

These: „Ausgehend von den Ansätzen der Gruppendynamiken und der Aktionsforschung nach Lewin verlaufen geplante Change Projekte in virtuellen Teams erschwerter.“

Von Alexandra Schott und Elisa Schumann

Themenfindung & Relevanz

Die steigenden Anforderungen im Wettbewerb, die Zahl der Innovationen und die digitale Transformation haben in den letzten Jahren zu einem komplexeren, dynamischeren und unsichereren Unternehmensumfeld - Stichwort VUKA-Welt (Steinberg & Pfarr, 2019) - geführt, welches die zunehmende Herausforderung von ständigen Veränderungsprozessen in Unternehmen mit sich gebracht hat (Steinberg & Pfarr, 2019; Buchholz & Knorre, 2019; Güttel & Link, 2014). Durch diesen Zusammenhang wurde auch eine steigende Anzahl an virtuellen Teams bedingt (Ozga & Stelmaszczyk, 2016; de Pillis & Furumo, 2007). Diverse Gründe wie z.B. der Fachkräftemangel oder eine mögliche Kostenreduktion durch weniger Reisen (Levasseur, 2012) führen dazu, dass virtuelle Teams für Unternehmen auch in Zukunft immer attraktiver werden (Nydegger & Nydegger, 2010; Levasseur, 2012).

Auch wenn die Forschungsbeiträge von Lewin schon älter sind, sind sie immer noch von wesentlicher Bedeutung in der Organisationsentwicklung und verfolgen einen langfristigen ganzheitlichen Ansatz der Veränderung (Bergmann & Garrecht, 2016). In der Praxis wird daher oftmals noch von geplantem Wandel ausgegangen (Opoku, 2016) und viele neuere Ansätze beruhen auf seinen Überlegungen (Burnes, 2017). So stellen modernere Phasenmodelle des Change Managements nicht selten eine

differenziertere Weiterentwicklung des 3-Phasen-Modells nach Lewin dar, wie beispielsweise das 8-Phasen-Modell nach John P. Kotter oder Thomas Lauers Modell der „Erfolgsfaktoren im Change Management“ (Burnes, 2017; Mast, 2020; Lauer, 2019).

Virtuelle Teams - Herausforderungen

Nach Duarte und Synder (1999) operieren virtuelle Teams "...without the physical limitations of distance, time, and organizational boundaries. They use electronic collaboration technologies and other techniques to lower travel and facility costs, reduce project schedules, and improve decision-making time and communication (S. 4)."

Dabei können virtuelle Teams unterschiedlich kategorisiert werden: Sie können dauerhaft bestehen oder nur im Rahmen einer Projektarbeit zusammenarbeiten, der gleichen Organisation angehören oder organisationsübergreifend kooperieren. Darüber hinaus können sie geografisch gesehen distanziert oder nah zusammenarbeiten (Kimble, 2011). **In dieser These werden virtuelle Teams fokussiert, welche dauerhaft und länderübergreifend miteinander arbeiten.**

Die Arbeit in virtuellen Teams kann viele Vorteile, aber auch diverse Nachteile haben, welche auch im Zusammenhang mit dem Change Management relevant sind. Aufgrund der Interaktion über Kommunikationstools ist die soziale Interaktion in

virtuellen Teams insgesamt weniger ausgeprägt. Kulturelle Unterschiede bedingen teilweise Unterschiede in Kommunikationsstil, der Wertehierarchie oder der Arbeitsweise. Darüber hinaus kann die geringe Dynamik der nonverbalen Kommunikation (Media Richness) zu begrenztem Vertrauen im Team sowie einer geringeren Gruppenkohäsion führen. Auch der Umgang mit Konflikten kann herausfordernd sein (Ozga & Stelmaszczyk, 2016; Nydegger, & Nydegger, 2010.; Nader, Shamsuddin & Taha, 2009; Levasseur, 2012).

Theoretische Grundlage und Anwendung – Modelle nach Lewin

Eines der wichtigsten Modelle nach Lewin ist das in Abbildung 1 dargestellte 3-Phasen-Modell, in dem er geplanten Wandel in die Phasen „unfreeze“ (= Destabilisierung), „move“ (= Motivation zum Handeln) und „freeze“ (= Stabilisierung) kategorisiert (Mast, 2020; Lauer, 2019; Bergmann & Garrecht, 2016).

Neben diesem Modell gibt es noch drei weitere zentrale Modelle von Lewin, die er selbst als einheitliches Ganzes betrachtete: Die Feldtheorie als Grundlage, die Aktionsforschung und die Vorstellung der Gruppendynamiken (Burnes, 2017). Zentraler Ausgangspunkt in Wandelprojekten muss nach Lewin dabei immer die Gruppe sein, um effektive Veränderungen zu erreichen – die Mitarbeitenden tragen also den Wandel selbst (Burnes, 2017; Bergmann

& Garrecht, 2016). Deswegen sah er auch als einer der ersten die Notwendigkeit, innere Dynamiken, die verschiedenen Rollen von Individuen und die zeitliche Entwicklung von Gruppen zu untersuchen (Burnes, 2017).

Gruppendynamik – Kommunikation und Vertrauen

Der Begriff **Gruppendynamik** beschreibt nach Lewin (1947) (zitiert nach Burnes, 2017) eine Menge aus symbolischen Interaktionen und Kräften, die nicht nur die Gruppenstrukturen beeinflussen, sondern auch das Verhalten von Individuen verändern. Daher kann bei individuellem Verhalten von einer Funktion der Gruppenumgebung ausgegangen werden, wodurch ein Gruppenumfeld auch einen gewissen Druck auf jedes seiner Mitglieder ausüben kann (Burnes, 2017).

In virtuellen Teams:

Gruppendynamiken sind insbesondere bei Remote-Mitarbeitenden einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Akzeptanz während eines Changes (Lubin, 2017; Georgiadis, 2015). Dies kann auf die Besonderheiten von virtuellen Teams hinsichtlich der Aspekte **Kommunikation und Vertrauen** zurückgeführt werden, die sich negativ auf Change Projekte auswirken können.

So stellt **Kommunikation** in Change Prozessen eine wichtige Variable dar (Mast, 2020; Capgemini Consulting, 2019; Buch-



Abbildung 1: 3-Phasen-Modell nach Lewin (in Anlehnung an Burnes, 2020, S. 49)

holz & Knorre, 2019; Brehm, 2014). Dabei unterscheidet sie sich in virtuellen Teams von der in Teams, die vor Ort arbeiten und ist oftmals weniger effektiv (Nunamaker et al., 2009; Zigurs, 2003). Gründe hierfür können neben der hauptsächlich elektronischen Kommunikationsform auch die geographische Streuung und physische Distanz der Teams sein (Opoku, 2016). Die erschwerten Kommunikationsbedingungen sorgen für Missverständnisse, die sich dann wiederum negativ auf das Vertrauen auswirken (de Pillis & Furumo, 2007) und Unsicherheiten nochmals verstärken können. Hieraus können erschwerte Bedingungen für ein Change Management entstehen (Opoku, 2016).

Vertrauen ist eine weitere wichtige Voraussetzung für Gruppendynamiken vor allem in virtuellen Teams (Kölbinger, 2004). Dabei gestaltet sich der Vertrauensaufbau hier oftmals schwieriger als in Teams, die Face-2-Face zusammenarbeiten (Levasseur, 2013; Kölbinger, 2004; Kirkman et al., 2002). Dies kann beispielsweise durch abweichende Einstellungen, kulturelle, aber auch funktionale Unterschiede begründet sein (Munkvoldt & Zigurs 2007; Ozga & Stelmaszczyk, 2016; Poehler & Schumacher, 2007). Darüber hinaus können Personen online mehrere Identitäten einnehmen, was individuell zu weniger Vertrauen und letztendlich zu einer geringeren Team-Identität bzw. Gruppenkohäsion führen kann (Kauffeld, 2016; Kimble, 2011; Malhorta et al., 2007). Denn für die Entstehung eines Wir-Gefühls sind informelle Kommunikation (Jackson, 1999) sowie Emotionen entscheidend (Lauer, 2019). Eine geringe organisationale Stabilität im Sinne des Wandels kann den Vertrauensaufbau zudem gefährden (Fleschhut, 2019).

Ein zentraler Aspekt in Bezug auf **Vertrauen und Kommunikation** ist auch die geringere Dynamik der nonverbalen

Kommunikation. So kann ausgehend von der „Media Richness Theorie“ nach Daft & Lengel Vertrauen, das über Face-2-Face Kommunikation generiert wird, durch keine anderen Instrumente erreicht werden (Nyström & Asproth, 2013; Brehm, 2014; Opoku, 2016; Jackson, 1999), was den Change Prozess in virtuellen Teams erschwert.

Auch der Aspekt des **Commitments** spielt eine wichtige Rolle: Ohne engagierte Mitarbeitende kann geplanter Change nicht funktionieren. Eine Studie von Leslie et al. (2012) zeigte dahingehend auf, dass Remote Mitarbeitende ein geringeres Commitment gegenüber ihrer Organisation haben können, Lubin (2017) hat diese Beziehung ebenfalls auf einen Change Kontext übertragen.

Aktionsforschung – Partizipation

Entsprechend des **Aktionsforschungs-Ansatzes** werden Veränderung nur dann erfolgreich herbeigeführt, wenn alle Teammitglieder dabei unterstützt werden, die Gesamtheit ihrer Situation zu reflektieren. **Deswegen können Veränderungen nur effektiv sein, wenn sie auf der Gruppenebene stattfinden und alle Mitglieder in einem partizipativen und kollaborativen Prozess einbezogen werden.** (Lewin, 1947 zitiert nach Burnes, 2017, S. 332 f.).

In Virtuellen Teams:

Vor dem Hintergrund, dass Partizipation einer der Erfolgsfaktoren des Change Managements ist (Lauer, 2019) und bei einer partizipativen Entscheidungsfindung Veränderungen deutlich effektiver sind als bei einseitigen Entscheidungen durch das Management (Burnes & Cooke, 2012) könnte dem gegenüber das Problem stehen, dass in virtuellen Teams wichtige Entscheidungen eher von zentralen Instanzen getroffen werden (Nell et al., 2020, zitiert nach

Kniffin et al. 2021).

Hinzu kommt noch der Punkt, dass fehlender Support von Seiten der Organisation während eines Change Prozesses dafür sorgen kann, dass sich Mitarbeitende in virtuellen Teams isoliert von der Organisation fühlen und damit auch die Partizipation an der Unternehmensdynamik abnimmt (Morganson et al., 2010 zitiert nach Lubin, 2017).

Kritik & Gegenargumente

Limitierend zu der definierten These gibt es **bestimmte Faktoren**, die Change Prozesse in virtuellen Teams auch begünstigen können. Darüber hinaus ist anzumerken, dass Gruppendynamiken jeweils für das individuelle Team betrachtet werden müssen.

Hinzukommend gibt es die Argumentation, dass eine weniger stark ausgeprägte Unternehmenskultur in virtuellen Teams den Change erleichtert, da bei einer starken Kultur eine intensive gemeinschaftliche Meinung vorherrscht, die nur schwer beeinflussbar ist (Lauer, 2019). Des Weiteren können stark ausgeprägte Hierarchien und formalisierte Prozesse Change Projekte hemmen (Lauer, 2019; Buchholz & Knorre, 2019).

Auch stellt sich die Frage, ob geplanter Wandel in der heutigen Zeit unter VUKA-Bedingungen noch angemessen ist (Buchholz & Knorre, 2019). Doch auch im Hinblick auf emergenten Change bleibt ein Verständnis der sozialen Phänomene und Interaktionen innerhalb der Organisation eine wichtige Grundlage, um die Bereitschaft der Mitarbeitenden sicherzustellen (Buchholz & Knorre, 2019). Ebenfalls kann es sinnvoll sein, nicht nur einen Change Ansatz als „den Richtigen“ anzunehmen, sondern je nach Kontext zu entscheiden, ob ein geplanter Change oder ein emergenter Change als gedanklicher Ausgangspunkt herangezogen werden sollte

(Burnes, 2004).

Fazit & empirische Überprüfung

Insgesamt zeigen sich erschwerende und erleichternde Bedingungen für Change Projekte in virtuellen Teams. Ob die formulierte These bestätigt oder verworfen werden kann, könnte mit Hilfe der folgenden Hypothesen überprüft werden:

- Hypothese 1a: Wenn in virtuellen Teams gearbeitet wird, dann ist die Gruppendynamik weniger ausgeprägt als in Face-to-Face Teams.
- Hypothese 1b: Wenn in virtuellen Teams gearbeitet wird, dann findet weniger Partizipation am Change statt als in Face-to-Face Teams.
- Hypothese 2a: Je weniger ausgeprägt die Gruppendynamik ist, desto erschwerter ist die Umsetzung eines Change Projektes.
- Hypothese 2b: Je weniger Partizipation am Change stattfindet, desto erschwerter ist die Umsetzung eines Change Projektes.

Ein mögliches Forschungsdesign für die Überprüfung wäre an dieser Stelle ein vergleichendes Feldexperiment mit einem Unternehmen als Untersuchungsgegenstand, welches ein Change Projekt durchführt und sowohl mit virtuellen als auch mit Face-to-Face Teams arbeitet. Außerdem könnte über Puls-Befragungen für beide Team-Konstellationen die Motivation und die Stimmung innerhalb der Teams von Zeit zu Zeit erhoben und im Verlauf überprüft werden, ob und inwieweit es zu Veränderungen kommt (Deutinger, 2017; Heyder, 2014). Retrospektiv wäre auch eine Befragung der Gruppenmitglieder zu ihren Wahrnehmungen bezogen auf Gruppendynamiken und der Partizipation

im Team denkbar, auch wenn es dabei zu Schätzfehler kommen könnte (Brodbeck, 2003). Die fortschreitende Entwicklung

von virtuellen Teams sollte hierbei als Anlass für weitere Forschungen zu Change Projekten in diesem Kontext genutzt werden.

Literaturverzeichnis

Bergmann, R. & Garrecht, M. (2016): Organisation und Projektmanagement. (2. aktualisierte und erweiterte Auflage) Springer Gabler.

Brodbeck, F. C. (2003): Analyse von Gruppenprozessen und Gruppenleistung. LMU Working Paper, 2003 (2).

Buchholz, U. & Knorre, S. (2019): Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements. Springer Gabler.

Burnes, B. & Cooke, B. (2012): The past, present and future of organisation development: taking the long view. Human Relations, 65(11), S. 1395–1429.

Burnes, B. (2004): Emergent change and planned change – competitors or allies? The case of XYZ construction. International Journal of Operations & Production Management, 24(9), S. 886-902.

Burnes, B. (2017): Managing Change (7. Auflage). Pearson Education Limited.

Burnes, B. (2020): The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. The Journal of Applied Behavioral Science, 56(1), S. 32-59.

Capgemini Consulting (2019): Auf dem Sprung – Wege zur Organizational Dexterity. Change Management Studie 2019.

de Pillis, E. & Furumo, K. (2007): Studying the performance, satisfaction, and group dynamics of virtual and face-to-face teams. Communications of the ACM 50(12), S. 93-95.

Deutinger, G. (2017): Kommunikation im Change. Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen (2. Aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage). Springer.

Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999): Mastering Virtual Teams. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Fleschhut, M. (2019): Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten – Empirische Studien zur Bedeutung und Entstehung von Vertrauen in neuen Arbeitskontexten. Di-fo-Druck GmbH.

Güttel, W. H. & Link, K. (2014): Führung in Veränderungsprozessen: Sinn, Motivation und Selbststeuerung. Austrian Management Review 14, S. 19-29.

Heyder, D. (2014): Am Puls des Wandels – Veränderungskommunikation messen und steuern. Entwicklung und Anwendung

eines Controllingansatzes für Veränderungskommunikation. Opus Hohenheim.

Jackson, P. J. (1999): Organizational change and virtual teams: strategic and operational integration. *Information Systems Journal* 9, S. 313-332.

Kauffeld S., Handke L. & Straube J. (2016): Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47, S. 43-51.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E. & McPherson, S. (2002): Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc.. *Academy of Management Executive*, 16(3), S. 67-79.

Kölbinger, J. (2004): Gruppendynamik in virtuellen Teams. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 35, S. 185-203.

Kimble, C. (2011): Building Effective Virtual Teams: How to Overcome the Problems of Trust and Identity in Virtual Teams. *Global Business and Organizational Excellence*. DOI: 10.1002/joe.20364

Kniffen, K. M. et al. (2021): COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Re-search and Action. *American Psychologist*, 76(1), S. 63-77.

Lauer, T. (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer.

Leslie, L. M., Park, T. & Mheng, S. (2012): Flexible Work Practices: A source of career premiums or panalties? *The Academy of Management Journal*, 55 (6), S. 1407-1428.

Levasseur, R. E. (2012): People Skills: Leading Virtual Teams—A Change Management Perspective. *Interfaces*, 42(2), S. 213-216.

Lewin, K. (1947): Group decisions and social change. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Hrsg.), *Readings in Social Psychology*. Henry Holt.

Lubin, E. (2017): Understanding Planned Change Among Remote Nonfaculty Employees in Higher Education. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*.

Mast, C. (2020): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden (8. überarbeitete Auflage). UKV Verlag.

Malhorta, A., Majchzrak A. & Beson R. (2007): Leading virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 60-70. DOI: 10.5465/AMP.2007.24286164

Munkvoldt, B. E., Zigurs I. (2007): Process and technology challenges in swift-starting virtual teams. *Information & Management*, 44, S. 287-299.

Nader, A. E., Shamsuddin, A. & Taha, Z. (2011): Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), S. 2653-2669.

Nell, P. C., Foss, N. J., Klein, P. G., & Schmitt, J. (2020): Avoiding digitalization traps: Tools for top managers. *Business Horizons*. Advance online publication. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3582655>

Nunemaker J. F., Reining, B. A. & Briggs, R. O. (2009): Principles for effective virtual teamwork. *Communications of the ACM*, 52(4), S. 113-117.

Nydegger, R. & Nydegger, L. (2010): Challenges In Managing Virtual Teams. *Journal of Business & Economics Research*, 8(3), S. 69-82.

Nyström, C. A. & Asproth, V. (2013): Virtual Teams – Support for Technical Communication? *Journal of organizational transformation & social change*, 10 (1), S. 87–103.

Opoku, K. (2016): Internal Communication as a Management Tool. Successfully steering virtual teams through organizational change. In: Nowak R. & Roither M. (Hrsg.), *Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder.*, S. 231-252.

Ozga, J. & Stelmaszczyk, M. (2016): The role of internal change agent in developing the relationship between knowledge sharing and performance in virtual team. „e-mentor“, 5(67), S. 62-74, DOI: <http://dx.doi.org/10.15219/em67.1272>

Poehler, L. & Schumacher, T. (2007): The virtual team challenge: Is it time for training? PICMET 07 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, S. 2205-2211.

Steinberg, S. & Pfarr, E. (2019): Aktuelle Herausforderungen im internen Change Management der Commerzbank und der Deutschen Bahn., Gruppe .Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie (GIO), 50, S. 115–122.

Zigurs ,I. (2003): Leadership in virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?. *Organizational Dynamics*, 31 (4), S. 339-351.