

---

# Vertrauensaufbau als zentrale Herausforderung in der virtuellen Führung

*Annette Metz, Heike Schinnenburg & Nicole Böhmer*



**Zusammenfassung:** Durch COVID-19 hat sich virtuelle Teamarbeit und virtuelle Führung zur neuen Normalität entwickelt. Die in virtuellen Teams vielfach überproportional empfundenen Unsicherheiten können durch Vertrauensbildung reduziert werden. Daher geht die vorliegende qualitative Studie der Frage nach, wie virtuelle Führung gelingen kann. In einem viertägigen Online-Führungstraining wurde hierzu die Beziehungs- und Vertrauensentwicklung untersucht. Die Ergebnisse der Studie betonen die Wichtigkeit von Wohlwollen und Integrität, da vor allem diese das subjektive Gefühl von Vertrauen stärken. Kontrolle in der virtuellen Führung erhält damit eine neue Perspektive: die Aufmerksamkeit wird von Arbeitsergebnissen auf das Wohlergehen des Mitarbeiters umgeleitet.



**Stichwörter:** Virtuelle Führung, digitale Führung, virtuelle Teamarbeit, virtuelle Kommunikation, Vertrauen, Beziehungsaufbau, Wohlwollen, Integrität

## Building Trust as Essential Challenge in Virtual Leadership

**Abstract:** Covid-19 has made virtual leadership and teamwork a new normal. The uncertainties often felt in virtual teams can be reduced by building trust. Therefore, the present qualitative study investigates how virtual leadership can succeed. In a four-day virtual leadership training, the relationship and trust development were examined. The results of the study emphasize the importance of benevolence and integrity, as they enhance the subjective perception of trust. Control in virtual leadership thus gains a new perspective: attention is redirected from work results to the employee's well-being.



**Keywords:** Virtual leadership, digital leadership, virtual teamwork, virtual communication, trust, relationship building, benevolence, integrity

## 1. Einleitung

In global tätigen Unternehmen arbeiten bereits seit vielen Jahren Teams virtuell zusammen, deren Mitglieder an verschiedenen geographischen Standorten eingesetzt sind. Diese Zusammenarbeit erfordert eine virtuelle Führung, die als ‚a social influence process mediated by advanced information technologies to produce changes in attitudes, feelings, thinking, behaviour, and/or performance of individuals, groups, and/or organizations‘ (Avolio *et al.*

2000, 617) definiert wird. Ein wichtiges Spannungsfeld, das sich in bisheriger Forschung zum Thema virtuelle Führung widerspiegelt, ist das zwischen Kontrolle und Empowerment. Einerseits ist es die Aufgabe virtueller Führungskräfte, die Teammitglieder für eigenständige Arbeit zu befähigen und zu motivieren, andererseits allerdings auch, ausreichende Kontrolle über Prozesse zur Wahrung gemeinsamer Ziele und Strukturen sicherzustellen (*Hambley et al. 2007; Pierce/Hansen 2008*). Innerhalb dieses durch Technologie vermittelten sozialen Einflussprozesses hebt *Buhse* in seinem Konzept ‚digital Leadership‘ darüber hinaus die Bedeutung von Veränderungsimpulsen hervor, die von unten aus der Organisation herbeigeführt werden (*Buhse 2012*). Diese Veränderungsimpulse führen vielfach zu Spannungen, so dass die Kompetenz, diese empathisch in einem vertrauensvollen Klima zu managen, in der virtuellen Führung an Bedeutung gewinnt (*Bekemeier et al. 2020*). Um in dem beschriebenen Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Empowerment erfolgreich zu führen, gilt die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen in virtuellen Teams als wichtiger Ansatzpunkt (*Avolio et al. 2000; Hambley et al. 2007; Pierce/Hansen 2008*).

Angesichts der aktuellen Pandemie wechselten – fast über Nacht – auch Mitarbeiter aus Präsenz-Teams in die virtuelle Welt des Home-Office. Die Corona-Pandemie hat somit als Katalysator gewirkt, durch den sich virtuelle Teamarbeit innerhalb weniger Wochen zur neuen Normalität entwickelt hat (*Caligiuri et al. 2020; Leitl 2020*). Diese veränderten Rahmenbedingungen beeinflussen auch die Teamführung. In der skizzierten Ausgangslage gilt es, in kurzer Zeit virtuelle Teams so aufzubauen und zu führen, dass eine effektive Teamleistung erbracht werden kann. Ausgelöst durch die sozialen und wirtschaftlichen Verwerfungen der COVID-19 Pandemie erleben Beschäftigte Verunsicherung und Stress (*Caligiuri et al. 2020*). Insbesondere Vertrauen, das Unsicherheit reduziert und das Eingehen von Risiken ermöglicht, stärkt das Sicherheitsgefühl sowie die Effektivität virtueller Teams (*Pierce/Hansen 2008*). Somit gilt Vertrauen als wichtiges Sozialkapital. Vor dem Hintergrund wachsender technischer Komplexität, die sich auch in der virtuellen Teamarbeit widerspiegelt, ist Vertrauen zudem für die Technikakzeptanz förderlich (*Söllner et al. 2016*). Somit gehört der Vertrauensaufbau gerade in dieser Zeit zu einer essenziellen Führungsaufgabe, um erfolgreiche Kooperation und Effizienz von Arbeitsprozessen in einer Organisation sicherzustellen (*McAllister 1995; Thompson 2018*).

Obwohl die wissenschaftliche Diskussion die Bedeutung von Vertrauen für den Erfolg virtueller Teams betont, besteht bisher Uneinigkeit darüber, wie in der virtuellen Führung der Aufbau von Vertrauen gestaltet werden kann. Dieser Frage geht die vorliegende Studie nach. Hierzu wurde die Beziehungs- und Vertrauensentwicklung in einem vieritägigen Online-Führungstraining zwischen Trainerinnen und Teilnehmenden untersucht. Das qualitative Forschungsprojekt umfasst die Untersuchung von vier Trainingsgruppen. Nach der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse werden Implikationen abgeleitet, wie Führungskräfte sowie Human Resource (HR)-Verantwortliche eine Vertrauenskultur im digitalen Umfeld gestalten können.

## 2. Vertrauen in der virtuellen Kommunikation

Bisherige Forschung belegt, dass die Leistung in Teams durch Vertrauen gestärkt wird; das gilt nicht nur für traditionelle Präsenz-Teams (*Schoorman et al. 2007*), sondern auch für virtuelle Teams innerhalb einer Organisation (*Berry 2011; Pruiskien et al. 2020*) sowie für virtuelle Netzwerke verschiedener Organisationen (*Svare et al. 2020*). Vertrauen entsteht in einer persönlichen Beziehung, die die positive Erwartung inkludiert, dass die

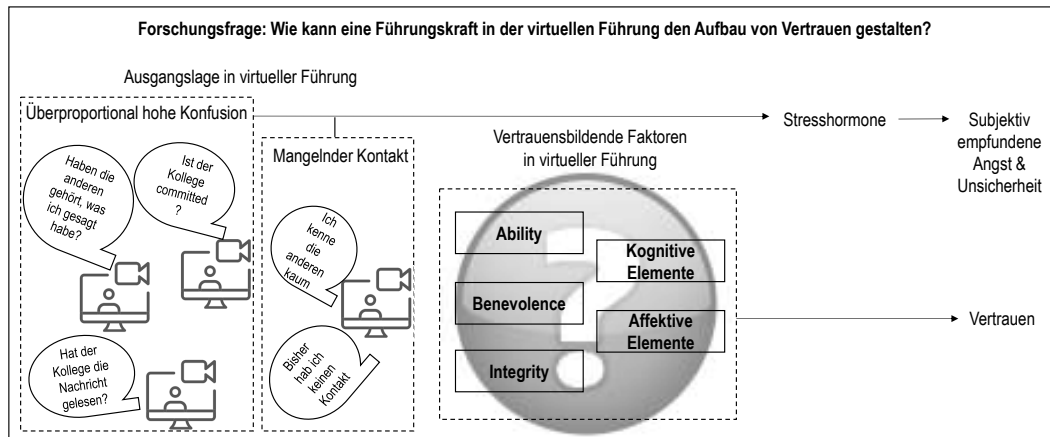
Vertrauensperson sich nicht opportunistisch verhält. Die vertrauende Person geht damit ein Risiko ein. In der virtuellen Zusammenarbeit erscheint dies besonders relevant, da die gegenseitigen Interdependenzen durch den geringen persönlichen/physischen Kontakt von Unsicherheiten geprägt sind. Bisherige Studien zeigen, dass Teammitglieder gerade zu Beginn einer virtuellen Zusammenarbeit kognitive und affektive Unsicherheiten und Konfusionen empfinden. Typische kognitive Unsicherheitsfaktoren ergeben sich beispielsweise, wenn kein gemeinsames Verständnis für das in der virtuellen Zusammenarbeit zu erzielende Ergebnis vorherrscht (Walther 1995) oder die Anbindung an Belohnungs- und Vergütungssysteme ungeklärt ist (Berry 2011). Dagegen verursacht die vermutete Unwilligkeit von Kollegen, Informationen virtuell zu teilen (Hinds/Weisband 2003) oder die Einschätzung, dass Teammitglieder eine Kooperationsaufgabe nachrangig priorisieren sowie eingeschränkte persönliche Sichtbarkeit (Berry 2011) affektive Unsicherheiten. Darüber hinaus betreffen Konfusionen im virtuellen Raum häufig kleine – allerdings sehr relevante – Fragestellungen, wie zum Beispiel, ob die Kollegen die Nachricht gelesen haben oder ob sie technische Probleme haben (Jarvenpaa/Leidner 1999). Derartige Unsicherheiten führen durch die Ausschüttung von Stresshormonen zu Angst und höherem Stressempfinden. Vertrauen dagegen verringert das subjektiv empfundene Unsicherheitsgefühl (Zak 2017; Roth 2018), so dass Vertrauensaufbau als wichtige Komponente für virtuelle Führung und Zusammenarbeit gelten kann.

Für Präsenz-Teams gilt der persönliche Kontakt in informellen Settings, wie der Kaffeepause, als wichtige Voraussetzung für den Vertrauensaufbau. Die Aussage ‚trust needs touch‘ (Handy 1995: 46) bringt dies auf den Punkt. Aus dieser Überlegung kommend, beschreibt Handy das Paradox zunehmender Wichtigkeit von persönlichen Treffen in virtuellen Organisationen, um damit die ausgeprägte Aufgabenorientierung in Videokonferenzen zu ergänzen (Handy 1995). Spätere Forschungsergebnisse weichen von dieser vermeintlichen Voraussetzung persönlicher Treffen für das effiziente Funktionieren von Teams ab und betonen statt dessen die Notwendigkeit einer hohen Kommunikationsfrequenz zu aufgabenrelevanten Themen, um das Fehlen non-verbaler Hinweise beim Vertrauensaufbau zu kompensieren (Jarvenpaa/Leidner 1999; Kanawattanachai/Yoo 2007).

In den Studien beider Richtungen spiegeln sich die drei Faktoren wahrgenommener Vertrauenswürdigkeit – die Mayer et al. in ihrem Vertrauensmodell beschreiben – wider: *Ability*, *Benevolence*, *Integrity* (Mayer et al. 1995). *Ability* beschreibt die Fähigkeiten, z.B. eine besondere Expertise, die das Vertrauen in die Fokus-Person mit dieser Eignung erhöht. Bei dem Vertrauensfaktor *Benevolence* geht es um das Wohlgesonnensein der Fokus-Person gegenüber der vertrauenden Person. *Integrity* betrifft die Wahrnehmung der Fokus-Person durch die vertrauende Person, dass diese sich an gemeinsam akzeptierte Prinzipien und Wertvorstellungen hält. Eine ergänzende Perspektive erhält die Vertrauensforschung durch die Unterscheidung von kognitivem Vertrauen, das auf rationalen Überlegungen zurückzuführen ist, und affektivem Vertrauen, das auf emotionalen Bindungselementen basiert (Lewis/Weigert 1985; McAllister 1995). In Bezug auf virtuelle Teams gibt es einerseits Studienergebnisse, die die Bedeutung kognitiver Vertrauenselemente hervorheben (Kilduff et al. 2000; Brandon/Hollingshead 2004; Kanawattanachai/Yoo 2007). In diesen Studien wird die gefühlsorientierte Kommunikation zu Beginn eines Teamprozesses sogar als kontraproduktiv angesehen, da diese zu stereotypisierenden Vorstellungen über andere Teammitglieder führen und somit die tiefer gelegenen Expertisen verdecken könnten (Brandon/Hollingshead 2004; Kanawattanachai/Yoo 2007). Andererseits gibt es allerdings

auch Forschungsergebnisse, die die Wichtigkeit affekt-bezogener Elemente in der Vertrauensbildung in virtuellen Teams hervorheben, weil diese die offene Kommunikation und das notwendige Teilen von Informationen überhaupt erst ermöglichen (Schoorman et al. 2007; Wasti et al. 2011; Svare et al. 2020). Die Bedeutung affekt-bezogener Elemente wird auch durch die Erkenntnis bestätigt, dass sich virtuelle Führung im Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Empowerment bewegt und dass der Erfolg eines virtuellen Teams mehr vom Empowerment als von der Kontrolle durch die Führungskraft abhängt. Denn emotionale Vertrauenselemente ermöglichen eine eher moderierende Führung, in der die Teammitglieder empowered werden (Pierce/Hansen 2008).

Zusammenfassend heben bisherige Forschungsergebnisse übereinstimmend die hohe Bedeutung von Vertrauen für eine erfolgreiche virtuelle Führung hervor. Unbeantwortet ist die Frage, wie ein Vertrauensaufbau im virtuellen Raum gestaltet werden kann, da kognitive und affektive Vertrauensbildung mit teils gegensätzlichen Verhaltensweisen einer Führungskraft verbunden sind. Ziel dieses Beitrags ist es, diese Forschungslücke zu schließen. *Abbildung 1* visualisiert den teilweise widersprüchlichen Forschungsstand und dient als Basis der vorliegenden Studie.



*Abbildung 1:* Vertrauensbildung in virtuellen Teams

### 3. Forschungsmethodik

Digital geprägte Arbeits- und Personalentwicklungsformate wurden durch COVID-19 schnellstmöglich ausgeweitet. Dies gilt auch für Führungstrainings und Team-Workshops. Bisher wurden diese Veranstaltungen eher klassisch in Präsenz durchgeführt, um durch persönlichen Austausch und aktive Übungen Vertrauensbildung zu fördern. Digitale Formate benötigen folglich Substitute dieser wichtigen Elemente von Präsenzformaten, damit ein Vertrauensaufbau trotz physischer Distanz gelingen kann.

In einem Forschungsprojekt wurden daher Trainings zum Thema ‚virtuelle Führung‘ wissenschaftlich begleitet. Die Trainings wurden angesichts der Pandemie konzeptionell von einem geplanten Präsenz- in ein Online-Format umgestaltet. Die Trainingssituation hat Parallelen zu einem Kick-off-Treffen bei der virtuellen Führung, z.B. zu Beginn eines Projekts, denn die Trainerinnen und Trainingsteilnehmenden kannten sich vor dem Führungstraining nicht. Die Teilnehmenden kannten sich hingegen vorab teilweise, was der

Konstellation bei einem neuen Team entspricht und ähnliche Gruppendynamiken zulässt. Eine weitere Vergleichbarkeit zu einem Kick-Off-Treffen bestand in der Kompetenz der Trainerinnen, deren im Durchschnitt 25jährige Berufserfahrung der von Führungskräften entspricht, die Kick-Off-Meetings für wichtige Projekte initiieren. Die Trainerinnen hatten zudem durch die am Ende stattfindende Prüfung ähnliche Sanktionsmöglichkeiten wie eine Führungskraft. Ebenfalls übertragbar war die hohe Bedeutung der Zielklärung sowie der Einsatz diverser digitaler Tools – von geteilten Dokumenten über Messenger bis zur Videokonferenz. So konnten mit den vier Trainings vier Gruppen und das Führungsverhalten der jeweiligen Trainerin analysiert werden, um Muster zu erkennen. Die vorliegende Studie zielt mit einem qualitativen Forschungsansatz auf das Verstehen und die Interpretation des Forschungsthemas ab und hat den Anspruch, zwischen abstrahierender Theorie und konkreter Praxis zu vermitteln. Dabei wird die qualitative Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung als methodische Grundlage genutzt, um durch einen zirkulären Forschungsprozess die mit der Forschungsfrage verbundene Theorie aus empirischem Material weiter zu entwickeln (Flick 2009; Mayring 2010).

Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, die Forschungsfrage ‚Wie kann eine Führungskraft in der virtuellen Führung den Aufbau von Vertrauen gestalten?‘ zu untersuchen. Als Basis für die Datenerhebung wurde ein Trainingsprogramm zum Thema ‚virtuelle Führung‘ genutzt. Dabei arbeiteten vier Trainerinnen mit je etwa 15 Masterstudierenden aus vier verschiedenen Studienprogrammen in vier Gruppen zusammen. Durch COVID-19 ergab sich die Notwendigkeit, das in den Vorjahren in Präsenz stattfindende Training in ein Online-Format auf der Plattform Zoom zu überführen. Mit den vier Trainerinnen wurden sowohl vor als auch nach der Veranstaltung einstündige leitfadengestützte Interviews geführt. Während die Vorab-Interviews darauf ausgerichtet waren, die geplante Umstellung vom Offline- ins Online-Training zu verstehen, verfolgte das Follow-up-Interview die Zielsetzung, die tatsächlich gemachten Erfahrungen in dem Online-Training zu beleuchten und mit den Aussagen aus der Vorab-Planung abzugleichen. Daher umfasste der Leitfaden des ersten Interviews vor allem die Klärung der Zielsetzung des Trainings sowie die geplanten methodischen und inhaltlichen Veränderungen vom Präsenz- zum virtuellen Training. Der Leitfaden des zweiten Interviews beleuchtete die Erfahrungen mit den methodischen und inhaltlichen Umstellungen, erlebte Chancen und Herausforderungen, Lehren für zukünftige Führungstrainings sowie die Gefühlslage der Trainerinnen in dem Umstellungsprozess. *Abbildung 2* zeigt zwei exemplarische Fragen aus den Interviewleitfäden.

Beide Interviewrunden wurden über Zoom geführt, aufgezeichnet und transkribiert. Ergänzend wurden die Teilnehmenden am Ende der Veranstaltung gebeten, an einer Evaluation mit 21 Fragen zur Einschätzung von Lernerfahrungen und -ergebnissen sowie vier offenen Fragen für Empfehlungen sowie Kommentare teilzunehmen. 45 der 60 Teilnehmenden haben den Fragebogen über Weblink/QR-Code abgerufen und vollständig ausgefüllt. Im Anschluss an alle Interviews und die Fragebogenerhebung hat zur Validierung der Ergebnisse eine Fokusgruppen-Diskussion mit den vier Trainerinnen sowie den drei beteiligten Forscherinnen stattgefunden. Die Ergebnisse aller genannten Datenbasen wurden durch induktive Kategorienbildung einer qualitativen Inhaltsanalyse mithilfe von MaxQda unterzogen.

Beispielfrage aus Leitfaden der ersten Interviewrunde:

Methodische Umstellung auf Online Format:

Wie sind Sie bei der Umstellung konkret / Schritt für Schritt vorgegangen? Was war Ihnen dabei besonders wichtig?

Beispielfrage aus Leitfaden der zweiten Interviewrunde:

Chancen im Online Format

Mit den nun gemachten Erfahrungen des Online-Trainings, welche Chancen bietet aus Ihrer Sicht das Online Format...

... für Sie als Trainerin?

... für die Studierenden?

Abbildung 2: Beispielfragen aus den Interview-Leitfäden

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Intensive teilnehmerzentrierte Vorbereitung bei hoher Fachkompetenz

Aus den Interviews vor und nach den Trainings sowie den Rückmeldungen der Teilnehmenden ergaben sich sieben Kategorien. In *Abbildung 3* sind sie zusammenfassend visualisiert.

In den Interviews vor der Veranstaltung wurde klar, dass sich die Trainerinnen sehr intensiv auf das virtuelle Führungstraining vorbereitet haben. Diese Intensität ist besonders bemerkenswert, weil alle eine hohe Fachkompetenz aufweisen und auf mindestens fünfzehn Jahre Erfahrung in der Durchführung von Führungstrainings zurückblicken.

Eine der Hauptüberlegungen der Trainerinnen in der Vorbereitung kreiste um die Fragestellung, wie ihnen ein Vertrauens- und Beziehungsaufbau online gelingt. Auffallend ist dabei die empathische Haltung aller vier Trainerinnen gegenüber den Teilnehmenden, die sich zum Beispiel in der Überlegung, was gut für die Studierenden sein wird oder was diese während der Woche im Online-Format benötigen, widerspiegelt.

„Und da zu gucken, wer ist jetzt hier im Raum und wer braucht was und wer empfindet was.“ (Annika, V 101)<sup>1</sup>

Darüber hinaus befassten sich die Trainerinnen in der Vorbereitung intensiv mit der Frage, wie sie die Teilnehmenden unterstützen können, die Konzentration sowie Motivation über vier Tage hinweg zu halten. Dabei ging es ihnen vor allem darum, einen Rhythmus zu gestalten, der durch Methodenwechsel und Interaktion die Aufmerksamkeit durchgängig sichert. Innerhalb der Interaktion lag das besondere Augenmerk der Trainerinnen auf dem In-Kontaktkommen der Teilnehmenden untereinander sowie auf dem In-Kontaktkommen mit ihnen, den Trainerinnen. Des Weiteren fällt in den Interviews vor den Trainings auf,

<sup>1</sup> Synonym Trainerin – V für Interview vor dem Training, N für Interview nach dem Training, Fundstelle im Transkript.

dass die Trainerinnen einerseits die viertägige Veranstaltung sehr detailliert planten und andererseits eine hohe Bereitschaft zum Experimentieren und zur Planabweichung betonen, sollte diese Veränderung dem Wohl der Gruppe dienen.

„(...) 14 Seiten Design und ich bin immer bereit (...) das Design umzustricken im Sinne des Wohlbefindens der Teilnehmer (...)“ (Susanne – V 131)

Die akribische Vorbereitung beinhaltet das Durchdenken verschiedener Szenarien; daraus lässt sich schlussfolgern, dass diese Art der detaillierten Planung die genannte Flexibilität erst erlaubt.

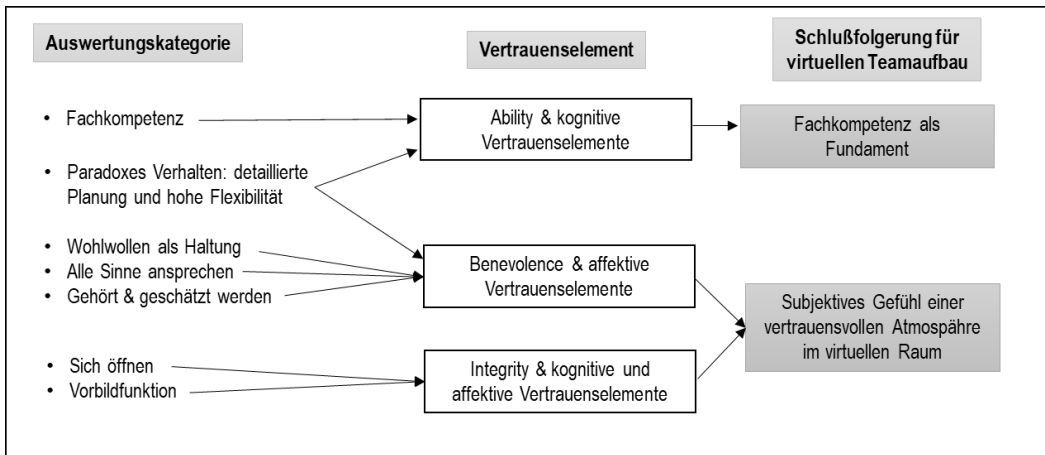


Abbildung 3: Vertrauensbildende Faktoren beim virtuellen Teamaufbau

## 4.2 Rückblickende Betrachtungen: Echter Kontakt & persönliche Öffnung

Die Rückmeldungen der Teilnehmenden sowohl während der Veranstaltung als auch durch den Fragebogen am Ende der Veranstaltung zeigen eindeutig, dass den Trainerinnen der in der Vorbereitung so sorgfältig reflektierte Vertrauens- und Beziehungsaufbau in allen vier Gruppen gelungen ist. Die anfängliche Skepsis der 45 Teilnehmenden zeigt sich dadurch, dass nur 26 von ihnen zustimmten, dass virtuelle Führung einen persönlichen Vertrauensaufbau zur Führungskraft ermöglicht. Dagegen gaben am Ende der viertägigen Online-Veranstaltung 44 der 45 Teilnehmenden an, dass die Veranstaltung in einer vertrauensvollen Atmosphäre stattfand. Folglich nahmen die Teilnehmenden den Vertrauensaufbau zwischen sich und der Trainerin als Führungsperson als gelungen wahr, auch wenn sie nicht diese Erwartung hatten.

Aus der retrospektiven Perspektive der Trainerinnen in den Interviews scheint die innere Haltung, die von einer auffallenden Zugewandtheit geprägt ist, die Basis für diesen Erfolg darzustellen. Die zugewandte Haltung führt zu einem kontinuierlichen, empathischen Wahrnehmen, welche Empfindungen in der Gruppe vorliegen:

„(...) um einfach mich zu orientieren, also emotional zu orientieren oder von der Belastungsgrenze zu orientieren (...). Ich bin dafür, glaube ich, kein richtig guter Masstab. (...) also muss ich die immer fragen.“ (Karin – N 91)

Aus Sicht der Trainerinnen dient das Wohlbefinden keinem Selbstzweck, sondern der Zielsetzung, den Teilnehmenden eine optimale Lernerfahrung zu ermöglichen. Zu dem Wohlergehen zählt auch, alle Sinne und Intelligenzen während der vier Tage zu nutzen. In der konkreten Umsetzung bedeutet das, der im Online-Format schneller auftauchenden Müdigkeit durch das Einbeziehen von Verstand, Körper und Emotionen vorzubeugen. Eine kontinuierliche Aktivierung erfolgt durch Übungen, die abwechselnd die verschiedenen Ebenen ansprechen, sowie durch die regelmässige Abfrage der aktuellen Gefühlszustände.

Als weiteren Faktor für den erfolgreichen Vertrauens- und Beziehungsaufbau werten die Trainerinnen die geschaffenen Rahmenbedingungen, die den Teilnehmenden ausreichend Gelegenheit bieten, in Kontakt zu kommen, gehört zu werden sowie wertgeschätzt zu werden. Dieses Gehört-werden kann als Grundvoraussetzung des Empowerments interpretiert werden, weil es den vertrauensvollen Raum zur Entfaltung der Teilnehmenden schafft. In der praktischen Umsetzung beinhaltet dieser Fokus beispielsweise das Arbeiten im Kreis – entweder durch Visualisierungen oder fest gelegte Reihenfolgen in der Chatfunktion – sowie durch kontinuierliche, individuelle Rückkopplungen zu Fragen der Teilnehmenden sowie zu erbrachten Leistungen. Diese Elemente helfen, sowohl Selbstvertrauen zu stärken als auch Vertrauen innerhalb der Gruppe zu schaffen:

„Also – der echte Kontakt, der muss erst mal zu mir hergestellt sein [...] und das Selbstvertrauen muss aufgebaut und dann strahlt das aus und dann hilft das auch. Und natürlich – also das Vertrauen untereinander, unter den Studenten oder der echte Kontakt ist eben durch diese Übungen entstanden, die sehr wertschätzend dann eben ablaufen (...).“ (Susanne – N 41)

Die Verhaltenskombination aus akribischer Planung und Bereitschaft zur Veränderung erweist sich aus Sicht der Trainerinnen im Nachhinein ebenfalls als eines der Erfolgselemente für den Beziehungsaufbau.

„(...) Gruppenübungen und Einzelübungen mit den Teilnehmern, die dann auch in den Zwischenräumen sehr agil von mir immer wieder adaptiert worden sind zu der jeweiligen Lernkurve, in der wir gerade waren, (...).“ (Annika – V 7)

Des Weiteren erleben die Trainerinnen die persönliche Öffnung als wichtiges Element im Beziehungsaufbau. Das Mitteilen von Lebenserfahrungen im Sinne von Erfolgen als auch Misserfolgen erscheint ihnen für den Vertrauensaufbau als wichtig. Darüber hinaus stärken das Sich-Öffnen in Verbindung mit einer Vorbildfunktion Glaubwürdigkeit und Integrität. Im Fokusgruppengespräch mit allen vier Trainerinnen, das vier Wochen nach der Online-Veranstaltung stattfand, wurden die dargestellten Ergebnis-Kategorien durchgängig validiert (siehe *Abbildung 3*).

## 5. Diskussion der Ergebnisse

Bisherige Forschungsergebnisse zeigen, dass Vertrauen in klassischen sowie virtuellen Teams hilft, die gefühlte Sicherheit zu erhöhen (Mayer *et al.* 1995; McAllister 1995; Pierce/Hansen 2008). Dabei wird den vertrauensbildenden Elementen *Ability*, *Benevolence* und *Integrity* (Mayer *et al.* 1995) sowie affektiven und kognitiven Vertrauenselementen (McAllister 1995) unterschiedliche Bedeutung beigemessen. Die unterschiedliche Gewichtung der Vertrauenselemente wird auch in den oben vorgestellten Forschungsergebnissen deutlich (siehe *Abbildung 2*).

Kognitive *Ability*-Vertrauenselemente können als eine Art Fundament beschrieben werden. So berichten die Trainerinnen beispielsweise, dass es den Teilnehmenden wichtig ist, ihnen zu Beginn inhaltliche Fragen zum Thema Führung stellen zu können und die Fragebogenergebnisse zeigen, dass diese mit den gewonnenen fachlichen Erkenntnissen sehr zufrieden sind. Fachkompetenz, die sich sowohl in solider Berufserfahrung als auch in der Fach- und Methodenexpertise der Trainerinnen widerspiegelt, wirkt als zentrales Element für die Akzeptanz und erscheint – übertragen auf Führungskräfte im virtuellen Raum- insbesondere zu Beginn einer Führungsbeziehung, z.B. beim Kick-off-Meeting, bedeutungsvoll. Die kognitiven *Ability*-Vertrauenselemente vermitteln den Teilnehmenden insbesondere in der Phase des Kontakt- und Beziehungsaufbaus eine Grundsicherheit.

Im Vergleich zu der Fundament-Funktion der kognitiven *Ability*-Vertrauenselemente, zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass die affektiven *Benevolence*-Elemente den Hauptbeitrag zur Vertrauensbildung leisten. Diese Elemente werden von den Trainerinnen sehr bewusst eingesetzt, in dem sie immer wieder die Interessen der Gruppe in den Blick nehmen. Durch diverse Interventionsformen stellen sie sicher, Hoffnungen, Erwartungen, Wünsche und Befürchtungen der Teilnehmenden zu eruieren und diese dann während der Veranstaltung kontinuierlich mit dem aktuellen Geschehen abzugleichen. Dieses Beispiel zeigt, dass sich der *Benevolence*-Aspekt bereits in der Grundhaltung der Trainerinnen widerspiegelt. Darüber hinaus sind auch die konkreten Verhaltensweisen der Trainerinnen an dem Wohlbefinden der Gruppe ausgerichtet. So kombinieren sie beispielsweise Methoden, um alle Sinne anzusprechen – wodurch die affektive Charakteristik der Vertrauenselemente deutlich wird – und sie schaffen einen Raum des Gehört- und des Geschätzt-Werdens. Somit stärken diese affektiven Vertrauenselemente die Basis für die Teilnehmenden, sich aktiv mit einzubringen, sich auf Übungen einzulassen und diese mitzugestalten; sie werden folglich empowered.

Das durch die *Benevolence*-Elemente kreierte subjektive Gefühl einer vertrauensvollen Atmosphäre wird durch *Integrity*-Vertrauenselemente verstärkt, in dem die Trainerinnen sich öffnen und als Vorbild agieren. So sind sie beispielsweise bereit, sich als Person für die Teilnehmenden greifbar zu machen, in dem sie sich authentisch als Personen in das Geschehen einbringen. Die Trainerinnen zeigen damit, dass sie selbst ein Risiko eingehen, um die Teilnehmenden zu ermutigen, ebenfalls zu vertrauen. Die Kombination von *Benevolence* und *Integrity*-Elementen startet gleich zu Beginn der Veranstaltung, als die Teilnehmenden ihre Sorge vor Überforderung, Einseitigkeit und Langeweile in dem virtuellen Format zum Ausdruck bringen, und zieht sich wie ein roter Faden bis zum Ende der Veranstaltung. Folglich lässt sich auch für den Aufbau einer virtuellen Führungsbeziehungen vermuten, dass die Kombination von *Benevolence*- und *Integrity*-Elementen sowohl im Kontaktaufbau als auch in der sich anschließenden Beziehungsgestaltung die entscheidende Rolle spielt, weil sie das subjektive Gefühl von Vertrauen stärkt und Unsicherheitsgefühle reduziert.

## 6. Praktische Implikationen

Übertragen auf die virtuelle Führung wird deutlich, dass es für Führungskräfte in der Kick-Off-Phase eines virtuellen Projektes besonders wichtig ist, auf die Verbindung von *Benevolence*- und *Integrity*-Vertrauenselementen zu achten. Dies führt zu der Folgerung, Sachorientierung zu Beginn eines virtuellen Kick-Offs hinter dem Wohlwollen gegenüber dem Team hintenanzustellen. Folglich sollten sich Führungskräfte bewusst mit der Planung

von Elementen zum Vertrauensaufbau und zum Teambuilding auseinanderzusetzen. So ist es empfehlenswert, von Anfang an einen Rahmen zu schaffen, der den Teilnehmern des virtuellen Teams einen sicheren Raum bietet und ihnen das Gefühl von eigener Relevanz und Zugehörigkeit vermittelt. Check-In und Check-Out sind als bewusst gestaltete Start- und Endpunkt eines virtuellen Meetings geeignet, die Schaffung eines solchen Rahmens zu initiieren. Auch ein gemeinsam bestimmter „Code of Conduct“, z.B. zum Umgang mit Kamera und Mikrofon, helfen, diesen Rahmen aufzubauen. Diese Eckpunkte sollten die genannten affektiven *Benevolence*-Elemente widerspiegeln und allen Teilnehmern die Chance geben, persönlich wahrgenommen zu werden. Diese Ansätze helfen im virtuellen Raum, die fehlenden persönlichen Berührungspunkte zu kompensieren. Handy hat in seinem Ausspruch ‚trust needs touch‘ (1995) die physische Berührung im Präsenz-Kontakt hervorgehoben. Die Ergebnisse dieser Studie lassen die Schlussfolgerung zu, dass ‚touch‘ im rein virtuellen Raum als kontinuierliche Aufmerksamkeit auf das Gegenüber umgedeutet werden kann. In der praktischen Umsetzung kann dies das regelmäßige Erfragen der Gefühlslage über Kurz-Umfragen oder über Ein-Wort-Antworten aller Teilnehmer im Chat bedeuten, um kontinuierlich den Puls der virtuellen Gruppe zu spüren. Für den virtuellen Raum lässt sich schlussfolgern: ‚*trust needs benevolent attention*‘:

„Um mitzubekommen, ob mein Mitarbeiter mit mir noch geht, ob der noch bei mir ist, muss ich einfach einen höheren Aufwand betreiben. (...) Ich bin ja überhaupt nicht mehr in der Kontrolle und der Mitarbeiter muss sich an mich wenden, wenn er nicht weiter weiss. (...) Ich muss das viel stärker managen (...) im Sinne kontrollieren, wie geht der Mitarbeiter damit um, also wirklich die Aufmerksamkeit auf den Mitarbeiter (richten).“ (Frauke – N 156)

Dieser Zusammenhang weist darauf hin, dass in der neuen Normalität des virtuellen Führens vor allem das Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Empowerment (Avolio et al. 2000; Hambley et al. 2007; Pierce/Hansen 2008) überdacht werden sollte, um Vertrauen in virtuellen Teams zu stärken. Buhse beschreibt Digital Leadership als „[...] eine Führung, die nicht nur das alte Management-Einmaleins beherrscht, sondern in der Lage ist, alte Führungskonzepte und Erfolgsrezepte zu abstrahieren, sie mit den neuen Werten und Erfolgsmodellen aus der digitalen Welt abzugleichen und dieses dann zu nutzen“ (Buhse 2012, 237). Übertragen auf das vorliegende Forschungsthema bedeutet diese Abstraktion, mit der Perspektive der digitalen Welt auf die Themen Kontrolle und Empowerment zu schauen und neu zu reflektieren. Empowerment kann im virtuellen Raum zum Beispiel durch das Hören aller Stimmen angestrebt werden. Dazu ist es wichtig, dass die Führungskraft in der virtuellen Führung die Gruppengröße im Auge behält. Alle Stimmen zu hören bedeutet im klassischen Sinne, alle Teilnehmenden zu Wort kommen zu lassen. Wenn die Gruppengröße eines virtuellen Meetings dies nicht ohne Ermüdungserscheinungen ermöglicht, gilt es, z.B. durch Nutzung von Breakout-Rooms, synchronen Antworten aller Teilnehmer über die Chat-Funktion, geteilten und gemeinsam geschriebenen Dokumenten oder virtuelle Kartenabfragen, das Einbeziehen aller Teilnehmenden sicherzustellen. Dieses kontinuierliche Monitoring des Wohlergehens der Teilnehmenden kann als andere Form der Kontrolle interpretiert werden. Erfolgreiche virtuelle Führung richtet die Aufmerksamkeit mehr auf die Kontrolle des Wohlergehens aller Teammitglieder als auf die Arbeitsergebnisse.

Gleichermaßen geben die Erkenntnisse dieser Studie HR-Managern hilfreiche Hinweise, wie sie eine virtuellen Vertrauenskultur stärken können. Dieses kann einerseits über die Vorbereitung der Führungskräfte auf die neuen Führungskompetenzen geschehen, andererseits durch die Ermunterung der virtuellen Teammitglieder, das eigene Wohlbefinden explizit anzusprechen, um durch gegenseitige Transparenz die vertrauensvolle Führung im virtuellen Raum zu erleichtern. Es ist anzunehmen, dass Führungskräfte, die in Präsenz erfolgreich führen, dies nicht automatisch auch erfolgreich virtuell können. Folglich sollten bei der Personalauswahl virtueller Führungskräfte konkreter die *Benevolence*- und *Integrity*-Elemente im Anforderungsprofil berücksichtigt werden. Des Weiteren erfordert die Beachtung der diskutierten vertrauensbildenden Elemente ein professionelles Umgehen mit bedienerfreundlicher technischer Ausstattung, um sich tatsächlich den Mitarbeitenden zuwenden zu können. Dies wiederum benötigt Vertrauen in die Funktionalität und Verlässlichkeit des Informationssystems (Söllner et al. 2016), welches in der vorliegenden Studie nicht näher betrachtet wurde. Daher empfiehlt sich bei der technischen Systemauswahl die enge Abstimmung zwischen HR und IT. *Abbildung 4* fasst die praktischen Implikationen für virtuelle Führungskräfte und HR zusammen.

Tipps für virtuelle Führungskräfte	Tipps für HR
<p><b>WORAUF ACHTEN?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Im virtuellen Projekt wohlwollende Aufmerksamkeit beim Kick-Off in den Vordergrund rücken</li> <li>Sachorientierung hinten anstellen</li> <li>Sicheren Raum schaffen: Gefühl von Relevanz und Zugehörigkeit vermitteln</li> </ul> <p><b>WIE GESTALTEN?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Check-in und Check-out bewusst gestalten und aufeinander beziehen</li> <li>Code of Conduct entwickeln: z.B. alle schalten Kamera an</li> <li>Kontinuierlich aufmerksam für das Wohlbefinden sein: z.B. Erfragen von Gefühlslagen mit Kurz-Umfragen</li> <li>Ermüdung im virtuellen Raum durch wechselnde Ansprache von Kopf, Herz und allen Sinnen vorbeugen</li> </ol>	<p><b>KULTUR</b> Gemeinsames Verständnis für die Bedeutung einer Vertrauenskultur vor allem in virtueller Zusammenarbeit fördern</p> <p><b>AUSWAHL</b> Auswahlkriterien für virtuelle Führungskräfte überdenken: Benevolence &amp; Integrity in den Auswahlkriterien integrieren</p> <p><b>ENTWICKLUNG</b> Neue Führungskompetenzen für virtuelle Teamarbeit definieren und trainieren</p> <p><b>ZUSAMMENARBEIT HR &amp; IT</b> Technische Systemauswahl proaktiv in Zusammenarbeit mit IT steuern</p>

Abbildung 4: Handlungsanleitung für den Vertrauensaufbau in virtuellen Teams

## 7. Fazit und weiterführende Forschung

Die Ergebnisse der Studie betonen die Wichtigkeit für virtuell agierende Führungskräfte, dem Beziehungs- und Vertrauensaufbau im Team viel Raum und Vorbereitung zu widmen. Die Studie bestätigt, dass Vertrauen für den Erfolg virtueller Teamarbeit wichtig ist. Die bisherige Forschung wird durch die Erkenntnis ergänzt, dass eine Führungskraft vor allem durch affektive Elemente Vertrauen im virtuellen Raum gestalten kann. Diese Ergebnisse zeigen auch praktische Hinweise auf, wie eine Führungskraft affektive Vertrauenselemente zum Empowern eines virtuellen Teams nutzen kann. Darüber hinaus erhält das Thema Kontrolle in der virtuellen Führung eine neue Perspektive: die Studie verdeutlicht die Relevanz, das Wohlergehen der Mitarbeiter zu kontrollieren. Ob dies die klassische Kontrolle

der Arbeitsergebnisse ergänzt oder ersetzt, lässt sich anhand der vorliegenden Daten nicht ermitteln. Diese Frage erscheint ein sinnvoller Ansatz für weiterführende Studien.

In einem schnelllebigem organisatorischen Kontext könnten Führungskräfte versucht sein, sich vorwiegend auf Ability-Elemente, wie Wissenstransfer und die Klärung von Ziel- und Aufgabenbereichen, zu konzentrieren. Es erfordert Mut, die Sachorientierung teilweise hinter der Orientierung am Wohlbefinden des Gegenübers zurückzustellen. Darüber hinaus könnten Führungskräfte versucht sein, anzunehmen, dass die Präsenz-Führung eins-zu-eins in die virtuelle Führung übertragen werden kann. Die starke Betonung der empathischen Wahrnehmung im virtuellen Raum legt allerdings nahe, dass es sich hierbei um eine Fähigkeit handelt, die geübt und gelernt sein will, weil im virtuellen Raum die Rückkopplungsmechanismen – so z.B. die Körpersprache – weitestgehend fehlen. Die subjektiv empfundenen Unsicherheitsgefühle sind in der virtuellen Teamarbeit überproportional hoch und eine wohlwollende Führung hilft, Vertrauen aufzubauen. Für zukünftige Forschung empfiehlt sich, diese psychologischen Erkenntnisse mit interdisziplinär angelegten neurowissenschaftlichen Studien zu untermauern.

Als grösste Limitierung der vorliegenden Studie ist das beschriebene Set-Up ‚Trainerinnen-Studierende‘ zu nennen. Dieses Setting unterscheidet sich von einer virtuelle Führungskonstellation, in der die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft über einen längeren Zeitraum besteht. Daher bedarf es weiterer Forschung zur virtuellen Führung in einem organisatorischen Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Darüber hinaus betrachtet die vorliegende Studie den Aufbau einer vertrauensvollen Atmosphäre im virtuellen Raum, ohne die Unterscheidung verschiedener Vertrauensziele. Aus der Informationssystem-Forschung lässt sich die Anregung ableiten, diese Studienergebnisse durch die Unterscheidung von Vertrauenszielen – zum Beispiel Vertrauen aus Sicht der Teilnehmenden in das Informationssystem, in andere Teilnehmenden, in die Trainerin – zu vertiefen und zu bereichern (Söllner *et al.* 2016).

Abschliessend lenkt die vorliegende Studie die Aufmerksamkeit noch auf ein weiteres Forschungsthema: In den Interviews wird die egalisierende Wirkung von virtueller Führung auf das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern angesprochen. Statussymbole, wie z.B. Parkplatz und Büroausstattung, verlieren an Sichtbarkeit und Bedeutung. Diese Veränderungen gehen einher mit einer Enthierarchisierung vieler Organisationen im Rahmen agiler Arbeitsformen, die die oben diskutierten Aspekte für die Führung in Zukunft noch wichtiger erscheinen lassen. Die neue Normalität der virtuellen Führung macht es für Organisationen erforderlich, sich beim Thema Vertrauensaufbau nicht ausschliesslich auf das Verhalten von virtuellen Führungskräften zu konzentrieren, sondern sich ganzheitlich mit dem Gestalten einer Vertrauenskultur auseinanderzusetzen.

## Literaturverzeichnis

- Avolio, B. J., *et al.* (2000): E-leadership: implications for theory, research, and practice, in: *Leadership Quarterly*, 11. Jg., Nr. 4, S. 615–668.
- Bekemeier, S., *et al.* (2020): Was von Entscheidungsträgern erwartet wird: Das Modell der Strategischen Führungskompetenzen, in: *Die Unternehmung*, 74. Jg., Nr. 1, S. 3–33.
- Berry, G. R. (2011): Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient, in: *Journal of Business Communication*, 48. Jg., Nr. 2, S. 186–206.

- Brandon, D. P./Hollingshead, A. B.* (2004): Transactive Memory Systems in Organizations: Matching Tasks, Expertise, and People, in: *Organization Science*, 15. Jg., Nr. 6, S. 633–644.
- Buhse, W.* (2012): Changing the Mindset: Die Bedeutung des Digital Leadership für die Enterprise 2.0-Strategieentwicklung, in: *Lembke, G./Soyez, N.* (Hrsg.): *Digitale Medien im Unternehmen*, Berlin, Heidelberg, S. 237–252.
- Caligiuri, P., et al.* (2020): International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice, in: *Journal of International Business Studies*.
- Flick, U.* (2009): *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung*, 2. Aufl., Reinbek.
- Hambley, L. A., et al.* (2007): Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103. Jg., Nr. 1, S. 1–20.
- Handy, C.* (1995): Trust and the virtual organization, in: *Harvard Business Review*, 73. Jg., Nr. 3, S. 40–50.
- Hinds, P. J./Weisband, S. P.* (2003): Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams, in: *Gibson, C. B./Cohen, S. G.* (Hrsg.): *Virtual teams that work. Creating conditions for virtual team effectiveness*, San Francisco, S. 21–36.
- Jarvenpaa, S. L./Leidner, D. E.* (1999): Communication and Trust in Global Virtual Teams, in: *Organization Science*, 10. Jg., Nr. 6, S. 791–815.
- Kanawattanachai, P./Yoo, Y.* (2007): The Impact of Knowledge Coordination on Virtual Team Performance over Time, in: *MIS Quarterly*, 31. Jg., Nr. 4, S. 783–808.
- Kilduff, M., et al.* (2000): Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions, in: *Organization Science*, 11. Jg., Nr. 1, S. 21–34.
- Leitl, M.* (2020): *Gemeinsam allein*, in: *Harvard Business Publishing*.
- Lewis, J. D./Weigert, A.* (1985): Trust as a social reality, in: *Social Forces*, 63. Jg., Nr. 4, S. 967–984.
- Mayer, R. C., et al.* (1995): An Integrative Model of Organizational Trust, in: *Academy of Management Review*, 20. Jg., Nr. 3, S. 709–734.
- Mayring, P.* (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, 11. Aufl., Weinheim.
- McAllister, D. J.* (1995): Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg., Nr. 1, S. 24–59.
- Pierce, E. A./Hansen, S. W.* (2008): Leadership, Trust, and Effectiveness in Virtual Teams, in: *ICIS 2008 Proceedings*, 43. Jg., S. 1–29.
- Pruisken, S., et al.* (2020): Virtuelle Führung. Erfolgsfaktoren virtueller Teams, in: *zfo*, Nr. 6, 372–378.
- Roth, G.* (2018): Coaching und Neurowissenschaften, in: *Positionen*, 1. Jg., S. 1–8.
- Schoorman, F. D., et al.* (2007): An integrative model of organizational trust: past, present and future, in: *Academy of Management Review*, 32. Jg., Nr. 2, S. 344–354.
- Söllner, M., et al.* (2016): Why different trust relationships matter for information systems users, in: *European Journal of Information Systems*, 25. Jg., Nr. 3, S. 274–287.
- Svare, H., et al.* (2020): The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks, in: *Industry and Innovation*, 27. Jg., Nr. 6, S. 585–604.
- Thompson, C. S.* (2018): Leadership behaviours that nurture organizational trust: Re-examining the fundamentals, in: *Journal of Human Resource Management*, Nr. 1, S. 28–42.
- Walther, J. B.* (1995): Relational Aspects of Computer-Mediated Communication: Experimental Observations over Time, in: *Organizational Science*, 6. Jg., Nr. 2, S. 186–203.

- Wasti, S. A., et al. (2011): Antecedents of Trust across Foci: A Comparative Study of Turkey and China, in: Management and Organization Review, 7. Jg., Nr. 2, S. 279–302.
- Zak, P. J. (2017): The Neuroscience of Trust. Management behaviors that foster employee engagement, in: Harvard Business Review, January-February, S. 84–90.

**Annette Metz, Dr.**, ist als Beraterin im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung für die Firma CONBEN in Shanghai tätig.

*Anschrift:* CONBEN Rep Office, 175 Xiang Yang Nan Lu, Universal Center – Unit 104, Shanghai 2000031 (China), E-Mail: annette.metz@conben.com.cn

**Heike Schinnenburg, Dr.**, ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, an der Hochschule Osnabrück.

*Anschrift:* Hochschule Osnabrück, Caprivistr. 30A, 49076 Osnabrück (Deutschland), Tel.: 0541–969–3643, E-Mail: h.schinnenburg@hs-osnabrueck.de

**Nicole Böhmer, Dr.**, ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, an der Hochschule Osnabrück.

*Anschrift:* Hochschule Osnabrück, Caprivistr. 30A, 49076 Osnabrück (Deutschland), Tel.: 0541–969–2181, E-Mail: n.boehmer@hs-osnabrueck.de