

## KMU-Netzwerk der GGG: Blick in die Forschung

### Kommunikation in räumlich verteilten Teams

Basierend auf der kumulativen Dissertation von Dr. Martin Riethmüller mit dem Titel „Das Medien-Kompensationsmodell der Kommunikation: Überprüfung eines Erklärungsansatzes für die inkonsistente Befundlage zur textbasierten Computer-vermittelten Kommunikation bei niedriger Aufgaben-Medien-Passung“

**Mit der Verbreitung von Kommunikationstechnologien nimmt auch die Verbreitung räumlich verteilter Teams in KMU zu, die hauptsächlich textbasiert – über E-Mail oder Computerkonferenzen - kommunizieren. Doch ist diese Art der Kommunikation geeignet, um komplexe Aufgaben zu lösen und wichtige Entscheidungen zu treffen?**

#### Ergebnisse in Kürze

Räumlich verteilte Teams, die textbasiert – zum Beispiel über E-Mail – kommunizieren, erreichen gleiche Leistungen wie solche, die eine Aufgabe von Angesicht zu Angesicht bearbeiten. Dies verwundert, da sie durch die geringere Übertragungskapazität und eine höhere Asynchronität des Mediums eingeschränkt sein sollten. Erklärt werden kann dies damit, dass verteilte Teams ihre Kommunikation an die Einschränkungen des Mediums anpassen und die Nachteile kompensieren können. In seiner Doktorarbeit, die er bei Frau Prof. Dr. Margarete Boos in der Abteilung für Sozial- und Kommunikationspsychologie angefertigt hat, findet Martin Riethmüller heraus, dass beispielsweise Zweifel, der in Face-to-Face-Gesprächen oftmals mimisch ausgedrückt wird, im Chat häufiger verbal kommuniziert wird. Diese kommunikative Kompensation ermöglicht es KMU, räumlich verteilte Teams auch für komplexe Aufgaben (wie Verhandlungen) einzusetzen und dadurch Reisekosten und –zeit zu reduzieren. Aus den Ergebnissen lassen sich praktische Empfehlungen ableiten, wie medienbasierte Kommunikationstrainings gestaltet werden sollten, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Kompensation von medialen Einschränkungen zu befähigen.

#### Relevanz für KMU

Nicht nur in global aufgestellten Konzernen sondern auch in KMU nimmt die „Zusammenarbeit auf Distanz“ zu. Räumlich verteilte Teams bieten durch die Ortsunabhängigkeit der Teammitglieder den Vorteil, dass sie nach Qualifikation und nicht nach Ressourcen „vor Ort“ zusammengestellt werden können. Zudem ermöglichen verteilte Teams schnelle und flexible Reaktionen auf plötzlich auftretende Anforderungen (bspw. Änderungen im Markt). Grundlage dieser Vorteile ist die Computer-vermittelte Kommunikation, allen voran die E-Mail, denn sie macht die effiziente Zusammenarbeit über große Distanzen erst möglich. Mit dem Einsatz textbasierter Kommunikationsmedien gehen aber auch einige Herausforderungen einher. Wie kann eine Führungskraft beispielsweise das Klima im Team einschätzen, wenn sie nicht vor Ort ist? Wie kann sie die Teammitglieder, die über verschiedene Standorte verteilt sind, motivieren? Wie bildet sich Vertrauen im Team, wenn die informelle Kommunikation in Teeküchen oder Flurgesprächen nicht möglich ist? Die Forschung zeigt, dass all diese Herausforderungen durch eine Anpassung des Kommunikationsverhaltens gemeistert werden können.

Das Modellprojekt der Georg-August-Universität Göttingen „*Führung in räumlich verteilten Teams – Mediengestützte Kommunikation*“ ([www.verteilteteams.uni-goettingen.de](http://www.verteilteteams.uni-goettingen.de)) hat das Ziel, Führungskräfte und Teammitglieder für die Herausforderungen räumlich verteilter Zusammenarbeit zu sensibilisieren und deren enorme Potenziale nutzbar zu machen. Im Rahmen dieses Projektes setzte sich Martin Riethmüller damit auseinander, wie komplexe Kommunikationsaufgaben trotz medialer Einschränkungen gelöst werden können. Die Forschungsergebnisse bilden die Grundlage für die Konzeption von Weiterbildungsseminaren mit einem hohen Praxisbezug. Dies erleichtert es den Seminarteilnehmer/innen, das Gelernte in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Klassische Kommunikationstrainings, die auf Face-to-Face-Situationen basieren, müssen um Aspekte der Computer-vermittelten Kommunikation erweitert werden, da das Gelernte sonst nicht in die alltägliche Praxis von KMU transferiert werden kann. Mit wissenschaftlicher Weiterbildung, wie sie vom Modellprojekt angeboten wird, werden Mitglieder von KMU zu effektiver medialer Kommunikation und erfolgreicher „Zusammenarbeit auf Distanz“ befähigt.

### **Fragestellung, Vorgehen und Ergebnisse im Einzelnen**

Die anfängliche Skepsis gegenüber der textbasierten Computer-vermittelten Kommunikation basiert auf der Tatsache, dass nonverbale Hinweisreize wie Tonlage und Gestik bzw. Mimik nicht übermittelt werden. Frühe Theorien gehen daher davon aus, dass die gesendeten Informationen weniger reichhaltig ausfallen und textbasierte Medien daher als „arm“ einzustufen sind. Aufgrund der niedrigen Reichhaltigkeit nahmen Passungsmodelle an, dass arme Medien weniger gut geeignet sind, um komplexe Kommunikationsaufgaben zu lösen (Aufgaben-Medien-Passung). Die empirische Überprüfung dieser Modelle zeigt jedoch ein gemischtes Bild. So gibt es Studien, in denen textbasiert Kommunizierende Face-to-Face-Kommunizierenden beispielsweise in Verhandlungsaufgaben unterlegen sind. Aber genauso lassen sich Studien finden, in denen diese beiden Gruppen gleichgut abschneiden. Das Medien-Kompensationsmodell der Kommunikation ist ein in der Dissertation erarbeiteter Erklärungsansatz für diese gemischte Befundlage. Es ergänzt die Aufgaben-Medien-Passung um den Kommunikationsprozess und geht davon aus, dass nonverbale und paraverbale Hinweisreize auf den verbalen Kanal übertragen werden können. Dies geschieht beispielsweise durch Emoticons ( 😊 ), Akronyme („lol“) oder verbale Beschreibungen und wird als kommunikative Kompensation verstanden. Laut dem Medien-Kompensationsmodell der Kommunikation sind also textbasiert Kommunizierende in der Lage, gute Leistungen aufgrund der verbalen Übertragung relevanter Kommunikationsstimuli zu erzielen.

Die empirische Überprüfung des Modells in einer Medienvergleichsstudie zeigt, dass Chat-Teams eine Entscheidungsaufgabe genauso gut lösen konnten wie Teams in Audio-, Video und Face-to-Face-Situationen. Vergleicht man den Kommunikationsprozess über die Medienbedingungen, so wird deutlich, dass die Chat-Teams anders kommunizierten als die restlichen Teams. So wurde etwa Zweifel an Entscheidungen häufiger verbal ausgedrückt und Lob explizit vermittelt. Dieses Verhalten wird als Kompensation verstanden, die das Ziel hat, die medialen Einschränkungen auszugleichen. Voraussetzung dafür ist aber, dass die chattenden Kommunikationspartner/innen über ausreichend Zeit verfügen und sich nicht unbekannt sind.

Eine weitere Studie zeigte, dass Führungskräfte Mitarbeiter/innen mittels positiven E-Mail-Feedbacks motivieren konnten, wenn das Feedback bewertend formuliert war. Auch hier wird die Kompensation deutlich: Ein aufmunterndes Lächeln kann textbasiert durch explizites Lob ausgedrückt werden. Zudem zeigte die Untersuchung, dass diese Art von Feedback neben der Motivation auch das Vertrauen in die Führungskraft stärkt. Insgesamt liefern die Untersuchungen empirische Unterstützung für das Medien-

Kompensationsmodell der Kommunikation und verdeutlichen die Wichtigkeit der Kommunikationsgestaltung in räumlich verteilten Teams.

**KMU-Netzwerk der Göttinger Graduiertenschule Gesellschaftswissenschaften (GGG):**

Das KMU-Netzwerk verfolgt das Ziel, Kontakte zwischen Promovierenden und regionalen Unternehmen herzustellen. Kooperationen im Rahmen einer Masterarbeit oder Promotion werden vom Netzwerk als sogenannte PraxisArbeiten bzw. PraxisForschArbeiten finanziell gefördert (siehe hierzu unter [www.kmu-netzwerk.uni-goettingen.de](http://www.kmu-netzwerk.uni-goettingen.de)). Bei Interesse oder Fragen wenden Sie sich bitte an die Projektkoordinatorinnen des KMU-Netzwerks der GGG: Jaqui Dopfer: Tel. 391 0646 und Christina Qaim: Tel. 3910630 oder per e-Mail unter : [kmu-netzwerk@uni-goettingen.de](mailto:kmu-netzwerk@uni-goettingen.de).

**Autor:** Dr. Martin Riethmüller, Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Tel.: +49 (0)551 39-6171, e-Mail: [mriethm@uni-goettingen.de](mailto:mriethm@uni-goettingen.de)