Standort zusammenarbeiten. Die Kommunikation findet überwiegend durch persönliche Gespräche statt und weniger durch E-Mails oder das Intranet. Die Projektsprache ist meist die Muttersprache der Teammitglieder (ebd.).

2.1.2 Motivation

Motivation beschreibt den „Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält“ (Gabler Wirtschaftslexikon o.D.b). Der Begriff wird häufig sinngemäß für „Handlungsantriebe“ oder „Bedürfnisse“ verwendet (ebd.). Die Motivationsforschung erfährt dabei klare Abgrenzung zu unwillkürlichen Verhaltensweisen (z.B. Gewohnheiten oder Reflexe) und physiologischen Vorgängen (z.B. Herzrasen oder Zittern). Auch diese Aspekte können zwar Erklärungen für die Motive einer Person liefern, fallen allerdings nicht unter die Erklärungsansätze der Motivationspsychologie, die nach Erklärungen von „absichtlichem, zielgerichtetem Handeln“ sucht (Rothermund & Eder 2011: 14-15).

Die Entstehung von Motivation zur Erreichung eines bestimmten Ziels wird als Ergebnis vom Zusammenwirken und der Interaktion persönlicher Präferenzen und situativer Anreize gesehen. Dies führt zu bestimmten Handlungen, Ergebnissen und Folgen (Heckhausen & Heckhausen 2018: 7). In der Person liegende Faktoren beziehen sich auf Bedürfnisse, Ziele und Motive. Dabei lassen sich explizite und implizite Motive unterscheiden. Bei *expliziten Motiven* handelt es sich um selbst zugeschriebene Werte, Ziele und Verhaltensweisen in klar strukturierten Situationen wie bspw. Entscheidungen und Bewertungen im beruflichen Kontext (Brandstätter et al. 2013: 68; Heckhausen & Heckhausen 2018: 5). *Implizite Motive* basieren auf Eigeninitiative, sind spontan und treten durch Anreize, die in der Tätigkeit liegen, von sich aus auf. Es handelt sich hierbei um unbewusste Vorlieben und Gewohnheiten (ebd.). Häufig sind implizite und explizite Motive nicht kongruent, d.h. die eigenen Vorstellungen („Kopf“) stimmen häufig nicht mit den impliziten Gewohnheiten („Herz“) überein. In diesem Fall spricht man von *Motivinkongruenz*. Dieser Konflikt führt dann zu negativen Folgen für das eigene Wohlbefinden, die psychische Gesundheit und die eigene Leistungseffizienz und sollte möglichst vermieden werden (Brandstätter et al. 2013: 75; Heckhausen & Heckhausen 2018: 5). Zudem lässt sich Motivation, bezogen auf die situativen Faktoren (bspw. Gelegenheiten oder mögliche Anreize), in extrinsisch und intrinsisch kategorisieren. Dabei beruht die *extrinsische Motivation* auf An-

reizen, die durch äußere Faktoren bzw. ein Kontrollinstrument hervorgerufen werden (z.B. materielle Belohnung, Bestrafung oder Überwachung). Die *intrinsische Motivation* hingegen entsteht durch den eigenen Willen der Person (z.B. eigene Interessen, Neugier oder eigene Werte) – ohne dafür belohnt oder überwacht werden zu müssen (Brandstätter et al. 2013: 6, 89). In der vorliegenden Forschungsarbeit findet jede Art von Motiv, sowohl implizite und explizite Motive als auch die extrinsische und intrinsische Motivation, Berücksichtigung.

Des Weiteren lässt sich Motivation in Bezug auf unterschiedliche Aspekte differenzieren. So gibt es unter anderem Leistungsmotivation, Anschlussmotivation, Machtmotivation, Annäherungs- und Vermeidungsmotivation, etc. (Brandstätter et al. 2013: VII). Der Themenschwerpunkt der vorliegenden Forschung liegt auf der Arbeitsmotivation. *Arbeitsmotivation* beschreibt ganz allgemein die „Beweggründe des Individuums zur Arbeitsleistung“ (Gabler Wirtschaftslexikon o.D.b). Sie ist eng mit Arbeitszufriedenheit verknüpft, da sie teils durch gleiche Faktoren bedingt werden und so ähnliche Wirkungen zeigen (Siemund 2013: 111). Die Identifikation dieser „Beweggründe“ ist das Ziel der vorliegenden Arbeit und erklärt somit den gewählten Fokus. Bevor die theoretischen Grundlagen der Arbeitsmotivation konkreter dargestellt werden, wird sich im folgenden Abschnitt vorerst dem aktuellen Forschungsstand gewidmet. Dieser soll dabei helfen, die Theorie in den abschließenden Abschnitten des zweiten Kapitels gewissenhaft einzugrenzen.

2.2 Forschungsstand

Bereits seit dem Ende des 19. Jahrhunderts ist das Konstrukt *Motivation* (für eine Definition vgl. Kapitel 2.1.2) sowie die Entstehung und die Wirkungsweisen motivationaler Prozesse Gegenstand der Forschung (Krapp & Hascher 2014: 237). Dementsprechend ist auch die Motivation im organisationalen Kontext bzw. die Mitarbeitermotivation ein viel erforschtes Gebiet. Es wurden bereits eine Vielzahl von Faktoren identifiziert, die Einfluss auf die Motivation haben können. Zu den wesentlichen Faktoren gehören dabei z.B. das Arbeitsumfeld, der Führungsstil, Anreizsysteme und die Charakteristik von Arbeitsaufgaben. Gleichzeitig liegen aber auch Aspekte vor, die die Beschäftigten selbst betreffen, wie z.B. ihre Selbstwirksamkeit, empfundene Emotionen und die Persönlichkeit (Becker 2019: 42-43).

Auch Teams sowie die Motivation innerhalb von ihnen sind seit über 60 Jahren Gegenstand der Forschung (Kozlowski 2018: 205). So zeigte Hackman bereits 1992, dass eine Vielzahl an Studien vorliegt, die beweisen, dass die Arbeit in Gruppen die Motivation der einzelnen Mitglieder beeinflusst (Hackmann 1992 zit. nach Chen & Gogus 2008: 287). Viele Studien folgen dabei der Logik eines *Input-Process-Output Modells*, welches von McGrath im Jahr 1964 entwickelt

wurde. *Inputs* sind Merkmale der einzelnen Teammitglieder, wie z.B. deren Fähigkeiten und Kenntnisse. *Prozesse* stehen hingegen für die Gruppeninteraktionsprozesse und *Outputs* beziehen sich z.B. auf die Performance des Teams. Motivation ist in diesem Zusammenhang vor allem auf der Prozessebene zu verorten. Laut Kozlowski gehören Motivationsprozesse, die z.B. durch Teamkohäsion oder Teamwirksamkeit entstehen, dabei zu den Kernprozessen (Kozlowski 2018: 206-208). Besonders für Teamkohäsion liegen zahlreiche Studien vor, die zeigen, dass sich diese positiv auf die Motivation auswirken kann. Dies führt wiederum zu einer Leistungssteigerung (Karau & Williams 2000: 128; Gu et al. 2011: 184; Evans & Dion 2012: 695). Dass die Arbeit im Team jedoch nicht nur positive Einflüsse auf die Motivation haben kann, zeigten u.a. Harkins, Latané und Williams. Sie stellten fest, dass die Anstrengung von Individuen nachlassen kann, wenn es um eine Gruppenleistung geht, in der die Leistung des Einzelnen nicht direkt identifizierbar ist. Als Erklärung für diesen Effekt, der auch als *Social Loafing* bezeichnet wird, gaben sie an, dass die Motivation der einzelnen Teammitglieder abnimmt, wenn diese wissen, dass ihr Beitrag für die Gruppenleistung nicht direkt bewertbar ist (Harkins et al. 1980: 457, 463-464).

Ungeachtet der positiven oder negativen Wirkungsweisen, scheint in der Literatur Einigkeit darüber zu herrschen, dass die Motivation der einzelnen Teammitglieder ein entscheidender Faktor für den Arbeitserfolg und die Leistung eines Teams ist (Geister et al. 2006: 460; Hertel et al. 2006: 483). Bezogen auf virtuelle Teams stellt jedoch besonders die Motivation eine große Herausforderung dar (Geister et al. 2006: 406). Als Gründe hierfür nennen Hertel et al. vor allem die große physische Distanz, welche es erschwert, gemeinsame Ziele zu etablieren. Zudem führen sie an, dass die Anonymität und die eventuell geringer ausgeprägte Kontrolle durch andere Teammitglieder Social Loafing-Effekte hervorrufen könnte (Hertel et al. 2005: 84).

Mit dem verstärkten Aufkommen von virtuellen Teams in den letzten Jahren hat sich auch die Forschungslage zu diesem Thema deutlich verbessert. Während Bell und Kozlowski im Jahr 2002 noch bemängelten, dass die bestehende Literatur „primär deskriptiv sei und sich vor allem auf die Vorteile virtueller Teams konzentriere“ (Bell & Kozlowski 2002: 15, eigene Übersetzung), liegt inzwischen auch Literatur vor, die bspw. Herausforderungen thematisiert und Führungsimplicationen beinhaltet (Fajen 2017).

In Bezug auf die Motivation hat sich in der Forschung ein Modell etabliert, welches speziell für die „Erklärung und Vorhersage der Motivation in virtuellen Teams“ (Konradt & Hertel 2002: 103) entwickelt wurde: das *VIST-Modell*. Dieses Modell soll ein Kernelement der theoretischen Grundlage darstellen und wird in Kapitel 2.4 detailliert aufgegriffen. Der Grund, dieses Modell als ein Kernelement zu nutzen, liegt in seiner Spezifizierung auf virtuelle Teams. Es ist für

verschiedene Zwecke einsetzbar und lässt sich z.B. auch zur Formulierung von Interventionen zur Motivationssteigerung durch die Führungskraft nutzen (Fajen 2017: 108). Obwohl die Motivation damit bereits einen wesentlichen Bestandteil in der Forschung zu virtuellen Teams einnimmt, lassen sich bisher wenige Anhaltspunkte finden, die Aufschluss über konkrete Einflussfaktoren geben. Eine Ausnahme bildet in diesem Zusammenhang die Studie von Geister et al., die eine Längsschnittstudie mit 52 virtuellen Teams (bestehend aus Studierenden) durchführten, die den Einfluss von Feedback auf die Motivation untersuchte. Sie identifizierten *process feedback* (Feedback darüber, wie jedes Teammitglied seine Aufgaben erledigt) als ein wichtiges Instrument zur Motivationssteigerung und argumentieren, dass Feedback alle vier Komponenten des VIST-Modells bediene, wodurch sich gesamt betrachtet die Arbeitsmotivation, -zufriedenheit und -leistung verbessere (Geister et al. 2006: 459, 462, 485).

Wie aus dem Forschungsstand zusammenfassend hervorgeht, sind die Einflussfaktoren auf die Motivation virtueller Teams noch nicht vollständig erforscht. Daher soll das VIST-Modell in der vorliegenden Forschung nicht allein das theoretische Grundmodell darstellen, sondern als Mehrwert dieser Arbeit, ergänzt durch eine allgemeine Arbeitsmotivationstheorie, beleuchtet werden. Die konkrete Eingrenzung hierzu erfolgt im folgenden Abschnitt, bevor das VIST-Modell in Kapitel 2.4 aus theoretischer Perspektive betrachtet wird.

2.3 Arbeitsmotivationstheorien

Die Spanne an Arbeitsmotivationstheorien ist breit. Es existieren verschiedene Theoriestränge, die Erklärungsansätze aus verschiedenen Perspektiven für die Motivation menschlichen Verhaltens bieten. Grundlegend gliedern sich die Theorien in zwei Klassen, die Prozesstheorien und Inhaltstheorien (Kauffeld 2019: 248). Dabei fragen *Prozesstheorien* danach, *wie* menschliche Motivation entsteht. Der Fokus liegt dabei auf dem psychologischen Prozess. Beispiele für Prozesstheorien sind unter anderem das Job Characteristic Model von Hackman & Oldham, das VIE-Modell nach Vroom, die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham oder die Equity-Theorie nach Adams (Kauffeld 2019: 248; Rothermund & Eder 2011: 89). *Inhaltstheorien* hingegen thematisieren die Frage, *was* hinter der Motivation steckt – also die grundlegenden menschlichen Motive. Beispiele für die Klassifizierung bieten u.a. die Bedürfnishierarchie von Maslow, die ERG-Theorie nach Alderfer, die Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClelland oder die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (Kühlmann 2008: 77).

Im Umfang dieser Arbeit ist es nicht möglich, alle bestehenden Theorien und Modelle wiederzugeben. Daher erfolgt an dieser Stelle eine starke Begrenzung auf den Ansatz, der für diese Forschung als besonders gewinnbringend angesehen wird. Im Hinblick auf die Leitfrage der

vorliegenden Forschung bilden die Inhaltstheorien mit ihrem Fokus auf die menschlichen Motive die fundierte theoretische Grundlage ab, auf die sich in dieser Forschung bezogen wird. Exemplarisch soll hierzu die *Zwei-Faktoren-Theorie* nach Herzberg als Orientierung dienen. Sie beschreibt grundlegende „Arbeitsbedingungen, welche Menschen motivieren und damit zur Entstehung von Arbeitszufriedenheit beitragen“ (Siemund 2013: 112). Herzberg kam letztendlich zu dem Ergebnis, dass sich die Motivationsmotive in zwei Klassen unterscheiden lassen: In Hygiene-Faktoren und Motivatoren (Herzberg 1965: 369). *Hygiene-Faktoren* beziehen sich auf extrinsische Faktoren (Faktoren der Arbeitsumgebung) und werden auch als „Kontext-Faktoren“ oder „dissatisfiers“ bezeichnet. Zu den Hygiene-Faktoren zählen z.B. die Unternehmenspolitik, die Beziehung zu den Führungskräften, die Arbeitsbedingungen oder der Lohn. Bei Vorhandensein verhindern sie die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden, erzeugen allein aber noch keine Arbeitsmotivation (Kühlmann 2008: 79; Raabe 2006: 5; Siemund 2013: 113). *Motivatoren*, auch „Content-Faktoren“ oder „satisfiers“ genannt, beziehen sich auf intrinsische (auf die Tätigkeit bezogene) Faktoren, die zur Befriedigung der Mitarbeitenden führen. Sie motivieren, bilden Anreize, fördern die Arbeitsleistung und führen zu Arbeitszufriedenheit. Beispiele für solche Motivatoren sind Leistung, Anerkennung, die Arbeit selbst, die Übernahme von Verantwortung sowie Beförderungs- oder Wachstumschancen (ebd.). Eine wichtige Kenntnis, die sich aus dieser Theorie ziehen lässt, ist folgende: „Um eine hohe Arbeitsmotivation zu erreichen, bedarf es sowohl der Bereitstellung von Hygienefaktoren als auch von Motivatoren“ (Kühlmann 2008: 79). Durch die Gliederung der Einflussfaktoren in zwei Klassen bietet sie für die vorliegende Arbeit genügend Freiraum, um das Ziel – sowohl positive als auch negative Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation virtueller Teams bestimmen zu können – zu verfolgen. Erste Faktoren werden im folgenden Kapitel durch das bereits im Forschungsstand vorgestellte VIST-Modell identifiziert.

2.4 VIST-Modell: Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation virtueller Teammitglieder

Motivation ist keine Eigenschaft, sondern unterliegt starken Schwankungen (Niermeyer & Seyffert 2011: 12). „Verantwortlich dafür sind verschiedene Faktoren, die unsere Motivation unterschiedlich stark beeinflussen“ (ebd.). Erste mögliche Faktoren werden an dieser Stelle anhand des VIST-Modells vorgestellt, welches im Rahmen der empirischen Forschung überprüft und ggfs. durch weitere Einflussfaktoren ergänzt werden soll. Zur Diagnose spezifischer motivationaler Einflussfaktoren auf Teamprozesse entwickelte Hertel (2002) das VIST-Modell, welches speziell für virtuelle Teams ausgelegt ist. Es beschäftigt sich mit der Frage, wie die

Motivation und das Vertrauen von Mitarbeitenden in virtuellen Teams optimiert werden können. Aufgrund seiner hohen Bedeutung für die Motivation virtueller Teammitglieder wird das Modell als theoretische Grundlage für die empirische Forschung herangezogen. Bei dem Modell werden vier zentrale motivationsbeeinflussende Komponenten berücksichtigt, die prinzipiell unabhängig voneinander sind: *Valence*, *Instrumentality*, *Self-efficacy* und *Trust*. Im Nachfolgenden werden die einzelnen Komponenten näher beleuchtet.

Valence (Valenz): Die Valenzkomponente befasst sich mit der Bedeutung der Teamziele für den einzelnen Mitarbeitenden (Konradt & Hertel 2002: 103). Wird das Teamziel vom Mitarbeitenden als erstrebenswert und wichtig angesehen, so steigt die Arbeitsmotivation. Probleme der Valenz können vor allem durch eine fehlende Zielerklärung entstehen und folglich zu Motivationsverlusten der Teammitglieder führen.

Instrumentality (Instrumentalität): Die Instrumentalitätskomponente beschäftigt sich mit der wahrgenommenen Bedeutung des eigenen Beitrags für die Erreichung des Teamziels. Wenn das einzelne Teammitglied das Gefühl hat, einen wichtigen Beitrag zum Gruppenerfolg geleistet zu haben, führt dies zu einer höheren Motivation und einer gesteigerten Leistung. Es kann zum sogenannten „Trittbrettfahrer-Effekt“ kommen, wenn die einzelnen Teammitglieder ihren eigenen Beitrag als unwichtig empfinden. So können sie daraufhin ein rationales Verhalten annehmen, in dem sie ihre Ressourcen und Energie sparen (ebd.: 104).

Self-efficacy (Selbstwirksamkeit): Die Selbstwirksamkeitskomponente umfasst die Erwartungen, seinen eigenen Beitrag zur Erreichung des Teamziels leisten zu können. Der Fokus des VIST-Modells liegt dabei auf dem Selbstvertrauen der jeweiligen Teammitglieder. Dieses Selbstvertrauen kann sich auf persönliche Fähigkeiten beziehen oder auf die Fähigkeit des gesamten Teams. Ferner setzt virtuelle Teamarbeit ein hohes Maß an Selbstorganisation und -führung voraus. Daher ist es wichtig, dass die Teammitglieder den Glauben an sich selbst haben, eine Aufgabe erfolgreich bewältigen zu können. Ein zu geringes Selbstvertrauen des Teammitglieds führt letztlich zu Demotivation (ebd.: 104 f.)

Trust (Vertrauen): Die vierte Komponente des VIST-Modells befasst sich mit dem Vertrauen innerhalb des virtuellen Teams. Sie umfasst zum einen das *systembezogene Vertrauen*, welches das Vertrauen in die Sicherheit und Verlässlichkeit der Informations- und Kommunikationstechnik sowie Strukturen und Arbeitsroutinen in der Gruppe meint. Zum anderen bezieht sie sich auf das *interpersonale Vertrauen* in die Kooperationsbereitschaft der anderen Teammitglieder (ebd.: 105).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass erst durch eine hohe Ausprägung aller vier Komponenten eine hohe Arbeitsmotivation der virtuellen Teammitglieder verzeichnet werden kann.

Die Komponenten beeinflussen dabei den erwarteten Nutzen von Handlungen im Gruppenkontext. Lässt sich bereits bei einer der Komponenten eine niedrige Ausprägung feststellen, so kann sich dadurch die Motivation des einzelnen Teammitglieds für das Engagement in der Gruppe verringern (Engelien & Meißner 2004: 355). Die vier verschiedenen Komponenten können dabei in einem kontinuierlichen Monitoring wertvolle Hinweise auf Fehlentwicklungen liefern.

2.5 Forschungsziel

Wie bereits in Kapitel 2.2 aufgezeigt, hat sich die Forschungslage in Bezug auf virtuelle Teams in den letzten Jahren deutlich verbessert. Auch die Motivation innerhalb virtueller Teams findet in der Literatur häufig Betrachtung, was bereits auf ihren besonderen Stellenwert hindeutet. Dafür spricht ebenfalls die Entwicklung des VIST-Modells¹, welches explizit für die Analyse und Beeinflussung der Motivation innerhalb virtueller Teams konzipiert wurde. Obwohl die Motivation durch dieses Modell in den Fokus gestellt wird, wurden die einzelnen Faktoren, die die Motivation – sowohl positiv als auch negativ – beeinflussen, in bisherigen Studien nicht im Detail betrachtet. Gleichzeitig lassen andere Forschungen darauf schließen, dass es neben den vier Faktoren des VIST-Modells weitere Faktoren gibt, die die Motivation virtueller Teams beeinflussen. Als Beispiel ist in diesem Zusammenhang die in Kapitel 2.2 angesprochene Studie von Geister, Konradt und Hertel (2006) zu nennen. Sie untersuchten den Einfluss von Feedback auf Motivation innerhalb virtueller Teams und führen damit bereits einen weiteren Faktor an, der die Motivation beeinflusst. Jedoch weist diese Studie die Limitation auf, dass sie mit virtuellen Teams bestehend aus Studierenden durchgeführt wurde und damit nicht mit virtuellen Teammitgliedern der „echten Arbeitswelt“ (Geister et al. 2006: 459). Zudem beschränkt sie sich auf die Nennung eines einzigen Einflussfaktors – dem Feedback. In Kapitel 2.4 wurde jedoch gezeigt, dass es weitaus mehr potenzielle Faktoren gibt, die die Motivation – sowohl positiv als auch negativ – beeinflussen können.

Ziel dieses Projektes ist es daher, die folgende Leitfrage qualitativ zu erforschen: „Welche Faktoren haben einen Einfluss auf die Motivation virtueller Teammitglieder?“ – wobei anders als bei der Studie von Geister et al. virtuelle Teams bestehend aus Arbeitnehmer*innen und damit Teams der „echten Arbeitswelt“ das Forschungsobjekt sind. Zudem ist das übergeordnete Ziel des Forschungsprojektes, auf Grundlage der bestehenden Theorie sowie der qualitativen Forschung, Handlungsempfehlungen abzuleiten, die eine Motivationssteigerung virtueller Teammitglieder bewirken können.

¹ Vgl. Kapitel 2.4

Diese Ziele sollen durch eine Verknüpfung der *Zwei-Faktoren-Theorie* von Herzberg (1959) und des *VIST-Modells* nach Hertel (2002) erreicht werden. Im ersten Schritt soll dazu mithilfe der qualitativen Forschung das VIST-Modell mit seinen vier identifizierten Einflussfaktoren überprüft werden, wobei ggf. ebenso weitere Einflussfaktoren identifiziert werden können. Im zweiten Schritt soll dann die Verknüpfung mit der Zwei-Faktoren-Theorie erfolgen. Die identifizierten Einflussfaktoren sollen dazu den Klassen Herzbergs – *Hygienefaktoren* und *Motivatoren* – zugeordnet werden. Letztlich soll durch Betrachtung der identifizierten Motivatoren das übergeordnete Ziel erreicht werden, Handlungsimplicationen zur Motivationssteigerung virtueller Teams abzuleiten. Das genaue Forschungsvorgehen wird im nächsten Kapitel vorgestellt.

3. Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens

Im dritten Teil dieser Arbeit wird das methodische Vorgehen der Forschung erläutert. Zunächst wird die Auswahl der Interviewpartner*innen und das Forschungssampling dargelegt. Im Anschluss wird der Feldzugang sowie die Erhebungsmethode *problemzentriertes Interview* und die Auswertungsmethode *inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse* dieser Arbeit aufgezeigt.

3.1 Auswahl der Interviewpartner*innen

Die Zielgruppe der Interviewten waren Mitglieder virtueller Teams. Dabei ist ein solch virtuelles Team durch die Verbundenheit eines gemeinsamen Zwecks und der Bewältigung abhängiger Aufgaben über verschiedene Standorte hinweg gekennzeichnet. Meist sind diese Teammitglieder durch Informations- und Kommunikationstechnologien miteinander vernetzt (Weibler 2017).

Der Auswahl der Mitarbeitenden lagen drei Faktoren zugrunde. Zum einen wurden ausschließlich Fachkräfte ohne Führungsverantwortung (1) befragt. So konnte sichergestellt werden, dass die Interviewpartner*innen in ihrer Beantwortung der Fragen lediglich von ihren Erfahrungen als *Mitarbeitende* berichteten. Der Gefahr, aus der Perspektive der Führungskraft zu antworten, wurde so entgegengewirkt. Zum anderen sollten die befragten Teammitglieder bereits mindestens sechs Monate Teil eines virtuellen Teams (2) sein. Dadurch wurde sich erhofft, dass die Interviewpartner*innen über die benötigte Selbstreflexion der eigenen Erfahrungen verfügen. Gleichzeitig wurde bei der Auswahl der Interviewten versucht, Erwerbstätige zu finden, die ihr feststehendes Team in der Regel maximal ein Mal pro Woche (3) sehen. Hinsichtlich des Alters, der Nationalität und des Geschlechts der Befragten sowie der jeweiligen Branche bzw. der Art und Größe der Unternehmen, in denen sie arbeiten, wurde keine Einschränkung vorgenommen. Es konnte davon ausgegangen werden, dass die oben genannten drei Faktoren ausreichende Kriterien für eine generelle Vergleichbarkeit des jeweiligen Erfahrungswissens der Befragten darstellten.

Das Sampling der Befragten erfolgte nach den bereits genannten vorab festgelegten Kriterien. Dies ist ein „Vorgehen, bei dem auf der Grundlage vorhandener Forschungsergebnisse und nach bestimmten Kriterien gezielt eine Untersuchungsgruppe zusammengestellt wird“ (Przyborsky & Wohlrab-Sahr 2008: 179). Einerseits wurde im eigenen Netzwerk nach passenden Arbeitskollegen*innen aus der vergangenen oder aktuellen Beschäftigung gesucht. Andererseits wurden ebenso die persönlichen Kontakte zu Freunden und Verwandten genutzt, um so

adäquate Interviewpartner*innen zu finden. In diesen Netzwerken erklärten sich 12 Interviewpartner*innen für eine Befragung bereit, sodass auf die zusätzliche Suche in sozialen Netzwerken, wie z.B. LinkedIn oder XING verzichtet werden konnte. Die Interviews wurden schließlich mit fünf Frauen und sieben Männern geführt, die Betriebszugehörigkeiten von sechs Monaten bis hin zu über 20 Jahren aufweisen. Darüber hinaus ist der persönliche Kontakt der zwölf Befragten zu ihren Teammitgliedern stark abhängig von den jeweiligen Standorten und der Art des Teams und variiert daher von ein Mal pro Jahr bis zu zwei Mal pro Woche. Alle Interviewpartner*innen erklärten sich mit der Verwendung der Daten für die vorliegende Arbeit in anonymisierter Form einverstanden.

3.2 Feldzugang

Der Feldzugang erfolgte auf unterschiedlichen Wegen. Ein Großteil der zukünftigen Interviewpartner*innen konnte aufgrund des persönlichen Netzwerkes individuell von den jeweiligen Forscherinnen telefonisch angefragt werden. In zwei Fällen wurden die Gesprächspartner*innen jedoch schriftlich für ein Interview angefragt. Grundlage hierfür war ein kurzes Anschreiben, welches über das Forschungsvorhaben informierte. Außerdem enthielt es Angaben zur Form und Dauer des Interviews, sowie Angaben über die Aufnahme des Interviews und die anschließende Auswertung inklusive einer Anonymisierung der Daten. Um die Gesprächspartner*innen zu einer Mitwirkung an den Interviews zu gewinnen, wurde ihnen vor dem Gespräch ein erstes Telefonat zur Klärung offener Fragen angeboten. Gleichzeitig wurde sich seitens der Forscherinnen erhofft, so erstes Vertrauen zu den Befragten aufbauen zu können. Dies hätte ggf. hilfreich bezüglich der Offenheit während der anschließenden Gespräche sein können. Auch wenn dieses Angebot von keinem der Interviewpartner*innen in Anspruch genommen wurde, konnten keine damit zusammenhängenden negativen Folgen festgestellt werden.

3.3 Beschreibung der Methoden

Als Erhebungsmethode der qualitativen Sozialforschung wurde das problemzentrierte Interview angewendet, um den Zugang zum Erfahrungswissen der Befragten sicherzustellen. Diese offene, halbstrukturierte Befragung lässt die Interviewteilnehmer*innen möglichst frei zu Wort kommen und konzentriert sich gleichzeitig auf eine zentrale Problemstellung (Kurz et al. 2009: 465). Die Kombination aus induktivem und deduktivem Vorgehen ermöglicht es, über die theoretischen wissenschaftlichen Vorkenntnisse hinaus, auch neue Erkenntnisse durch die individuellen Eindrücke und Erlebnisse der Beschäftigten zu gewinnen (ebd.). Die Befragungen werden mithilfe von einem halbstandardisierten Leitfaden durchgeführt.

„Leitfaden-Interviews [...] eignen sich, wenn einerseits subjektive Theorien und Formen des Alltagswissens zu rekonstruieren sind und so maximale Offenheit gewährleistet sein soll, und wenn andererseits von den Interviewenden Themen eingeführt werden sollen und so in den offenen Erzählraum strukturierend eingegriffen werden soll.“ (Helfferrich 2009: 179)

Die Leitfadenerstellung wurde mithilfe des „SPSS-Prinzips“ durchgeführt, hinter welcher Abkürzung sich die vier Schritte „Sammeln“, „Prüfen“, „Sortieren“ und „Subsumieren“ verstecken (Helfferrich 2009: 182). Dieses Vorgehen gewährleistet zum einen das Grundprinzip der Offenheit und zum anderen gibt es eine notwendige Strukturierung des Interviews vor. Im ersten Schritt des „Sammelns“ wurden zunächst möglichst viele Fragen gesammelt, die im Zusammenhang mit dem Forschungsthema standen. Anschließend wurden diese Fragen im zweiten Schritt anhand von mehreren Prüffragen im Hinblick auf ihre Relevanz strukturiert und reduziert. Im nächsten Schritt wurden die verbleibenden Fragen sortiert und nach inhaltlichen Aspekten sinnvoll sortiert (ebd.). Der vierte Schritt des Subsumierens beinhaltete das Finden möglichst einfacher Erzählaufforderungen, denen die Einzelaspekte zugeordnet werden können (ebd.: 185).

Die Interviews wurden mithilfe eines Smartphones aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Bei der Transkription wurde sich an Kuckartz (2016) orientiert. Es wurde wörtlich transkribiert, also nicht zusammenfassend oder lautsprachlich, wobei Dialekte nicht übernommen wurden. Außerdem wurden Sprache und Interpunktion leicht geglättet und so dem Schriftdeutsch angenähert. Denkpausen wurden durch Auslassungspunkte (...) gekennzeichnet, wobei die Anzahl der Punkte entsprechend die Länge der Pausen in Sekunden angibt. Nonverbale Äußerungen der beiden Gegenüber, die die Aussage verdeutlichen oder stützen (wie etwa Lachen), wurden in Klammern vermerkt (Kuckartz 2016: 167).

Anschließend wurden die Gespräche anhand der Qualitativen Sozialforschung nach Mayring bearbeitet und ausgewertet. Die qualitative Inhaltsanalyse lässt sich als eine Form der Auswertung definieren, die sich verstärkt mit Textverstehen und Textinterpretation beschäftigt (Mayring 2010: 12-13). Dabei benutzt die „Qualitative Sozialforschung [...] interpretative Methoden der Datenauswertung, wobei sich die Interpretationen nicht nur [...] auf Generalisierungen und Schlussfolgerungen beziehen, sondern auch auf die Einzelfälle“ (Oswald 2010: 75). Diese Methode eignet sich infolgedessen besonders gut für die Auswertung exemplarischer Interviews von Mitarbeitenden. Im Rahmen dieser Arbeit äußerten sich die Interviewpartner*innen ganz bewusst über bestimmte Themen, die durch den Leitfaden ins Gespräch gebracht wurden. Aus diesem Grund wurde eine von drei möglichen Analysetechniken der Qualitativen Sozialforschung für die Auswertung genutzt: *Die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse*. Das Ziel der inhaltlichen Strukturierung ist es, „bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter

vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (Mayring 2010: 67).

Der genaue Ablauf der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse kann in sieben Phasen gegliedert werden. In der ersten Phase der „initiierenden Textarbeit“ dient das sorgfältige Lesen und Markieren der besonders wichtig erscheinenden Textpassagen der Transkripte als Vorbereitung und Einleitung der Analyse (Kuckartz 2016: 101). Im zweiten Schritt werden fünf thematische Hauptkategorien entwickelt, die eine inhaltliche Strukturierung der Daten ermöglichen. Diese Kategorien werden zunächst deduktiv aus einem theoretischen Bezugsrahmen und mit Bezug auf den Leitfaden erstellt (ebd.). Die dritte Phase beinhaltet unter Zuhilfenahme des Programms „MAXQDA“ das Codieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien. Dieser Prozess des Codierens umfasst das Identifizieren und Klassifizieren von einschlägigen Textstellen und den „Akt des Subsumierens unter eine a priori gebildete Kategorien [sic!]“ (ebd.: 41). Im Anschluss folgt Phase vier, in der alle mit der gleichen Kategorie codierten Textstellen zusammenzustellen sind. Dies ermöglicht es, eine bessere Übersicht über die inhaltlichen Zusammenhänge der Textstellen zu erlangen. Anschließend wird die fünfte Phase des „induktiven Bestimmens von Subkategorien am Material“ durchgeführt, welche als Vervollständigung der bereits in Phase zwei entwickelten Hauptkategorien angesehen werden kann (ebd.: 106). Aufgrund der zusätzlich erstellten induktiven Kategorien muss im sechsten Schritt ein erneutes Codieren des kompletten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem erfolgen (ebd.: 110). In der siebten und letzten Phase erfolgt dann schließlich die eigentliche Analyse der Interviews.

4. Ergebnisdarstellung

Kapitel 4 stellt die Ergebnisse der strukturierenden Inhaltsanalyse dar. Dabei sollen die Ergebnisse pro Kategorie präsentiert und vorab, gegebenenfalls mit ihren Subkategorien, graphisch dargestellt werden. Die induktiv entwickelten Kategorien werden zur Verdeutlichung in einem dunkleren Grauton hervorgehoben. Anschließend erfolgt im fünften Kapitel eine Diskussion dieser Ergebnisse unter Einbezug der verwendeten Theorie sowie des Forschungsstandes.

4.1. Die VIST-Modell-Faktoren in Bezug zur Motivation virtueller Teams

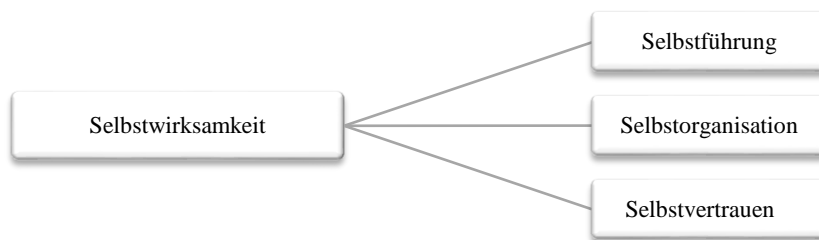
Valenz

Zur Valenz und damit zur ersten Kategorie des VIST-Modells ließen sich überraschenderweise nur wenige Aspekte zuordnen, da sich die Mehrzahl der Interviewpartner*innen nicht zu den Zielen innerhalb ihrer Teams geäußert haben. Lediglich eine befragte Person betont die Bedeutung eines gemeinsamen Teamziels, geht jedoch nicht weiter darauf ein, ob dies auch zu einer Steigerung der Motivation führt (Interview 7).

Instrumentalität

Anders sieht das Ergebnis in Bezug auf den zweiten Bestandteil des VIST-Modells, die Instrumentalität, aus. Die Mehrzahl der Interviewpartner*innen geht davon aus, einen wichtigen Beitrag für ihr Team zu leisten. Dabei reicht die Spanne der Bewertung des eigenen Beitrags von „also da hat man schon das Gefühl, man leistet einen Beitrag zur Gruppe“ (Interview 4) über „wenn ich es versäue, dann gibt es ein großes Problem“ (Interview 9) bis hin zu „ich fühle mich schon wichtig für mein Team. Es gibt Leute, die von mir abhängen und das ist schon ein gutes Gefühl: also [...] das ist schön und das motiviert auch“ (Interview 8). Damit wird das Gefühl, sein Team durch den persönlichen Beitrag voranzubringen, als etwas Positives und auch Motivierendes beschrieben (Interview 1, 4, 5, 8). Zwei der Interviewpartner*innen führen jedoch auch an, dass die Bedeutung des eigenen Beitrages von der jeweiligen Tätigkeit abhängt, die gerade ausgeführt wird. Außerdem gibt es ebenso Phasen, in denen kein nennenswerter eigener Beitrag geleistet wird, der dem Team zugutekommt (Interview 2 & 5). Zudem berichtet eine andere Person, dass die Bedeutung des eigenen Beitrages besonders am Anfang schwer einzuschätzen war. Dies ist zum einen auf mangelndes Feedback zurückzuführen und zum anderen

aber auch auf den Umstand, dass „man eben nicht direkt fragen kann, ob das okay war“ (Interview 12).

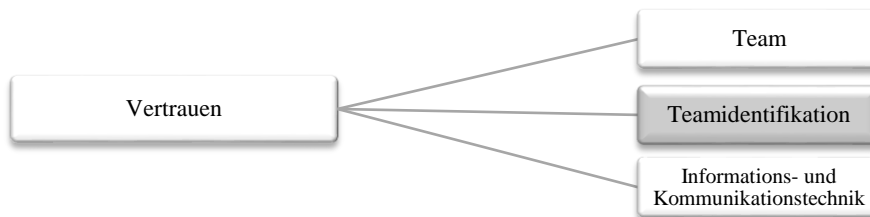


Dem dritten Bestandteil des VIST-Modells, Selbstwirksamkeit, wurden die deduktiv entwickelten Subkategorien Selbstführung, Selbstorganisation und Selbstvertrauen zugeordnet.

Selbstführung scheint im Rahmen virtueller Teamarbeit eine wichtige Rolle zu spielen, da die Führungskraft zum einen nicht immer präsent ist, zum anderen – im Fall von zwei befragten Personen – aber auch nicht wirklich benötigt wird. Dies begründen die Interviewpartner*innen damit, dass das Level, auf dem sich die Teammitglieder befinden, so hoch ist, dass kein „Hand Holding“ gebraucht wird. Im zweiten Fall trägt das Team die Verantwortung gemeinschaftlich weshalb niemand die Leitungsfunktion übernehmen muss (Interview 3 & 9). Obwohl das Nichtvorhandensein der Führungskraft nur von zwei Interviewpartner*innen explizit erwähnt wird, geben auch andere befragte Personen an, dass es nur wenige Regeln innerhalb ihrer Teams gibt. Außerdem betonen sie die Freiheit, die die Arbeit im virtuellen Team mit sich bringt (Interview 2 & 3). Diese Freiheit wird zum einen als „großer Vorteil“ virtueller Teamarbeit gesehen, stellt zum anderen aber auch eine Herausforderung dar. Ein Interviewpartner gibt an, dass es quasi unmöglich sei, ein Team, das an verschiedenen Standorten verteilt ist, zu überwachen und zu wissen, ob die Mitarbeiter*innen wirklich arbeiten oder etwas Anderes tun. Daher sollte sich eine Führungskraft Menschen suchen, „die mit der Tatsache, dass sie von den Führungskräften nicht 8 Stunden lang überwacht werden selbstständig [...] arbeiten können“ und „mit dieser Freiheit verantwortungsvoll umgehen“ (Interview 9).

In Bezug auf Selbstorganisation zeigt sich ein ähnliches Bild. Auch in diesem Kontext wird betont, dass die virtuelle Teamarbeit wenige Regeln beinhaltet und viele Freiheiten mit sich bringt. Rund die Hälfte der Interviewpartner*innen gibt an, sehr selbstständig zu arbeiten. Grundsätzlich ist dabei nicht relevant, von *wo* aus die Arbeit erledigt wird, sondern nur, *dass* sie erledigt wird (Interview 2 & 9-12). Während sich die meisten Interviewten hierzu nicht wertend äußern, beschreibt eine befragte Person auch in diesem Zusammenhang die Freiheit und Standortunabhängigkeit als „Luxus, den man sich dann gerne leisten kann, weil es ja im Endeffekt total egal ist, wo man arbeitet“ (Interview 11).

Die Hälfte der befragten Personen gibt zudem an, Selbstvertrauen in ihre Arbeit zu haben, während sich der Rest hierzu nicht geäußert hat (Interview 1-4, 9 & 11). Als förderlich für das Selbstvertrauen wird die Interaktion mit den Kollegen*innen und der Führungskraft angesehen sowie der Erhalt von Feedback und die Kommunikation von Erfolgen (z.B. die interne Bekanntmachung von Erfolgen der Mitarbeitenden), denn dies „führt auch zu einer Ermutigung, dass man so weitermacht und man auch einen guten Job macht“ (Interview 11).



Zur Kategorie Vertrauen und damit zum letzten Bestandteil des VIST-Modells, ließen sich im Vergleich zu den anderen drei Kategorien die meisten Aspekte zuordnen. Fünf der 12 Interviewpartner*innen gaben im Kontext des Teamvertrauens an, sich uneingeschränkt auf ihr Team verlassen zu können (Interview 2-4, 11 & 12). Im Gegensatz dazu gaben weitere fünf Befragte an, dass sich dies nicht pauschal sagen ließe und es immer auf die jeweilige Situation bzw. Person ankommen würde (Interview 5-8 & 10). Auffällig ist, dass in vielen Fällen im Zusammenhang mit Vertrauen, die Erreichbarkeit der Teammitglieder genannt und auf die physische und virtuelle Kommunikation eingegangen wird. Im Fall vorhandenen Vertrauens in das Team stimmte grundsätzlich auch die Erreichbarkeit innerhalb des Teams (Interview 2-4, 11), während zwei befragte Personen, die angaben, sich nur teilweise auf ihr Team verlassen zu können, ihre Teamkommunikation bemängelten (Interview 6 & 9). Zudem wird auch der Umstand, nicht direkt auf die Teammitglieder zugehen zu können als schwierig empfunden (Interview 4, 8, 9 & 12). Besonders bei Teams, die weltweit verteilt sind und deren Teammitglieder sich noch nie persönlich getroffen haben, ist der Vertrauensaufbau problematisch (Interview 7 & 8), weil

„z.B. das Verantwortungsbewusstsein von der anderen Seite [fehlt]. Wenn ich koordiniere und jemand, der auf der anderen Seite der Welt sitzt und mich nicht kennt und mich noch nie gesehen hat, dann wird er wahrscheinlich auch nicht sein Bestes geben [...] wenn man so weit auseinanderliegt und sich fremd ist, dann gibt es so was [wie Vertrauen] einfach nicht, dann ist man einfach eine Nummer oder eine E-Mail-Adresse und das war’s“ (Interview 8).

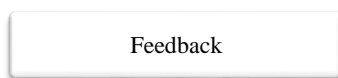
Ein ähnliches Bild zeigt sich in Bezug auf die induktiv gebildete Kategorie der Teamidentifikation. Obwohl fünf der Interviewpartner*innen grundsätzlich ein Gefühl der Zusammengehörigkeit verspüren, beschränkt sich dies teilweise nur auf die lokalen Teammitglieder und ist insgesamt nicht so stark ausgeprägt, wie es bei einem Präsenzteam der Fall wäre (Interview 5,

7-9 & 11). Gründe sind auch hier der seltene (physische) Austausch sowie die fehlende Empathie, was bei einer befragten Person z.B. zu dem Gefühl „Ja, wir arbeiten im selben Unternehmen [...] aber als Team würde ich das noch nicht sehen“ führt (Interview 7).

Obwohl die Zukunft mehrheitlich in der virtuellen, anstatt in der physischen Zusammenarbeit gesehen wird, würden einige Interviewpartner*innen die Arbeit im Präsenzteam bevorzugen (Interview 2, 8 & 9). Auch hier beziehen sich die Argumente vor allem auf die zwischenmenschliche Komponente, welche im Präsenzteam deutlich stärker ausgeprägt ist: „Also Präsenzteam finde ich schöner [...] einfach wegen dieser Beziehung, die man zu anderen Teammitgliedern aufbaut“ (Interview 8). „Unser Leben ist voller kleiner Momente“ (Interview 9), welche vor allem im persönlichen Austausch entstehen. Aus diesem Grund ist „das Menschliche [...] meistens im virtuellen Team nicht einfach zu pflegen“ (Interview 9), was sich wiederum auf die Teamidentifikation auswirkt.

In Bezug auf das Vertrauen in die Informations- und Kommunikationstechnik zeigt sich ein relativ einheitliches Bild. Zwei Drittel der befragten Personen können sich ganz oder teilweise auf die genutzte Technik verlassen, während nur ein/e Interviewpartner*in die Technik als „ganz großes Problem“ beschreibt (Interview 1-9 & 12). Gleichzeitig wird deutlich, dass funktionierende Kommunikationstools vor allem im virtuellen Team unverzichtbar sind, denn wenn diese nicht vorhanden sind „kannst du diese virtuellen Teams eigentlich auch vergessen“ (Interview 7). Da die Behebung von Verbindungsproblemen etc. zudem viel Zeit beanspruchen kann, geht fehlerhafte Technik häufig mit unnötigen Effizienzverlusten einher (Interview 4, 5, 7 & 9).

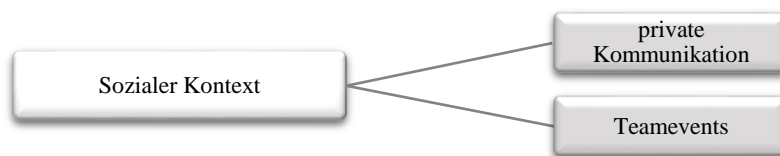
4.2 Feedback als motivationaler Faktor virtueller Teams



Feedback scheint im Rahmen virtueller Teams eine wichtige Rolle zu spielen. Alle Interviewpartner*innen – mit Ausnahme einer Person – erhalten regelmäßig Feedback, wobei dieses nicht grundsätzlich von der Führungskraft kommt, sondern teilweise auch durch Kolleg*innen bzw. das eigene Team kommuniziert wird (Interview 1-4 & 6-12). Unabhängig davon, wer das Feedback gibt, wird es von allen befragten Personen, die sich hierzu geäußert haben, als positiv sowie als Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung empfunden. „Feedback hilft immer weiter“ (Interview 11), wird gerne angenommen, führt zu einer Ermutigung und Bestätigung in die eigene Arbeit, und wird zudem auch als „Belohnung“ hierfür angesehen (Interview 3, 8, 10

& 11). Trotz der positiven Äußerungen besteht bei der Vergabe von Feedback noch Verbesserungspotenzial. Ein Kritikpunkt ist beispielsweise, dass sich das Feedback „leider nur auf die Leute, die am gleichen Standort sitzen [beschränkt]“ (Interview 4), obwohl die Meinung der Teammitglieder an anderen Standorten ebenfalls interessant und relevant wäre. Unterschiedliche Standorte stellen zudem ein Problem dar, wenn die Individuen persönliches bzw. Face-to-Face Feedback bevorzugen (Interview 11 & 12). Denn wenn die Führungskraft an einem anderen Standort sitzt, werden die Präsenztreffen eher für andere Themen genutzt, so dass „ein Feedbackgespräch von der Prio-Liste eher nach unten [fällt]“ (Interview 12).

4.3 Einfluss des sozialen Kontextes auf die Motivation virtueller Teams

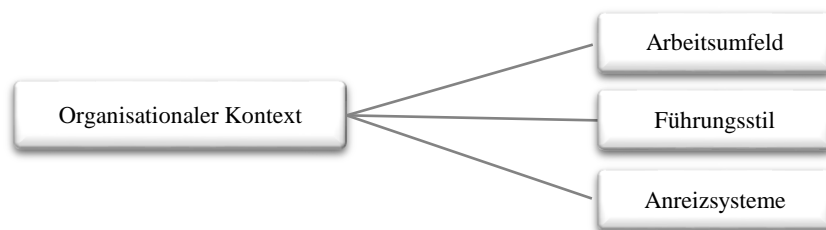


Die Zusammenarbeit in einem virtuellen Team rückt besonders den sozialen Kontext in den Fokus. Der persönliche Kontakt sowie eine zwischenmenschliche Beziehung scheinen in virtueller Teamarbeit häufig zu fehlen (Interview 6 & 10). Gleichzeitig entstehen „durch die fehlende Präsenz von den Teammitgliedern [...] so Lücken im Vergleich zu einem nicht virtuellen Team. Also z.B. die fehlende Empathie, die wir als Menschen einfach ganz natürlich aufbauen, indem man sich mit dem Gegenüber unterhalten kann oder sehen kann“ (Interview 8). Darüber hinaus wird in den Interviews deutlich, dass man auch die Möglichkeit eines gemeinsamen Mittagessens zwischen den Kollegen*innen nicht unterschätzen sollte, da so eine persönliche und private Komponente entstehen kann, „die Menschen einfach verbindet“ (Interview 5). Die räumliche Trennung des virtuellen Teams hat einerseits zur Folge, dass man weniger Gelegenheiten hat, die Teammitglieder kennenzulernen und sich einen richtigen Eindruck über sie zu verschaffen (Interview 8). Andererseits verhindert sie die Möglichkeit, Emotionen persönlich zu teilen und „das ist schon etwas, das einen verbindet, wenn man ein Präsenzteam hat“ (Interview 5). Die Mehrzahl der Interviewten betont zudem, dass sie es wichtig finden, nicht in einem 100-prozentigen virtuellen Team zu arbeiten: „dann würde ich es irgendwie traurig finden (Lachen) sag’ ich mal, da alleine zu sitzen und zu arbeiten und nur virtuelle Teammitglieder zu haben“ (Interview 4). Dabei sei es bereits hilfreich und wünschenswert, wenn zumindest zwei Teammitglieder an dem selben Standort sitzen würden (Interview 4 & 8). Eine andere Option sei ein Open-Space-System, das den Austausch mit der Kollegschaft aus anderen Bereichen fördert und „man sich dadurch nicht so alleine fühlt“ (Interview 2 & 4-6). Die Kommunikation in virtuellen Teams findet häufig „doch eher fachlich bezogen“ (Interview 4) und weniger auf

einer persönlichen Ebene statt. Durch die Option in einem Präsenzteam regelmäßig gemeinsam Mittagessen zu gehen, wird auch der persönliche und private Austausch gefördert: „Gemeinsam Mittagessen zu gehen [...] schweißt natürlich schon enger zusammen.“ (Interview 3) und „dann geht es um den Urlaub, das private Leben [...], das ist schon sehr menschlich, was im virtuellen Team nicht möglich ist“ (Interview 9).

Die persönlichen Beziehungen zwischen den virtuellen Teammitgliedern können auch in regelmäßigen Teamevents „besser aufgebaut werden, weil das am Telefon sonst natürlich nicht so einfach ist“ (Interview 4, 8 & 11). Dabei „wird dann mehr Wert daraufgelegt, dass mehr Teambuilding gemacht wird und dass die Kollegen sich näher kennenlernen und besser verstehen“ (Interview 11). Außerdem fördere es den Teamgeist, gemeinsame Erfolge miteinander zu feiern (Interview 5 & 7).

4.4 Einfluss des organisationalen Kontextes auf die Motivation virtueller Teams



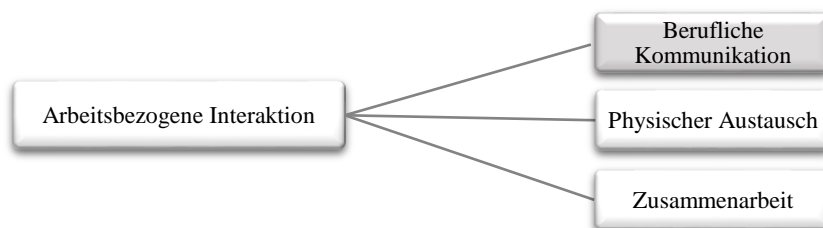
Das Arbeitsumfeld der Befragten zeichnet sich durch eine Standortverteilung der virtuellen Teammitglieder über ganz Deutschland bzw. Europa aus (Interview 1-4 & 9-12), wobei vier Interviewpartner*innen in weltweit vernetzten Teams agieren (Interview 5-8). Die virtuelle Aufstellung der Teams ist bei allen Interviewten dauerhaft geplant und hat keine zeitliche Begrenzung. Gründe dafür sind bspw. die nationale bzw. internationale Ausrichtung der Unternehmen und der Bedarf an lokalen Ansprechpartner*innen (Interview 4-7, 11 & 12). Außerdem ermöglichen verschiedene Standorte der Teammitglieder Kosteneinsparungen von hohen Gehältern, die durch lokale Gegebenheiten verursacht würden (Interview 11).

Der Führungsstil in den virtuellen Teams der Befragten unterscheidet sich je nach Abteilung, Seniorität sowie Kultur stark voneinander. In vielen Fällen übernimmt die Führungskraft „klassische“ Führungsaufgaben, wie z.B. die Aufgabenverteilung, Leitung von Teammeetings und das Führen von Mitarbeitergesprächen (Interview 1, 2, 5, 7, 8 & 10-12) „die aber auch alle virtuell geführt werden, also nicht persönlich“ (Interview 2). Dabei wird auf der einen Seite betont wie wichtig es sei, „bei diesen virtuellen Teams [...] die Aufgaben immer ganz genau [zu] verteilen, sonst funktioniert das nicht so gut“ (Interview 8). Außerdem wird berichtet, dass

es wöchentliche Teamcalls gibt und man dadurch „auch von den anderen Kollegen mit[be-
kommt], woran gerade gearbeitet wird und wo es ggf. Probleme gibt. Und gleichzeitig hat man
dort auch regelmäßig die Möglichkeit sich mit dem Chef direkt austauschen“ (Interview 11).
Auf der anderen Seite wird teilweise trotz Führungskraft ein sehr autonomer Arbeitsstil inner-
halb des virtuellen Teams beschrieben (Interview 10 & 12): „Es [ist] einfach nur wichtig, dass
ich erreichbar bin, dass ich meine Aufgaben erledige, und von wo aus ich die erledige, ist mir
im Prinzip selbst überlassen“ (Interview 2). Bei anderen Interviewpartner*innen wird das vir-
tuelle Team ganz ohne Führungskraft gesteuert (Interview 4 & 9). Stattdessen „gibt [es] eine
Person, die quasi so ein bisschen die Betreuerin ist [...] [und] so ein bisschen Regeln erstellt“
(Interview 4). Ferner wird nach einem agilen Projektmanagement-Modell gearbeitet, wodurch
jedes Teammitglied je nach Themenschwerpunkt eine Rolle übernimmt und es so keine ein-
zelne Person als Führungskraft gibt (Interview 3).

Auch die Ausprägung der Anreizsysteme variiert zwischen den Interviewten. Zum Teil ist ein
Bonussystem, welches abhängig von der individuellen Zielerreichung ist, vorhanden (Interview
1, 5, 6, 9 & 10). In anderen Teams gibt es keinerlei Anreize in Form von Bonussystemen für
die Zielerreichung der Aufgaben (Interview 3, 4 & 8).

4.5 Arbeitsbezogene Interaktion in virtuellen Teams



Virtuelle Teams tauschen sich über unterschiedliche Kommunikationskanäle wie Telefon, Vi-
deonanruf, E-Mail oder Chatfunktionen aus. Die Mehrheit der Interviewpartner*innen berichtet
von einem regelmäßigen Telefonat zwischen allen Teammitgliedern. Dabei variiert der Zeit-
raum des Telefonats von einem Mal pro Woche bis hin zu einem Mal pro Tag (Interview 1-7
& 11). Dieser reguläre Austausch ermöglicht es „auch von anderen Kollegen mit[zubekom-
men], woran gerade gearbeitet wird und wo es ggf. Probleme gibt. Und gleichzeitig hat man
dort auch regelmäßig die Möglichkeit sich mit dem Chef direkt auszutauschen“ (Interview 11).
Eine weitere praktische Option während eines Telefonats ist das Teilen des eigenen Computer-
bildschirms und Tons, was das Gefühl vermittelt „als würden wir im selben Raum sitzen, bloß
halt in anderen Städten“ (Interview 3). Um die Telefonate innerhalb des virtuellen Teams noch
persönlicher zu gestalten, werden sie auch häufig per Videonanruf durchgeführt (Interview 2, 3

& 6). Besonders bei internationalen Teams kann man bedingt durch die unterschiedlichen Zeit-zonen nicht immer telefonieren, weshalb der Austausch größtenteils über E-Mails stattfindet (Interview 8). Neben E-Mail-Verkehr läuft die schriftliche Kommunikation vor allem bei drin-genden Fragen oder Problemen über verschiedene Chat-Programme ab (Interview 1, 3, 4, 6, 9-11). Neben all den Möglichkeiten der virtuellen Kommunikation äußern Interviewte auch Hür-den, die sich daraus ergeben: „Auch wenn man [...] nur eine kleine Frage hat [...] fühlt man sich dann auch irgendwie doof, direkt wieder zum Hörer zu greifen“ (Interview 4).

Der physische Austausch hat für alle Gesprächspartner*innen einen hohen Stellenwert in der virtuellen Zusammenarbeit. Zum einen können die Teammitglieder sich dadurch besser ken-nenlernen und es kann ein Gruppen- bzw. Teamgefühl geschaffen werden (Interview 3, 4, 7, 9 & 11). Zum anderen wird das tägliche Arbeiten „einfacher, wenn du dich umdrehen kannst und eine Frage stellen kannst, anstelle es im Chat zu schreiben. Oder wenn du hörst, wenn die Leute am Telefon sind und worüber die reden und du das gleich kommunizieren kannst“. (Interview 11) Gleichzeitig scheint es „immer noch deutlich einfacher, wenn man zusammen vorm Flip-chart steht oder physisch direkt vor dem Bildschirm direkt gemeinsam arbeitet, als wenn man das über Remote macht“ (Interview 3). Besonders zu Beginn einer neuen Tätigkeit bringt ein virtuelles Team weitere Herausforderungen mit sich, da man keine Kollegen*innen vor Ort hat, die für die Einarbeitung zuständig sind und Fragen direkt beantworten können (Interview 2 & 12).

Die Zusammenarbeit wird trotz der virtuellen Besonderheit als durchweg konstruktiv und po-sitiv von den Interviewpartner*innen beschrieben. Hilfreich für die Zusammenarbeit ist die de-taillierte Dokumentation der eigenen Arbeit, um die Herangehensweise und Problemlösung ein-zelner Aufgaben nachvollziehen zu können (Interview 1). Außerdem wird die Zuverlässigkeit der Teammitglieder durch Protokolle gesteuert, die z.B. die anstehenden Aufgaben darin ver-merken (Interview 2). Besonders positiv hervorgehoben werden „diese Synergien, die geschaf-fen werden mit virtuellen Teams. [...] Ich kann durchaus davon profitieren, dass meine Kolle-gen gerade am gleichen Projekt arbeiten“ (Interview 5). Gleichzeitig ergibt sich durch die vir-tuelle Teamarbeit „die Gelegenheit, wirklich mit allen zusammenzuarbeiten [...] und so können halt auch verschiedene Erfahrungen“ (Interview 7) miteinbezogen werden (Interview 1 & 5-8). In diesem Zusammenhang spielen erneut die Kommunikationsmittel eine große Rolle, die eine schnelle Erreichbarkeit der Kollegen „über die Kontinente hinweg“ ermöglichen (Interview 6).

4.6 Flexibilität als motivationaler Faktor virtueller Teams

Flexibilität

Die Flexibilität, die ein virtuelles Team mit sich bringt, wird bei den zwölf Interviewten als durchweg positiv und vorteilhaft beschrieben. Die Wahl des passenden Jobs muss so nicht mehr abhängig von einem bestimmten Standort getroffen werden, sondern fokussiert sich ausschließlich auf die Arbeitsinhalte (Interview 2). Ebenso wie die Mitarbeitenden profitieren auch die Arbeitgeber von dieser Flexibilität, indem die Suche nach geeigneten Angestellten nicht vom Unternehmenssitz abhängt (Interview 3, 8 & 11). Der größte Vorteil für die Mitglieder in einem virtuellen Team ist schließlich die flexible Einteilung des täglichen Arbeitsortes und der Arbeitszeiten: „Dadurch kann ich halt aus ganz Deutschland aus arbeiten, also da wo Internet ist“ (Interview 12). Voraussetzung für solch eine flexible Arbeitsweise stellt dabei die Bewertung der Arbeit nach dem Ergebnis und nicht nach dem Ort und der Dauer der geleisteten Arbeit dar (Interview 3). Darüber hinaus lassen sich private Termine mit der Arbeit im virtuellen Team besser planen, „wenn ich z.B. mal zur Post muss oder irgendwas erledigen muss, das kann ich ja einfach machen“ (Interview 10). Vorteilhaft ist diese Flexibilität ebenso für berufstätige Eltern, „die dann gerne auch die Flexibilität nutzen und viel von zu Hause arbeiten“ (Interview 3).

4.7 Kultureller Kontext virtueller Teams

Kultur

Die kulturelle Diversität und die damit verbundenen unterschiedlichen Arbeitsweisen, die ein virtuelles Team häufig mit sich bringt, werden teilweise als positiv wahrgenommen (Interview 7). Gleichzeitig können unterschiedliche Kulturen zu sprachlichen Herausforderungen in der Zusammenarbeit führen. In deutschsprachigen Teams muss „man manchmal schon zweimal nachfragen, weil man den Dialekt nicht richtig versteht“ (Interview 2-4). Problematischer gestaltet sich die internationale Zusammenarbeit, denn „nicht jeder kann gut Englisch, oder wir können alle Englisch aber mit einem gewissen Dialekt oder starken Akzenten“ (Interview 6, 8 & 9). Außerdem variieren die Arbeitszeiten je nach Kultur und Zeitzone voneinander, was „manchmal nervig [ist], wenn man seinem Chef um 9 Uhr morgens eine E-Mail schreibt [...] und so lange auf die Antwort warten [muss]“ (Interview 11). Im Austausch mit ausländischen Kollegen*innen können ebenso Unterschiede in der Arbeitsmoral und in den Mentalitäten

Schwierigkeiten hervorrufen: „Dieses saubere Arbeiten fehlt mir wirklich manchmal bei meinen Kollegen aus den anderen Ländern“ (Interview 5). Zusätzlich kann ein differenziertes Menschen- bzw. Frauenbild in anderen Kulturen die Zusammenarbeit gefährden, wenn eine Frau „gnadenlos ignoriert [wird], bis (...) ja, bis irgendein Mann zu denen gegangen ist“ (Interview 8).

5. Diskussion der Ergebnisse

Die Analyse der Ergebnisse wird in Bezug auf die theoretischen Aspekte des Forschungsvorhabens reflektiert. Hierzu sollen im ersten Schritt die Einflussfaktoren aus der Theorie des VIST-Modells in ihrer Relevanz überprüft werden. Zunächst soll aufgezeigt werden, ob und welche Einflussfaktoren sich in Bezug zur Motivation virtueller Teams durch die Forschung bestätigen ließen. Im zweiten Schritt erfolgt die genaue Diskussion der einzelnen Faktoren.

Der ausgewählte Schwerpunkt des VIST-Modells fokussiert sich auf vier motivationale Einflussfaktoren auf die Arbeit virtueller Teams: *Valenz*, *Instrumentalität*, *Selbstwirksamkeit* sowie *Vertrauen (Trust)*². Anhand der geführten Interviews kann der Einfluss dieser Faktoren auf die Motivation virtueller Teamarbeit nur teilweise Bestätigung erfahren. *Valenz* lässt sich im Rahmen der vorliegenden Forschung nicht als Einflussfaktor für die Motivation identifizieren. Zum einen könnte das Problem hierbei in dem Aspekt selbst liegen. *Valenz* und damit die Bedeutung von Teamzielen ist nur schwer greifbar und damit schwierig zu erfragen. Bei Teamzielen handelt es sich oftmals eher um etwas Implizites, was nicht immer konkret kommuniziert wird. Die Schwierigkeit liegt damit zum einen in der klaren Definition von Teamzielen, zum anderen hatten nicht alle Interviewpartner*innen Teamziele, sondern lediglich individuelle Leistungsziele. Andere Befragte haben sich zu Teamzielen nicht konkret geäußert. Hierbei hätte in den Interviews expliziter nachgefragt werden können. Die Bedeutung des Einflusses der *Valenz* in Bezug zu virtuellen Teams bleibt damit vorerst ungeklärt.

Anders steht es um die Komponenten *Instrumentalität*, *Selbstwirksamkeit* und *Vertrauen*. Hierbei bestätigt die vorliegende Forschung einen Einfluss aller drei Kategorien inklusive ihrer Subkategorien auf die Motivation virtueller Teams und zeigt, dass sie für die Thematik von Bedeutung sind. Über das VIST-Modell hinaus haben sich noch weitere Einflussfaktoren auf die Motivation virtueller Teams durch die Interviews identifizieren lassen: *Feedback* sowie Faktoren mit *sozialem Kontext* (Subkategorien: private Kommunikation und Teamevents) und der *Führungsstil* (Subkategorie: organisationaler Kontext). Diese Erkenntnisse decken sich insbesondere mit den aufgeführten Studien des derzeitigen Forschungsstands von Hertel et. al. (2005) und Geister et. al. (2006). Besonders der fehlende physische Kontakt und das Feedback scheinen sowohl den Studien als auch den Aussagen der Interviewpartner*innen nach von hoher Relevanz in Bezug zur Motivation virtueller Teams zu sein.³ Außerdem wurden die *arbeitsbezogene Interaktion* (Subkategorien: berufliche Kommunikation und physischer Austausch),

² Vgl. Kapitel 2.4

³ Vgl. Kapitel 2.2

Flexibilität und *Kultur* induktiv als Einflussfaktoren auf die Motivation herausgearbeitet. Neben den Elementen des VIST-Modells sollten diese ergänzenden Faktoren nachfolgend Berücksichtigung im Zusammenhang mit der Motivation virtueller Teams erfahren. Die anderen aufgeführten Subkategorien der Ergebnisdarstellung – *Zusammenarbeit* (Subkategorie der arbeitsbezogenen Interaktion) sowie *Arbeitsumfeld* und *Anreizsysteme* (Subkategorien des organisationalen Kontextes) – geben in Kapitel 4 zwar einen Überblick über die Situation der virtuellen Arbeit der Befragten, lassen aber keine konkrete Deutung in Bezug auf einen Einfluss auf die Motivation virtueller Teams zu. Sie wurden dennoch zum Teil durch Becker (2019) als Motivationsfaktoren identifiziert⁴, konnten in ihrer Wirkung auf die Motivation virtueller Teams durch die Forschung jedoch nicht bestätigt werden. Sie bleiben deshalb – wie auch die Valenz – im weiteren Verlauf unberücksichtigt.

An diesem Punkt stellt sich die Frage, welche der Einflussfaktoren tatsächlich einen positiven bzw. einen motivierenden – und welche einen negativen – Einfluss auf die virtuellen Teammitglieder bewirken. Im zweiten Schritt soll daher konkreter auf die einzelnen Faktoren eingegangen werden und der Bogen zu dem Theorieschwerpunkt der Zwei-Faktoren-Theorie gespannt werden. Die im ersten Schritt identifizierten Einflussfaktoren werden dazu den Klassen Herzbergs – Hygienefaktoren und Motivatoren – zugeordnet⁵.

Die negativen Einflussfaktoren, die sich den Hygienefaktoren zuordnen lassen, bewirken selbst keine Motivation, sondern führen bei Nichtvorhandensein zu Demotivation⁶. Zu diesen Hygienefaktoren lässt sich vom Vertrauensaspekt des VIST-Modells die Subkategorie *Vertrauen in die Kommunikationstechnik* zuordnen. Es geht aus der Befragung hervor, dass funktionierende Kommunikationstools für die Arbeit im virtuellen Team unverzichtbar sind. Aus den Beschreibungen der Interviewpartner*innen geht jedoch kein motivierender Einfluss hervor. Stattdessen wurde häufiger von Effizienzverlusten gesprochen, wenn die Technik fehle oder nicht funktioniere. Dieser störende Effekt lässt sich als Demotivation deuten und wird damit als Hygienefaktor identifiziert.

Von den ergänzenden Einflussfaktoren lassen sich zudem teilweise der Führungsstil sowie die berufliche Kommunikation (als Subkategorie arbeitsbezogener Interaktion) als Hygienefaktoren erkennen. Zum *Führungsstil* lässt sich ein gewisses Set an Regeln bzw. vorher festgelegten Arbeitsweisen als Hygienefaktor identifizieren. Grundsätzlich lassen sich zwar die Freiheitsgrade und Gestaltungsfreiräume, die virtuelle Arbeit im Sinne von Flexibilität mit sich bringt,

⁴ Vgl. Kapitel 2.2

⁵ Vgl. Kapitel 2.3

⁶ Vgl. Kapitel 2.3

als essentieller Motivator⁷ virtueller Arbeit deuten. Dennoch betonen viele Interviewte die Bedeutung gewisser etablierter Normen und Standards. In diesen Zusammenhang lässt sich ebenfalls die *berufliche Kommunikation* als Subkategorie der arbeitsbezogenen Interaktion einordnen. Hierbei zeigen die Interviews, dass eine regelmäßige Interaktion, wie ein wöchentlicher Jour-Fixe, die Kommunikation und die Zusammenarbeit erleichtere. Das Vorhandensein dieser Faktoren erzeugt keine Motivation, weshalb sie sich nicht als Motivatoren identifizieren lassen. Da sie jedoch bei Nichtvorhandensein zu starker Demotivation bzw. Unzufriedenheit führen, können sie den Hygienefaktoren zugeordnet werden⁸.

Den Motivatoren – die Faktoren, die bei Vorhandensein tatsächlich zu Mitarbeiterzufriedenheit führen und Anreize bilden⁹ – lassen sich neben der *Instrumentalität* ebenso die Subkategorien der Kategorie *Vertrauen* des VIST-Modells *Vertrauen in das Team* und *Teamidentifikation* zuordnen. *Vertrauen in das Team* und *Teamidentifikation* beschreiben beide das Phänomen einer Gemeinschaft. *Teamidentifikation* umfasst dabei ein Wir-Gefühl und einen gemeinsamen Teamgeist. Das *Vertrauen in das Team* bezieht sich auf die Verlässlichkeit anderer Teammitglieder. Aus den Interviews geht hervor, dass hierbei positive Effekte meist in Form von motivierendem Einfluss auf die virtuelle Arbeit beschrieben werden. Daher sind diese beiden Faktoren den Motivatoren zugeordnet. Die Interviewten beschreiben zwar auch negative Effekte in Form von Demotivation, die von mangelnder *Teamidentifikation* und/ oder mangelndem *Vertrauen in das Team* entstehen. In diesen Fällen wird die Situation aber meist in Zusammenhang mit anderen Einflussfaktoren beschrieben. Oftmals wird erwähnt, dass es an fehlendem, persönlichem Kennen oder schlechter Erreichbarkeit liege. Dies bezieht sich auf die zuvor erwähnten Hygienefaktoren – Führungsstil und berufliche Kommunikation – und ließe sich durch vereinbarte Regeln und feste (virtuelle) Meetings vorbeugen. Zudem entstehen an dieser Stelle Verknüpfungen zu gleich drei weiteren Motivatoren: *Sozialer Kontext*, *Physischer Austausch* (als Subkategorie der arbeitsbezogenen Interaktion) sowie teilweise der *kulturelle Aspekt*. Der *soziale Kontext* wurde durch die induktiven Subkategorien *Teamevents* und *private Kommunikation* ergänzt. Aus den Interviews geht hervor, dass den virtuellen Teammitgliedern der soziale Kontext oftmals fehlt. Aus den beschriebenen Beispielen wird deutlich, dass es einen motivierenden Einfluss hätte, sich öfter zu sehen, Erfolge gemeinsam zu feiern, sich persönlich kennenzulernen, Verbindungen aufzubauen und auch über private Themen zu sprechen. Somit ist die gesamte Kategorie in Bezug auf den sozialen Kontext virtueller Arbeit den Motivatoren zuzuordnen. Gleichzeitig entsteht hierbei die Verbindung, dass durch die Berücksichtigung und

⁷ Vgl. nächster Abschnitt - Motivatoren

⁸ Vgl. Kapitel 2.3

⁹ Vgl. Kapitel 2.3

Förderung des sozialen Bedarfs ebenfalls das Vertrauen in das Team und die Teamidentifikation gesteigert werden. Zudem greift die induktive Subkategorie der arbeitsbezogenen Interaktion *Physischer Austausch* die Relevanz und den motivierenden Einfluss vom Sehen in Person auf. In diesem Fall wird durch die Interviewten verdeutlicht, dass es teilweise förderlich und hilfreich ist, sich auch im beruflichen Kontext persönlich zu sehen. Dies steigert außerdem wieder das Vertrauen in das Team und die Teamidentifikation. Gleichzeitig bestätigt die Forschung mit der Relevanz dieser beiden Aspekte – des sozialen Kontextes und des physischen Austausches – die Forschung Hertels et al. (2005), wobei die große physische Distanz bereits als Herausforderung für die Motivation virtueller Teams genannt wurde.¹⁰

Der *kulturelle Aspekt* wurde von allen Interviewpartner*innen, die in einem internationalen, virtuellen Team arbeiten, aufgegriffen. Ähnlich wie bei der Teamidentifikation und dem Vertrauen in das Team wurden auch hier positive und negative Aspekte genannt. Dennoch umschreiben die positiv genannten Aspekte erneut einen tendenziell stärkeren motivierenden Einfluss auf die Zusammenarbeit. Denn negativ umschriebenen Situationen, die zur Demotivation führen, können ebenfalls wieder durch die Hygienefaktoren vorgebeugt werden. Ein vorab festgelegtes Set an Regeln, vereinbarte regelmäßige Meetings mit Verbindlichkeit sowie persönliches Kennenlernen können hierbei von Nutzen sein. Der kulturelle Faktor sollte bei einem international agierenden, virtuellen Team große Berücksichtigung erfahren, damit sich dieser Einflussfaktor auf die virtuelle Teamarbeit wirklich als Motivator entfalten kann.

Die *Instrumentalität*, d.h. die wahrgenommene Bedeutung des eigenen Beitrags, lässt sich den Aussagen der Mehrheit der Interviewten nach, ebenfalls als Motivationsfaktor identifizieren. Es scheint für die Mitglieder virtueller Teams motivierend zu sein, wenn sie erkennen können, dass ihr Beitrag für das Team wichtig ist und andere davon abhängig sind. Aus den Interviews wird ersichtlich, dass sich die Instrumentalität positiv auf den Gruppenerfolg und die Motivation auswirkt.

Feedback – sowohl von Führungskräften als auch anderen Teammitgliedern – wird von allen Interviewpartner*innen durchweg positiv als Ermutigung, Bestätigung und Chance zur Weiterentwicklung gesehen. Der motivierende Einfluss, den Feedback somit mit sich bringt, scheint von essentieller Bedeutung für virtuelle Teamarbeit zu sein. Dabei motiviert kritisches Feedback in Hinsicht auf den Willen der persönlichen Verbesserung und Weiterentwicklung. Hingegen fördert und steigert regelmäßig positives Feedback die Instrumentalität, da die Teammitglieder in ihrer Arbeit direkt positiv bestärkt werden. Die Ergebnisse aus den problemzentrierten Interviews verdeutlichen jedoch, dass die Teammitglieder teilweise noch unzureichend

¹⁰ Vgl. Kapitel 2.2

Rückmeldungen von Teammitgliedern aus anderen Standorten erhalten. Insgesamt bestätigt diese Erkenntnis die empirische Forschung Geisters et. al. (2006), dass Feedback als ein entscheidendes Instrument zur Motivationssteigerung im Rahmen virtueller Teamarbeit herangezogen werden kann.¹¹

Ein weiterer Einflussfaktor, der sich aus den Interviews im Zusammenhang mit motivierenden Situationsbeschreibungen wiederfinden lässt, ist die *Flexibilität*. Alle Interviewten betonen den positiven und vorteilhaften Aspekt der Flexibilität, standortunabhängig arbeiten zu können, den Fokus des Jobs auf die Arbeitsinhalte selbst zu legen und Familie und Beruf gut in Einklang bringen zu können. Die Flexibilität kann somit als Motivator identifiziert werden. Dieser Motivator ergibt sich automatisch durch die virtuelle Arbeit an sich. Die Flexibilität kann durch den meist autonomen Führungsstil in virtuellen Teams jedoch erhöht werden. Dennoch sollte die Relevanz gewisser, festgelegter Normen und Standards hierbei nicht außer Acht gelassen werden.¹²

Darüber hinaus lässt sich aus den Interviews eine dritte Klasse identifizieren, die im Kontext virtueller Teamarbeit von Bedeutung ist. Es handelt sich hierbei um grundsätzliche „Voraussetzungen“, die aber weder bei fehlendem Vorhandensein zu Demotivation (Herzbergs Hygienefaktoren) noch bei Vorhandensein zu Motivation (Herzbergs Motivatoren) führen würden¹³. Diese Klasse, die als neue Erkenntnis aus der vorliegenden Forschung hervorgeht, führt lediglich dazu, dass virtuelle Teamarbeit überhaupt erst funktionieren kann. Virtuelles Arbeiten erfordert ein hohes Maß an Selbstführung-, Selbstorganisation und Selbstvertrauen der Teammitglieder. In diesem Zusammenhang lassen sich die Aspekte der Selbstwirksamkeit des VIST-Modells und die von den Interviewpartner*innen genannten Bedingungen als Voraussetzungen identifizieren. Diese Erkenntnis bestätigt einen Teilaspekt der Forschung Beckers (2019). Er benennt hierbei Selbstwirksamkeit ebenfalls als einen Aspekt, der die Beschäftigten selbst betrifft und grenzt die Selbstwirksamkeit sowie empfundene Emotionen und die Persönlichkeit von motivationalen Einflüssen ab.¹⁴

Die Erkenntnisse der vorliegenden Forschung ergänzen das VIST-Modell und damit die Forschungslücke, dass bisher nur wenig Anhaltspunkte vorliegen, die Aufschluss über konkrete Einflussfaktoren auf die Motivation virtueller Teams geben. Der Schritt der Verknüpfung der identifizierten Einflussfaktoren mit der Zwei-Faktoren-Theorie hilft beim Selektieren und Identifizieren der Faktoren, die wirklich einen motivierenden Einfluss auf virtuelle Teams abbilden.

¹¹ Vgl. 2.2

¹² Vgl. vorheriger Abschnitt, S. 25

¹³ Vgl. Kapitel 2.3

¹⁴ Vgl. Kapitel 2.2

So konnten die VIST-Komponenten mit der vorliegenden Forschung und der Verknüpfung zu Herzberg von einem anderen Blickwinkel beleuchtet und konkreter in ihrem motivierenden Einfluss selektiert werden.

6. Fazit

Im Abschlusskapitel erfolgt zunächst eine Zusammenfassung der Hauptergebnisse und Ableitung von Handlungsempfehlungen aus den problemzentrierten Interviews. Anschließend werden Limitationen, die sich sowohl aus methodischer als auch aus inhaltlicher Sicht ergeben, aufgeführt. Abschließend wird die Bedeutung der Forschungsarbeit für die Wissenschaft und Praxis dargestellt.

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit war es, herauszufinden, welche Faktoren – sowohl positiver als auch negativer Art – einen Einfluss auf die Motivation virtueller Teammitglieder haben. In diesem Zusammenhang wurden die negativen Faktoren als Hygienefaktoren und die positiven Faktoren als Motivatoren nach Herzberg identifiziert. Zudem wurde eine dritte Klasse mit Voraussetzungen herangezogen, die sich auf die Charaktereigenschaften der Teammitglieder beziehen. Im Rahmen der empirischen Forschung ließen sich nicht alle Komponenten des VIST-Modells als Einflussfaktoren auf die Motivation virtueller Teammitglieder bestätigen. Jedoch konnten weitere Faktoren identifiziert werden, die einen Einfluss auf die Motivation virtueller Teammitglieder haben. Die einzelnen Komponenten des VIST-Modells sowie die ergänzenden Einflussfaktoren lassen sich dabei den verschiedenen Klassen Voraussetzungen, Hygienefaktoren bzw. Motivatoren zuordnen. Die Kategorisierung verdeutlicht, dass Unternehmen im ersten Schritt eine gute Selektion passender Arbeitnehmer*innen im Rahmen virtueller Teamarbeit vornehmen sollten. Hierbei können die identifizierten Voraussetzungen als Orientierung dienen. Im zweiten Schritt sollte sichergestellt werden, dass die identifizierten Hygienefaktoren vorhanden sind, um einer Demotivation virtueller Teammitglieder vorzubeugen. Dazu zählt u.a. das Sicherstellen funktionierender Kommunikationstechniken sowie das Festlegen gewisser Regeln, Normen und Standards zu Beginn der virtuellen Teamarbeit.

Um die Motivation virtueller Teams letztlich zu steigern, lassen sich entsprechende *Handlungsimplicationen* ableiten. Trotz virtueller Arbeit gilt es, den physischen Austausch der Teammitglieder sowohl im beruflichen Kontext als auch im sozialen Kontext nicht zu vernachlässigen. Hierzu können Maßnahmen wie Kick-Off Meetings zum Kennenlernen oder Jour-Fix Termine, in denen auch Zeit für private Themen eingeplant wird, beispielhaft herangezogen werden. Zudem sollten Teamevents als Anlass genutzt werden, um die Erfolge des Teams gemeinsam zu feiern. Dadurch erhalten die Teammitglieder das Gefühl, einen wichtigen Beitrag zum Gruppenziel geleistet zu haben, was sich positiv auf die Instrumentalität auswirkt. Darüber hinaus verdeutlicht die vorliegende Forschungsarbeit, dass der physische Austausch insbesondere im Rahmen der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung ist. Durch den direkten, persönlichen Austausch und die damit schnellere Aneignung des nötigen Know-Hows

wird nicht nur die Motivation des neuen Teammitglieds, sondern auch das interpersonale Vertrauen der Kollegen*innen in die Kooperationsbereitschaft des neuen Mitarbeitenden gesteigert. Trotz gewisser Standards sollte die Balance zu dem wohl bedeutendsten Motivator virtueller Teamarbeit „Flexibilität“ durch überwiegend autonome Führung gewahrt werden.

Im Hinblick auf die kulturelle Diversität der Teammitglieder ist es wichtig, sich rechtzeitig mit der Kultur des anderen auseinanderzusetzen und gewisse Erwartungshaltungen zu klären. Erst so kann eine vertrauliche Atmosphäre geschaffen werden, in der jedes Teammitglied seinen Beitrag leistet und sich auf das andere Teammitglied verlassen kann. Empfehlenswert sind bspw. kulturelle Trainings, bei denen die Mitarbeitenden auf kulturell bedingte Unterschiede sensibilisiert werden.

Darüber hinaus kann eine Feedback-Kultur, die durch klare und direkte Kommunikationswege gelingt, eine Motivationssteigerung bewirken. In diesem Zusammenhang gilt es, fixe Termine zu schaffen, in denen konstruktive Kritik und Statusmeldungen bspw. zum Arbeitsverlauf und zur Gruppen- und Individuelleistung offen kommuniziert werden. Regelmäßiges Feedback und eine gegenseitige Wertschätzung ist dabei gleichermaßen sowohl von den Führungskräften als auch den jeweiligen Teammitgliedern von hoher Bedeutung.

In der vorliegenden Forschungsarbeit lassen sich jedoch auch einige *Limitationen* herausstellen, auf die im Folgenden näher eingegangen wird. Zunächst ist hervorzuheben, dass sich die Komponente Valenz des VIST-Modells weder als Motivator noch als Hygienefaktor bestätigen ließ. Die Mehrzahl der Interviewpartner*innen haben sich im Rahmen der problemzentrierten Interviews nicht zu den Zielen innerhalb ihrer Teams geäußert. Daher konnte nicht vollständig untersucht werden, inwieweit die Bedeutung des Teamziels für das jeweilige Teammitglied einen Einfluss auf die Motivation hat. Probleme der Valenz können vor allem durch eine fehlende Zielerklärung entstehen und folglich zu Motivationsverlusten führen. Im Hinblick auf die Limitation ist kritisch anzumerken, dass sich der Interviewleitfaden noch spezifischer auf die Komponente Valenz hätte beziehen können. So hätten Rückschlüsse darüber gezogen werden können, ob Unklarheiten bezüglich der Teamziele bestehen oder die Teammitglieder unterschiedliche Teamziele verfolgen.

Des Weiteren wurde nur eine Methode der qualitativen Sozialforschung angewendet. Die Verwendung der Methodentriangulation hätte einen Rückschluss auf weitere wertvolle Ergebnisse geben können. Um die Bereitschaft zur offeneren Aussprache unter Gleichgesinnten zu steigern und Äußerungen durch eine natürliche Interaktion zu steigern, wäre eine Gruppendiskussion als weitere Methode geeignet. So könnten gewisse Aspekte tiefergehend beleuchtet und gegebenenfalls weitere Einflussfaktoren auf die Motivation virtueller Teammitglieder identifiziert

werden. Aufgrund der angeführten Einschränkungen ist davon auszugehen, dass die hier aufgezeigten Ergebnisse nur eingeschränkt generalisierbar sind.

Die *Bedeutung der vorliegenden Forschungsarbeit für die Wissenschaft und Praxis* wird im Nachfolgenden näher beleuchtet. Aus den Ergebnissen der problemzentrierten Interviews stellt sich vor allem der physische Austausch als entscheidender Motivator im Rahmen virtueller Teamarbeit heraus. In einer weiteren Forschung könnte man die Grundmenge von 12 befragten virtuellen Teammitgliedern vergrößern und die Zielgruppen stärker eingrenzen. Zum einen könnte man Mitarbeitende, die ausschließlich im Home-Office arbeiten und zum anderen Mitarbeitende, die vorwiegend im Büro mit anderen Kollegen*innen zusammenarbeiten, in die Untersuchung miteinbeziehen. Anschließend könnte man die jeweiligen Erkenntnisse der beiden Befragungsgruppen gegenüberstellen. Durch einen Vergleich lassen sich möglicherweise entscheidende Aspekte herausfiltern, wie sich die jeweiligen virtuellen Teammitglieder motivieren. Auch könnte in Bezug auf den kulturellen Hintergrund der Teammitglieder in weiteren Forschungen stärkere Eingrenzungen der Zielgruppe vorgenommen werden, in dem man die Einstellungen und Meinungen von Mitarbeitenden sowohl regional als auch international aufgestellter Teams untersucht und gegenüberstellt. Als abschließender Forschungsaspekt wäre ein Ländervergleich der virtuellen Teams in Bezug auf die Motivation interessant.

Ausgelöst durch Standortverlagerungen, der voranschreitenden Digitalisierung und der globalen Vernetzung ist eine virtuelle Teamarbeit in den meisten Organisationen nicht mehr wegzudenken (Gobeli et al. 2012). Daher wird das Forschungsthema für viele Unternehmen zukünftig von hoher Relevanz sein. Die Herausforderung für Unternehmen liegt darin, die Teammitglieder über eine räumlich-getrennte Distanz hinweg zu motivieren. Die vorliegende Forschungsarbeit liefert vor diesem Hintergrund durch die Verknüpfung des VIST-Modells nach Hertel (2002) mit der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959) eine erste Orientierung für die Praxis. Ein Fehlen der Motivatoren als auch der Hygienefaktoren kann die Motivation und damit die Arbeitsleistung des Teams extrem gefährden. Die motivationalen Aspekte sollten daher insbesondere in der virtuellen Teamarbeit nicht unterschätzt werden.

Abschließend lässt sich feststellen, dass in virtuellen Teams große Chancen für eine effektive und qualitativ hochwertige Zusammenarbeit stecken, solange die Arbeitsmotivation der Teammitglieder durch gewisse Einflussfaktoren angeregt und während der Zusammenarbeit bestehen bleibt. Die Forschungsarbeit liefert durch die Identifizierung weiterer Motivatoren entsprechende Implikationen zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Unternehmensstrukturen, um damit die für den Teamerfolg erforderliche Motivation zur virtuellen Zusammenarbeit sicherzustellen.

Literaturverzeichnis

- App, S. (2013) *Virtuelle Teams*. Haufe Verlag, Freiburg.
- Becker, F. (2019) *Mitarbeiter erfolgreich motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002) A Typology of Virtual Teams. Implications of Effective Leadership. *Group and Organization Management* 27 (1), 14-49.
- Brandstätter, V., Schüler, V., Puca, R. M. & Lozo, L. (2013) *Motivation und Emotion*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Chen, G. & Gogus, C. I. (2008) Motivation in and of Work Teams: A multilevel Perspective. In: Kanfer, G./Chen, G./Pritchard, R. D. (eds.) *Work Motivation. Past, Present, and Future*. Routledge Taylor & Francis Group, New York, pp. 285-317.
- Döring, F. & Meser, L. (2013) *Warum drei von vier virtuellen Teams scheitern*, online unter: https://www.rochusmummert.com/downloads/news/82_130912-rm_fa_virtuelle_teams_fd_07.pdf, Abrufdatum: 13.02.2019.
- Engelien, M. & Meißner, K. (2004) *Virtuelle Organisation und Neue Medien 2004*, online unter: <http://tud.qucosa.de/api/qucosa%3A29594/attachment/ATT-0/>, Abrufdatum: 29.07.2019.
- Evans, C. R. & Dion K. L. (2012) Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis. *Small Group Research* 43 (6), 690-701.
- Fajen, A. (2017) *Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams. Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern*, mir-Edition. Springer Verlag, Heidelberg.
- Führungskräfte Institut FKI (2017) *Vertrauen essentiell für virtuelle Teams*, online unter: <http://www.fki-online.de/uploads/media/20170209-manager-monitor.pdf>, Abrufdatum: 13.02.2019.
- Gabler Wirtschaftslexikon (o.D.a) *Arbeitsmotivation*, online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitsmotivation-30764#references>, Abrufdatum: 09.02.2019.
- Gabler Wirtschaftslexikon (o.D.b) *Motivation*, online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/motivation-38456>, Abrufdatum: 09.02.2019.
- Geister, S., Konradt, U. & Hertel G. (2006) Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research* 37 (5), 459-489.
- Gobeli, S., Spiegel-Steinmann, B., Rack, O. & Tschaut, A. (2012) *Anreizmanagement in virtu-*

- ellen Teams*, online unter: <https://docplayer.org/11741203-Anreizmanagement-in-virtuellen-teams.html>, Abrufdatum: 29.07.2019.
- Gu, X., Solomon, M. A., Zhang, T. & Xiang, P. (2011) Group Cohesion, Achievement Motivation, and Motivational Outcomes among Female College Students. *Journal of Applied Sport Psychology* 23 (2), 175-188.
- Harkins, S. G., Latané, B. & Williams, K. (1980) Social Loafing: Allocating Effort or Taking it Easy. *Journal of Experimental Social Psychology* 16 (5), 457-465.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2018) *Motivation und Handeln*, 5th edn. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Helfferich, C. (2009) *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005) Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research. *Human Resource Management Review* 15 (1), 69-95.
- Hertel, G., Konradt, U. & Orlikowski, B. (2004) Managing Distance by Interdependence: Goal Setting, Task Interdependence, and Team-Based Rewards in Virtual Teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 13 (1), 1-28.
- Herzberg, F. (1965) The New Industrial Psychology. *Industrial and Labor Relations Review* 18 (3), 364-376.
- Ivanov, P. (2017) *So führen Sie virtuelle Teams*, online unter: <https://www.wiwo.de/erfolg/management-der-zukunft/arbeitsform-der-zukunft-so-fuehren-sie-virtuelle-teams/19385778.html>, Abrufdatum: 05.12.2018.
- Karau, S. J. & Williams, K. D. (2000) Understanding Individual Motivation in Groups: The Collective Effort Model. In: Turner, M. E. (ed.) *Groups at Work*. Routledge Taylor and Francis Group, New York, London, pp. 113-142.
- Kauffeld, S. (2019) *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*, 3rd ed. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Könninger, M. (2017) *Arbeiten im Wandel - So gelingt Karriere in der Arbeitswelt 4.0*, online unter: www.industrie40human.de/2017/06/arbeiten-im-wandel-so-gelingt-karriere-in-der-arbeitswelt-4-0/, Abrufdatum: 30.11.2018.
- Konradt, U. & Hertel, G. (2002) *Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*, Beltz Verlag, Weinheim, Basel.
- Kozlowski, S. W. J. (2018) Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection. *Perspectives of Psychological Science* 13 (2), 205-212.
- Krapp, A. & Hascher, T. (2014) Die Erforschung menschlicher Motivation. In: Ahnert, L. (ed.)

- Theorien in der Entwicklungspsychologie*. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, pp. 234-251.
- Kuckartz, U. (2016) *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Kühlmann, T. M. (2008) *Mitarbeiterführung in internationalen Unternehmen*. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.
- Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S. & Meinhard, D. (2009) Das problemzentrierte Interview. In: Buber, R. & Holzmüller, H. H. (eds.) *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen*. Springer Gabler, Wiesbaden, pp. 463-477.
- Mayring, P. (2010) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. (2011) *Motivation*. Haufe Verlag, Freiburg.
- Oswald, H. (2010) Was heißt qualitativ forschen? Warnungen, Fehlerquellen, Möglichkeiten. In: Friebertshäuser, B., Langer, A. & Prengel, A. (eds.) *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Beltz Juventa, Weinheim Basel, pp. 183-204.
- Przyborsky, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2008) *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. Oldenbourg Verlag, München.
- Raabe, K. (2006) *Kritische Reflektion der 2-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg bezogen auf die 3 Führungsstile von Kurt Lewin*. GRIN Verlag, Norderstedt.
- Rothermund K. & Eder, A. (2011) *Allgemeine Psychologie: Motivation und Emotion*. Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.
- Siemund S. (2013) Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In: Siemund, S. (ed.) *Arbeitszufriedenheit in der Zeitarbeit*. Springer-Verlag, Wiesbaden, pp. 97-132.
- Weibler, J. (2017) *Virtuelle Teams und Digitale Führung*, online unter: <https://www.leadership-insiders.de/virtuelle-teams-und-digitale-fuehrung/print/>, Abrufdatum: 05.12.2018.

Anhang

Anhang A: Interview-Leitfaden	39
Anhang B: Briefing der Interviewpartner*innen	41
Anhang C: Exemplarisches Interview.....	42
Anhang D: Auszug des Kategoriensystems	52

Anhang A: Interview-Leitfaden

Einstieg:

Bitte stellen Sie zunächst sich und Ihre momentane berufliche Position kurz vor.

1. Virtuelles Team:

- 1.1 Wie viele Mitarbeiter*innen sind in Ihrem Team und wie oft sehen Sie Ihre Kollegen*innen?
- 1.2 Woran liegt es, dass Ihr Team virtuell aufgestellt ist (und nicht am selben Standort sitzt)?
(→ Nachfrage:) Wie lange ist das virtuelle Team angesetzt? Ist es dauerhaft oder temporär begrenzt?
- 1.3 An welchen Standorten sind die virtuellen Teammitglieder verteilt? (Kulturelle Herausforderungen als Einflussfaktor)

2. Zusammenarbeit (bisherige Erfahrung):

- 2.1 Wie würden Sie die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitenden beschreiben?
 - Wie würden Sie Ihre Teamatmosphäre/ Wir-Gefühl beschreiben?
 - Arbeiten Sie gemeinsam (gegenseitig abhängig) an einer Aufgabe oder jeder für sich?
 - Gibt es dementsprechend individuelle oder gruppenabhängige Belohnungen/ Anreize (Monetär als Bonus, Event etc.)?
- 2.2 Wie läuft die Kommunikation in Ihrem Team ab?
 - Bei Bedarf: Wie oft kommunizieren die Kollegen*innen durchschnittlich untereinander sowohl über private als auch arbeitsbezogene Themen? (Beispiel: mehrmals täglich, 1x täglich, 1x wöchentlich, ...)
- 2.3 Haben Sie das Gefühl, Sie können sich auf Ihre Teammitglieder verlassen? Auch auf die Informations- und Kommunikationstechniken, die Sie in der Zusammenarbeit nutzen?
- 2.4 Was war die Rolle der Führungskraft bei virtuellen Teams? (Rollenverteilung? Regeln erstellt? Kommunikation?) / Welche Akteure haben bisher eine Rolle in virtuellen Teams gespielt?
- 2.5 Welche Herausforderungen sind bisher im Umgang mit den Teammitgliedern aufgefallen?
 - für Sie persönlich
 - für das Team(Falls Standorte in verschiedenen Ländern) → Gibt es kulturelle Herausforderungen in der Zusammenarbeit? Wenn ja, welche?

- 2.6 Gibt es etwas, was Sie zur Arbeit in virtuellen Teams besonders antreibt?
- 2.7 Denken Sie noch einmal an Ihre Arbeit in Präsenzteams zurück: Was hat Ihnen mehr oder weniger Spaß gemacht im Vergleich zu Ihrer aktuellen Tätigkeit?
- 2.8 Schätzen Sie Ihren persönlichen Beitrag als wichtig für den Gruppenerfolg ein?
→ Haben Sie Selbstvertrauen in Ihre persönliche Arbeit/ Fähigkeiten? Bekommen Sie dazu Feedback/ werden Sie dazu ermutigt?

3. Einschätzung

- 3.1 Wenn all Ihre Wünsche, ungeachtet von real existierenden Strukturen, erfüllt werden könnten – wie sähe dann Ihre ideale Zusammenarbeit in virtuellen Teams aus?
→ Gewünschte Maßnahmen: Welche Maßnahmen wären aus Ihrer Sicht außerdem noch hilfreich gewesen, um die Zusammenarbeit noch zu optimieren?
(Konkrete Maßnahmen, Unterstützung durch die eigene Führungskraft, Unterstützung durch das Top-Management)
- 3.2 Können Sie sich vorstellen langfristig, also die nächsten Jahre, weiter in virtuellen Teams zu arbeiten? Warum/ Warum nicht?
- 3.3 Bitte stellen Sie sich zum Abschluss vor, ein anderes Unternehmen will nun auch virtuelle Teamarbeit einführen und bittet um Ihren Rat.
- 3.4 Möchten Sie zum Abschluss noch etwas ergänzen bzw. haben Sie noch Fragen?

Anhang B: Briefing der Interviewpartner*innen vorab per E-Mail/ Telefon

Liebe/r Interviewpartner*in,

wir wollen uns nochmals für Deine/Ihre Teilnahme an einem Interview bedanken und Dir/Ihnen vorab schon mal erste Informationen darüber zukommen lassen.

Das Interview wird sich mit dem Thema Digitalisierung und im spezifischen mit der virtuellen Teamarbeit beschäftigen. Es wurden ein paar Fragen zu dieser Thematik vorbereitet, die wir Dir/Ihnen gerne in ca. 30-45 Minuten stellen möchten.

Das Gespräch wird je nach Möglichkeit persönlich oder per Video-/ Telefoninterview stattfinden. Für die Auswertung wird eine Aufnahme des Gesprächs notwendig sein, die jedoch anonymisiert und im Anschluss gelöscht wird.

Die Forschungsergebnisse sollen evtl. in einem Sammelband unseres Fachbereichs der Universität Hamburg veröffentlicht werden. Bitte gib/geben Sie uns eine kurze Rückmeldung, falls diese Veröffentlichung trotz anonymisierter Daten ein Problem für Sie darstellt.

Wenn gewünscht, stellen wir Dir/Ihnen unsere Forschungsergebnisse am Ende gerne zur Verfügung.

Wir freuen uns auf das Gespräch und melden uns noch einmal bezüglich eines konkreten Interviewtermins bei Dir/Ihnen.

Liebe Grüße

Anhang C: Exemplarisches Interview

I: Danke, dass du dir für das Interview Zeit genommen hast. Wir sind ja heute da, um kurz über deine Erfahrungen im virtuellen Team zu sprechen. Also, fangen wir damit an (.) stell dich doch zunächst einmal vor mit deiner momentanen beruflichen Position.

B: Ja, (.) vielen Dank für die Einladung zum Interview. Genau, ich arbeite derzeit bei Unternehmen X als Projektmanager für das Ausbildungsmarketing Deutschland und (.) das heißt, ich bin dafür verantwortlich, Schüler zu adressieren mit meinen Marketingaktivitäten, die sich dann hoffentlich für eine Ausbildung oder ein Duales Studium bei uns bewerben wollen.

I: Okay, und wie viele Mitarbeiter sind in deinem Team?

B: In meinem Team sind ca. 11 feste Mitarbeiter. Also ich habe (.) 11 Kollegen, die Active Workforce sind, aber wir haben ungefähr nochmal genauso viele Praktikanten, Werkstudenten und so Trainees aus dem Ausland (.) ja.

I: Und wie oft seht ihr euch dann alle?

B: Tatsächlich gar nicht oft. Also, wir sehen uns (..) maximal ein bis zwei Mal im Jahr (..) mhh, ja genau. So wirklich als ganzes Team, wenn überhaupt, ein/ zwei Mal im Jahr und mit einzelnen Kollegen trifft man sich dann für bestimmte Projekte natürlich auch regelmäßiger, aber das ganze Team Employment Marketing aus den vier Ländern bzw. (.) ja, das sind vor allem Spanien, Frankreich, Großbritannien und Deutschland. Aber darüber hinaus haben wir auch Teamkollegen, die z.B. in Indien sitzen.

I: Und woran liegt das quasi, dass jetzt dein Team virtuell aufgestellt ist und ihr nicht alle am gleichen Standort sitzt?

B: Also, das ganze Thema Employment Marketing ist einerseits ein Thema, dass man (..) aus dem man sehr gut transnational profitieren kann, weil (..) jetzt ein konkretes Beispiel (.) für das Ausbildungsmarketing ist das Thema Influencer Marketing gerade ganz aktuell und Influencer Marketing spielt nicht nur in Deutschland eine wichtige Rolle, sondern genauso auch in Spanien und UK, wahrscheinlich auch in Frankreich (..) aber Employment Marketing und Recruiting

sind gleichzeitig auch lokale Themen. Wenn ich z.B. Schüler ansprechen möchte und die für eine Ausbildung oder ein Duales Studium bei uns überzeugen will (.), dann mache ich das auf Deutsch. Also erstmal spielt die Sprache eine große Rolle. Die Kollegen in UK machen das natürlich auf Englisch. Jeder macht das auf seine Landessprache, also (..) dann sind die Strukturen, die Regularien in jedem Land anders, das Rechtssystem, das Bildungssystem, d.h. es macht gar nicht so viel Sinn, dass wir da (.) ja, das wir da alle zusammen in einem Land sitzen, weil du eben auch vor Ort sein musst, um deine Zielgruppe zu erreichen und, um dich auch bestmöglich (..) ja, mit den (.) Begebenheiten in dem Land eben auch auszukennen und auseinandersetzen zu können.

I: Sprich, um das zusammenzufassen: man will halt irgendwie eine globale Strategie verfolgen, die aber trotzdem lokal an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst wird.

B: Absolut, ganz genau.

I: Das heißt dann auch, das virtuelle Team ist dauerhaft angesetzt oder gerade temporär?

B: Ne, dauerhaft.

I: Okay. Und dann hattest du ja glaube ich gerade schon gesagt: Welche Standorte waren das jetzt nochmal, wo die Teammitglieder dann verteilt sind?

B: Ja (.) Unternehmen X ist ein internationaler Konzern, der nicht nur in Europa seine Standorte hat, sondern wirklich weltweit. Wir haben um die 180 Standorte. Ich hatte ja schon gesagt. Ich habe eben Kollegen in den Core Countries, das sind Spanien, Frankreich, Großbritannien und Deutschland, aber darüber hinaus habe ich auch Kollegen in Indien oder Amerika, (..) aber ich sage jetzt mal, diese Core Countries, also Frankreich, Spanien, UK und Deutschland (.) das sind die Kollegen, mit denen ich am meisten zu tun habe.

I: Okay, ist die kulturelle Herausforderung dann ein Einflussfaktor bei euch?

B: Absolut, ja (.) ja. Also (.) ich merke das doch sehr oft, dass (..) ja, also ich kann wirklich am besten mit den deutschen Kollegen arbeiten. Das fängt an mit (.) Deadlines einhalten, aber auch die Herangehensweise an bestimmte Aufgaben. Dieses Strukturierte, was wir doch noch immer

sehr haben, was man auch mit dieser deutschen (.) ja deutschen Art verbindet, diese Genauigkeit, wenn man auch ein Dokument ausfüllt und wie (.) explizit geht man auf Fragen ein, das fehlt mir manchmal. Dieses saubere Arbeiten fehlt mir wirklich manchmal bei meinen Kollegen aus den anderen Ländern. Also die machen (.) ich habe teilweise den Eindruck, die machen was, um es halt irgendwie zu machen und (..) das ist bei uns Deutschen irgendwie ein bisschen sorgfältiger - habe ich den Eindruck. Gleichzeitig merke ich auch dieses ganze Thema hierarchisches Denken ist z.B. bei den Franzosen noch ganz anders präsent als bei den Deutschen. Themen wie Home-Office sind in Deutschland auch vielmehr toleriert und akzeptiert. Die Spanier sind wiederum auch ganz anders (..) da ist es ganz unterschiedlich. Ich habe eine spanische Kollegin, mit der kann ich super arbeiten. Ich habe das Gefühl, sie versteht mich wirklich sehr gut. Dann habe ich spanische Kollegen, wo ich denke, wir reden irgendwie aneinander vorbei (.) Das ist ganz interessant.

I: Ja, okay (.) und wie würdest du denn dann die Zusammenarbeit so richtig beschreiben bei euch im virtuellen Team, also habt ihr irgendwie eine Teamatmosphäre/ gibt es ein Wir-Gefühl?

B: (...) also ich muss ganz ehrlich sagen, ich habe momentan nicht den Eindruck, dass es ein Wir-Gefühl gibt, weil unsere Themen primär lokal ausgetragen werden (..) bzw. national. Wir haben ein Wir-Gefühl im deutschen Team und auch im deutschen Team sind wir ja nicht alle an einem Standort, also ich habe ja z.B. eine Kollegin noch, die mit mir in Hamburg ist, aber die anderen Kollegen sind alle in München und (..) und in dem virtuellen Team (.) da gibt es durchaus ein Wir-Gefühl, da gibt es auch sehr regelmäßige Austausche und nicht nur (.) wir haben jetzt nicht nur ein festes Jour fixe – das haben wir eben auch – aber auch darüber hinaus spricht man oft mal am Telefon, klärt viele Sachen auch auf dem – sag ich mal – kurzem Dienstwege (..) da haben wir das. Aber darüber hinaus (...) ne, leider nicht. Liegt halt auch einfach daran, dass wir uns ein/zwei Mal im Jahr sehen und (.) thementechnisch nicht ganz so regelmäßig zusammenkommen (..) wie wir es vielleicht auch teilweise sollten.

I: Wenn wir uns dann quasi einmal auf das virtuelle Thema innerhalb Deutschlands fokussieren, wo es ja noch ein bisschen mehr Zusammenarbeit einfach gibt, arbeitet ihr da dann konkret auch an einer Aufgabe zusammen, also ist man irgendwie gegenseitig voneinander abhängig oder arbeitet doch jeder mehr für sich?

B: Ja, ganz klar. Also in Deutschland ist man auf jeden Fall auch aufeinander angewiesen oder voneinander abhängig (..) da kommt es selten vor, dass man so für sich arbeitet. Klar, es gibt immer Themen, die man im Alleingang - sag ich mal - größtenteils erledigen kann, aber jetzt auch ein ganz konkretes Beispiel: diese virtuelle Jobmesse, die ich gerade organisiere, da bin ich auch auf die Unterstützung meiner Kollegen angewiesen und auch auf die Rückmeldungen meiner Kollegen und (..) also ganz klar, ja.

I: Okay. Und wie sieht es dann mit Belohnungen oder Anreizen aus? Sind die eher individuell oder schon gruppenabhängig ausgerichtet? Wenn es die überhaupt gibt.

B: (.....) Schwierig. Also es gibt bei uns im Team (.....) was wir einmal hatten, war so eine, das war bei unserem Teammeeting, wo das ganze Team zusammen gekommen ist zum Ende des Jahres im Dezember (..) gab es wie so eine kleine Honorierung bestimmter Kollegen. Aber da eher auf individueller Basis als auf Team-Basis. Da haben einige Kollegen für so „special achievements“ eben ein kleines Geschenk bekommen, aber das war dann eher auf individueller Basis und interessanterweise wurde das im Nachgang von vielen Kollegen kritisiert.

I: Okay (..) und wie läuft dann die Kommunikation im Team ab, also wie oft kommuniziert ihr dann durchschnittlich? Es gibt ja ein Jour fixe?

B: Genau, ein Mal die Woche, sowohl im nationalen Team als auch im transnationalen Team. Da haben wir auch jeden Montag unser Team Jour fixe (..) und da werden erstmal von unserer Managerin eben Themen vorgetragen, die gerade aktuell sind und vorher kann auch jeder Themen anmelden, die gerade wichtig sind, die man besprechen möchte (..) und dann hat halt jeder Mitarbeiter die Möglichkeit in dieser Runde Bedenken zu äußern, Themen anzusprechen. (..) Ja, ein Mal die Woche findet das statt. Und wie gesagt (..) jetzt aktuell arbeite ich eben auch an einem Projekt, wo ich auf die Unterstützung meiner spanischen Kollegen bspw. angewiesen bin. Jetzt habe ich heute drei/vier Mal mit der Kollegin telefoniert und dann gibt es aber wieder monatelang keinen Kontakt.

I: Mhm, okay. Und wird dann auch über Privates gesprochen oder lediglich über arbeitsbezogene Themen?

B: Im transnationalen Team?

I: Ruhig beides.

B: Also im nationalen Team (.) tatsächlich auch viel privat. Im transnationalen Team (.) weniger. (.) Weil einfach auch da dieses Wir-Gefühl nicht so bestehend ist.

I: Okay (..) Hast du denn das Gefühl, du kannst dich auf die Teammitglieder verlassen?

B: (.....) Kann ich gar nicht so mit ja oder nein beantworten. Also ist immer von der individuellen Person abhängig.

I: Okay (..) und wie sieht es mit den Informations- und Kommunikationstechniken in der Zusammenarbeit aus? Hast du das Gefühl du kannst dich darauf verlassen? Oder gibt es da auch Probleme?

B: Mhm, also wir kommunizieren hauptsächlich über WebEx. Aber auch da gibt es leider manchmal technische Probleme, dass man sich nicht in diesen Call einwählen kann, dann verliert man wieder 10 Minuten (..) also es ist nie so, dass es richtig rundläuft.

I: Okay. Und wie ist die Rolle der Führungskraft? Habt ihr eine Führungskraft im virtuellen Team?

B: Wir haben eine Führungskraft. (.) Die Führungskraft ist aber (..) ja, ich würde sagen, keine besonders starke Führungskraft, also keine sehr dominante (...) Ich habe den Eindruck, dass die Führungskraft teils auch sehr national geprägt ist (..) von daher (...) oder was genau ist gemeint mit der Rolle der Führungskraft?

I: Ja, geht schon in die richtige Richtung, hat die Führungskraft irgendwie Rollen verteilt oder Regeln erstellt für das Team?

B: Mhm, ja teilweise schon (.) aber, ich hatte ja vorhin schon erwähnt, dass uns teilweise doch bestimmte Strukturen fehlen für das Team und auch bestimmte Vorgaben, damit wir - sag ich mal - richtig gut strukturiert weiter machen können (.) Andererseits ja, gibt es z.B. für unseren Team Jour fixe jede Woche einen Organisator, der dann vorab die Themen abspricht mit den

Call Teilnehmern. Also jeder der ein Thema hat, muss das spätestens bis Freitag melden, wenn wir am Montag den Call haben (..) und diese Person ist dann auch immer gleichzeitig Time-Keeper..

I: Und die Person wechselt immer?

B: Die wechselt jede Woche. (.) Und genau, das ist basierend auf so einer Excel Liste, auf die man sich mal eintragen musste. Und dann gibt es halt immer auch so Teamleader für bestimmte Projekte. (.) Das gibt es schon (..) Aber ich würde jetzt nicht sagen, dass die Führungskraft da (.) also es könnte noch mehr Struktur sein.

I: Okay, gibt es denn vielleicht noch andere Akteure im Team, die sich irgendwie selbst eine Rolle zugeteilt haben oder irgendeinen Hut selbst aufgesetzt haben?

B: (...) mhm (..) ja, schon (.) ja, doch ich würde sagen schon.

I: Okay, ist das gut oder schlecht für das Team?

B: Ja, das ist gut, weil dann einfach Themen vorangebracht werden, weil das finde ich immer so schwierig, wenn man gerade ein großes virtuelles Team hat (..) eben ein Team, das verteilt ist und man da keine starken Führungspersönlichkeiten hat, die ein Thema auch annehmen und vorantreiben wollen proaktiv, dann bleibt man doch sehr oft stecken.

I: Ja (..) welche Herausforderungen sind denn bisher im Umgang mit den Teammitgliedern aufgefallen? Einmal für dich persönlich oder auch für das gesamte Team?

B: Also für mich persönlich, ich finde, das kann man ganz gut verbinden mit der kulturellen Frage (.) Klar, wenn ich mir kulturelle Unterschiede anschau, das Thema Deadlines einhalten, das ist für mich eine Herausforderung, wenn sich Kollegen nicht an Deadlines halten, dann fehlen mir Informationen, dann fehlt mir Input, um mit meinen Projekten weiterzumachen und das nervt. Also das ist einfach ein Blocker für mein Projekt. (...) Dann finde ich, wenn (.) das so ein bisschen im Ungleichgewicht ist mit der Arbeitseinstellung und mit der Motivationshaltung, dann kann das ein Team auch insgesamt runterziehen (..) Das ist so ein bisschen, also das kommt immer darauf an, mit wem ich arbeite, aber ich habe Kollegen, mit denen fühle ich mich

extrem angespornt und ich habe Kollegen, wo ich so denke „puuuuhh irgendwie (.) da verliere ich meine ganze Energie“. Also das ist für mich persönlich eine individuelle Herausforderung und gleichzeitig zieht es zum einen die Teamperformance an oder runter, je nachdem in welche Richtung es geht. Also auch wirklich die Zielerreichung über das Jahr gesehen wird dadurch beeinflusst, die ganze Teamdynamik, wenn man eben - ich sage jetzt mal so - diese Pole hat, die nach oben herausstechen oder unten hin, die eher so ein bisschen die Stimmung runterziehen, (.) ja.

I: Okay (.) und wenn wir jetzt mal an das Positive denken, gibt es dann auch etwas, das dich an der Arbeit in virtuellen Teams besonders antreibt?

B: Ja, die vielen Möglichkeiten, die man hat (..) also auch die Möglichkeiten voneinander zu lernen (..), diese verschiedenen Herangehensweisen an Aufgaben, die verschiedenen Arbeitsweisen, also es gibt durchaus Themen und Projekte, wo ich denke „wow, davon kann ich lernen, davon kann ich profitieren“. Dann gibt es natürlich diese Synergien, die geschaffen werden mit virtuellen Teams. Also ich muss nicht bei jedem Projekt bei null anfangen, sondern ich kann durchaus davon profitieren, dass meine Kollegen gerade am gleichen Projekt arbeiten - zwar wieder mit lokalem Fokus - aber nichtsdestotrotz ist die Struktur und Herangehensweise ja ähnlich.

I: Okay, wenn du dann jetzt noch einmal zurückdenkst, wie es ist in einem Präsenzteam zu arbeiten. Was hat dir da mehr Spaß gemacht im Vergleich zu der Arbeit im Team mit verschiedenen Standorten?

B: Also ich glaube was man wirklich nicht unterschätzen darf ist wirklich diese persönliche, private Komponente auch, die Menschen einfach verbindet. Dass man gemeinsam Mittagessen gehen kann regelmäßig, dass man sich auch so mal zwischen Tür und Angel unterhält, dass man (.) wenn einem gerade etwas besonders stört/ aufregt/ oder freut, dass man das gleich mit den Kollegen teilen kann, also Emotionen teilen, das ist schon etwas, das einen verbindet, wenn man ein Präsenzteam hat (..) Oder eben auch diese schnellen Rückfragen, (.) ja kurz eben „kannst du mir mal eben ein Feedback dazu geben“, nicht diese E-Mailschleifen oder man ruft an, dann erreicht man niemanden. Das zieht natürlich auch wieder die Prozesse in die Länge.

I: Du hast Feedback jetzt schon angesprochen, wie schätzt du denn deinen persönlichen Beitrag für die Gruppe und den Erfolg ein? Hast du Selbstvertrauen in deine Arbeit und Fähigkeiten?

B: Ist ganz projektabhängig. Es gibt Phasen, wo ich denke „wow, ich leiste (.) also ich bringe gerade wirklich das Team voran, also ich habe jetzt wirklich einen wichtigen Beitrag geleistet“ und dann gibt es Phasen, wo ich denke „oh, ich bin gerade so lokal unterwegs, irgendwie kriegen die anderen gar nicht wirklich mit was ich wirklich mache und das geht unter“. Also es ist wirklich immer von der jeweiligen Aufgabe abhängig. Also es gibt Phasen (..) ich würde aber tatsächlich sagen, die Phasen überwiegen, wo ich denke, dass ich gerade nicht den größten Beitrag (.) aktiv für das Gesamtteam schaffe.

I: Okay, interessant (.) habt ihr denn bewusst irgendwie Feedback, dass man sich auch gegenseitig wirklich irgendwie ermutigt im Team? Oder geht das dann komplett irgendwie unter?

B: Ne, wir haben keine aktiven Slots, wo wir uns richtig Feedback geben.

I: Okay.

B: Leider.

I: Das ist schon mal sehr interessant. Wir kommen jetzt etwas weg von dem, wie es ist - hin zu dem, was du dir wünschst. Also wenn all deine Wünsche, ungeachtet von real existierenden Strukturen, erfüllt werden könnten – wie sähe dann deine ideale Zusammenarbeit im virtuellen Team aus?

B: Also die ideale Zusammenarbeit würde für mich ausmachen, dass man sich regelmäßiger trifft. Also, dass man nicht nur ein/zwei Mal im Jahr zusammenkommt, um Themen zu besprechen, sondern dass man mindestens Anfang des Jahres ein persönliches Kick-off Meeting hat, wo man gemeinsam die Strategie und die Vision für das Jahr auch bespricht. (.) Wo ganz klar die Rollen verteilt werden. (..) Das ist für mich nämlich auch ganz wichtig, das macht für mich eine erfolgreiche Zusammenarbeit aus, das würde ich mir auch wünschen, wenn ich es dürfte. (..) Dass wir wirklich einmal alle Projekte definieren und für jedes Projekt einen Teamleader aus dem Team bestimmen, immer einen anderen. Und das ist wirklich die Person, die sozusagen

der Master für das Thema ist. Also ganz klare Zuständigkeiten und trotzdem hat man aber diesen Austausch und das so für Themen wie - wenn ich jetzt von meinem Bereich spreche - von Employment Marketing: die eine Person übernimmt das Thema neuer Messestand, die andere Person übernimmt das Thema Website (..) dass ich mich nicht immer durchfragen muss, sondern es gibt einen Master, der über alles gut informiert ist (..) Und genau öfter sehen, ganz klare Zuständigkeiten (...) vielleicht auch wirklich mehr Erfolge zusammen feiern, aber auch wirklich Verantwortung teilen, also auch Misserfolge, dass man nicht das versucht sich irgendwie gegenseitig in die Schuhe zu schieben, sondern dass man sich eingesteht „ok, das war hier ein Gruppenprojekt und da hat die Gruppe einen Fehler gemacht und kein Individuum“. Ja (...) so grob.

I: Okay, würdest du dir auch mehr Unterstützung durch die Führungskraft dann tatsächlich wünschen?

B: Ja (.) ja, klar (.) ja.

I: Ok, kannst du dir denn vorstellen langfristig, also in den nächsten Jahren, noch weiter in einem virtuellen Team zu arbeiten?

B: (...) Ja, vorstellen kann ich es mir schon. Also eigentlich war das auch etwas, was ich mir immer gewünscht habe in einem internationalen Team zu arbeiten. Also das eine geht mit dem anderen einher (..). Klar, ein virtuelles Team kann auch in Deutschland sein, aber das finde ich gerade schön. Das macht es für mich aber auch besonders spannend.

I: Okay (...) dann stell dir doch jetzt zum Abschluss noch einmal vor, ein Unternehmen will jetzt virtuelle Teamarbeit neu einführen und bittet um deinen Rat. Was würdest du dem dann nochmal sagen?

B: (...) Okay, da würde ich sagen, dass man ganz klare Regelungen vereinbart am Anfang. Also eben wie oft trifft man sich, dass das auch nicht nur die Führungskraft bestimmt, sondern dass das mit dem gesamten Team besprochen wird, dass das ganze Team motiviert bleibt und sich auch abgeholt fühlt. (...) Dann muss man wirklich Strukturen schaffen, also Kommunikationsstrukturen, Toolkits, regelmäßige Austausche, ganz wichtig - nicht zu unterschätzen - die

Infrastruktur, also die technische Infrastruktur, dass die Verbindung nicht immer zusammenbricht. Das ist wichtig (..) dass man E-Mail Verteiler hat, wo das ganze Team erfasst ist, dass man eine starke Führungskraft hat, die Strategie und Vision definiert, aber trotzdem das ganze Team sich abgeholt fühlt und sich wirklich mit der Strategie und Vision identifizieren kann (...) ja, ich glaube, dass sind so die wesentlichen Punkte.

I: Ja, (...) dann bedanke ich mich auf jeden Fall schon einmal für deine Zeit und (.) möchtest du zum Abschluss noch irgendetwas ergänzen oder hast du noch Fragen?

B: (..) Ne, ich denke nicht (..) ne, ich glaube ich habe schon alles recht ausführlich beschrieben (.) Danke.

I: Ja gut, dann vielen Dank!

Anhang D: Auszug des Kategoriensystems

The screenshot displays a software interface for document analysis, divided into three main sections:

- Left Panel (Liste ...):** A hierarchical tree structure of categories. The root is 'Codesystem' (507). Sub-categories include:
 - V: Valenz (4)
 - I: Instrumentalität (12)
 - S: Selbstwirksamkeit (0)
 - Selbstführung (10)
 - Selbstorganisation (9)
 - Selbstvertrauen (7)
 - T: Vertrauen (3)
 - Teamidentifikation (8)
 - Team (20)
 - Informations- und Ko... (20)
 - F: Feedback (21)
 - P: Persönlichkeit (0)
 - Emotionen (13)
 - SK: Sozialer Kontext (15)
 - Teamevents (15)
 - Kommunikation (10)
 - OK: Organisationaler Kon... (0)
 - Anreizsysteme (14)
 - Führungsstil (39)
 - Arbeitsumfeld (36)
 - Arbeitsbezogene Interakt... (0)
 - Kommunikation (48)
 - Physischer Austausch (40)
 - Zusammenarbeit (38)
 - Flexibilität (27)
 - Kultur (25)
 - Herausforderungen (13)
 - Handlungsempfehlungen (54)
- Right Panel (Dokument-Browser: Interview 1):** A document viewer showing an interview transcript. The text includes:
 - 99 I: Ok (..)
 - 100 Welche Herausforderungen sind bisher im Umgang mit den Teammitgliedern aufgefallen? Da hattest du ja gerade angeschnitten, dass eine Herausforderung die ordentliche Dokumentation euer Arbeit ist.
 - 101 B: Genau. Und wenn du New Joiner hast, treten im virtuellen Team mehr Herausforderungen auf, als wenn du dich direkt physisch nebeneinander setzen kannst und dich vielleicht drei Tage zusammensetzen und die Person einarbeiten kannst. Und wenn sie Fragen hat, stellt sie diese einfach direkt. Wir haben uns anfangs auch mehr mit ihr getroffen. Wir hatten ein großes Meeting, wo wir sie eingearbeitet haben einen ganzen Tag lang. An einem Tag war sie, wie gesagt, noch in Hamburg hier. Da bin ich nochmal mit ihr alles zusammen durchgegangen und konnte ihre Fragen eigentlich immer beantworten. Und jetzt ist es eigentlich so, dass sie sich alle Fragen, die sie hat, aufschreibt und dann gesammelt in einem Call vorstellt. Und dadurch, dass wir uns sogar sowieso ein, zwei Mal oder sogar drei Mal pro Tag unterhalten, ist es dann kein Problem. Aber sie kann natürlich nicht akkut.. also kann sie, wenn es ne ganz wichtige Frage ist, kann sie mich natürlich anrufen. Aber das ist natürlich nicht der Sinn der Sache, dass sie alle zwei Minuten anruft.
 - 102 I: Ja ok. Und was gibt es sonst noch so für Herausforderungen, abgesehen von der Dokumentation und der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern? Für dich persönlich oder für das Team?
- Bottom Panel (Liste der Codings):** A table for coding, currently empty.