

# Anforderungen meistern – virtuelle Teams führen

**Wenn Experten standortübergreifend gemeinsam an der bestmöglichen Lösung eines Problems arbeiten – sei es für die eigene Organisation oder Kunden – dann ist Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor. Das gilt es, bei der Auswahl der Personen, die solche virtuellen Teams leiten, und bei der alltäglichen Zusammenarbeit zu beachten.**

**A**ufgrund der Globalisierung der Wirtschaft und der flexiblen Arbeitswelten werden in den Unternehmen immer häufiger Problemlösungen in virtuellen Teams erarbeitet. In Teams also, bei denen die Mitglieder an unterschiedlichen Orten und teils sogar in verschiedenen Ländern und Kulturen arbeiten. Erleichtert und teils sogar erst ermöglicht wird diese Form der Zusammenarbeit durch den Fortschritt der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie.

Virtuelle Teams haben gegenüber konventionellen eine Reihe von Vorzügen, wenn es um das Lösen bestimmter Aufgaben geht. Sie ermöglichen zum Beispiel eine grössere Kundennähe. Zudem können «die besten Köpfe» an den unterschiedlichen Standorten in die Suche nach einer Problemlösung eingebunden werden, was oft zu besseren Lösungen und zu einer höheren Akzeptanz von ihnen führt. Und: Sie tragen zu einer standortübergreifenden Netzwerkbildung bei, was die Identifikation mit dem Gesamtunternehmen erhöht. Diesen Vorteilen stehen Nachteile gegenüber. So ist zum Beispiel die Kommunikation in virtuellen Teams schwieriger als in Teams, deren Mitglieder am selben Ort ihren Arbeitsplatz haben. Ausserdem ist aufgrund der räumlichen Distanz und weil man sich nicht spontan mal kurz als Team besprechen kann, eine stringenter Planung nötig. Deshalb stellt das Führen von

virtuellen Teams an Führungskräfte höhere Anforderungen als das Führen konventioneller Teams.

## **Anforderungen an die Verantwortlichen**

Die Leiter virtueller Teams müssen selbstverständlich auch die klassischen Aufgaben einer Führungskraft erfüllen, wie Ziele vereinbaren und (im Team) erreichen sowie Mitarbeiter motivieren, fördern und entwickeln. All diese Aufgaben nehmen sie jedoch unter anderen Rahmenbedingungen als die klassische Führungskraft wahr. Und hieraus resultieren auch andere (Kompetenz-)Anforderungen.

Ein zentraler Erfolgsfaktor beim Führen virtueller Teams ist Vertrauen. Denn bedingt durch die Distanz erhält die Führungskraft weniger Detailinformationen und informelle Informationen, als wenn man sich regelmässig auf dem Flur begegnet und ein paar Worte miteinander spricht. Also ist auch weniger Kontrolle möglich, was wirklich passiert. Führung muss sich folglich lockerer gestalten. Das heisst in der Konsequenz: Die Teammitglieder müssen mehr Verantwortung übernehmen. Also muss auch die Vertrauensbereitschaft der Führungskraft grösser sein. Hieraus resultieren unter anderem folgende Anforderungen an die Kompetenz und Persönlichkeit der Frauen und Männer, die virtuelle Teams führen. Sie müssen unter anderem ein positives Menschenbild und deshalb ein niedriges Kon-



### **Virtuelle Teams haben Vor- und Nachteile, sie stellen höhere Anforderungen an die Führungskraft.**

trollbedürfnis haben. Sie müssen zudem eine klare und die Mitarbeiter motivierende Vision davon haben, wie sie die Zusammenarbeit gestalten und von welchen Werten das Miteinander geprägt sein soll. Ausserdem müssen sie sehr sensibel für die Wertesysteme und Bedürfnisse anderer Menschen sein – insbesondere dann, wenn diese eventuell aus anderen Kulturen stammen.

Darüber hinaus müssen sie über die Fähigkeit verfügen, mit ihren Mitarbeitern realistische Ziele zu vereinbaren und ihnen ein konstruktives, ihre Entwicklung förderndes Feedback zu geben. Zudem müssen sie gute Kommunikatoren sein und eine hohe Affinität zu den modernen Kommunikationstechnologien haben.

### **Vertrauen aufbauen**

Die wichtigste Komponente für das Funktionieren virtueller Teams ist das Vorhandensein von Vertrauen. Dieses gilt auch für konventionelle Teams. In virtuellen Teams ist es jedoch deutlich schwieriger, Vertrauen aufzubauen. Zugleich ist jedoch aufgrund der Entfernung zwischen den Mitgliedern ein höheres Mass an Vertrauen nötig. Beim Vertrauen gilt es, zwischen dem Vertrauen in die fachliche und persönliche Kompetenz der anderen Teammitglieder und dem persönlichen Vertrauen zwischen den Teammitgliedern zu unterscheiden. Das Vertrauen in die Kompetenz lässt sich durch eine entsprechende Auswahl der Teammitglieder realisieren. Sollte bei einzelnen Teammitgliedern noch ein Defizit bei der



### **Digitale Führung benötigt eine stringenteren Planung.**

Kompetenz bestehen, dann muss diese entwickelt werden. Persönliches Vertrauen lässt sich nur aufbauen, indem man den Teammitgliedern eine Gelegenheit gibt, sich persönlich kennenzulernen und ein Gespür dafür zu entwickeln, wie der jeweils andere «tickt».

### **Die Kommunikation sicherstellen**

Eine Kernaufgabe der Teamleitung ist es, für eine regelmässige, offene und umfassende Kommunikation zu sorgen. Hierfür ist es nötig, Kommunikations- und Informationsroutinen zu etablieren, die vom Team angenommen und unterstützt werden. Regelmässige virtuelle Team-Meetings gehören ebenso dazu wie Vier- und Mehr-Augen-Gespräche. Wie offen und von Vertrauen geprägt die Kommunikation ist, hängt stark von der Teamführung ab. Für eine effektive, das heisst regelmässige sowie zielorientierte Kommunikation ist das Vorhandensein der erforderlichen Informations- und Kommunikationstechnik eine wesentliche Voraussetzung. Sie sollte unter anderem folgende Funktionen ermögli-

chen oder erfüllen: Gemeinsame Datenhaltung, die eine Konsistenz der Daten ermöglicht, unkomplizierte Terminabstimmung, verteilte Besprechungen, informelle Kommunikation.

Es gibt immer mehr Tools, die eine oder mehrere dieser Funktionen abdecken. Die gemeinsame Datenhaltung wird zunehmend über Cloud-Systeme realisiert. Die Daten der verschiedenen Teammitglieder werden mit der Cloud synchronisiert, sodass diese immer Zugriff auf die jeweils aktuellsten Daten haben. Ein Synchronisieren der Terminpläne und -kalender ermöglicht zahlreiche Kollaborations-Software-Programme. Microsoft Exchange, Lotus Notes sind Beispiele hierfür. Für verteilte Besprechungen gibt es eine wachsende Anzahl an Lösungen, die unterschiedliche Funktionen anbieten. Webex, Netviewer, Vitero, Lync sind einige Beispiele hierfür. Sie ermöglichen etwa folgende Funktionen: Audiokonferenz, Videokonferenz, Moderationstools, File Sharing, simulierte Kartenabfragen, Brainstorming-Tools, Umfragen. Viele Funktionen einer traditionellen Besprechung können also mit ihnen abgedeckt werden.

### **KMU RUNDSCHAU**

**kmu RUNDSCHAU versteht sich als direkte Kommunikationsplattform zwischen Anbietern aus den Zukunftsbranchen und Entscheidungsträgern von Schweizer KMU. Fachinformationen aus erster Hand und Positionierungen von Experten liefern fundierte Entscheidungsgrundlagen für Unternehmer und Geschäftsführer von KMU.**

**Lernen Sie kmu RUNDSCHAU kennen. Senden Sie eine E-Mail an Hasan Dursun ([dursun@rundschaumedien.ch](mailto:dursun@rundschaumedien.ch)) mit dem Stichwort «Gratis-Schnupperabo» und erhalten Sie die nächsten zwei Ausgaben kostenlos zum Kennenlernen. Weitere Informationen unter [kmurundschau.ch](http://kmurundschau.ch).**

## Entwicklung von virtuellen Teams

Wie traditionelle Teams durchlaufen auch virtuelle Teams teamdynamische Prozesse. Die vier Entwicklungsphasen nach Tuckman (forming, storming, norming, performing) werden auch hier durchlebt. Bei virtuellen Teams ist die Gefahr jedoch grösser, dass das Team in der Storming-Phase stecken bleibt – insbesondere dann, wenn die nun auftretenden Konflikte nicht nachhaltig bearbeitet werden. Das Bearbeiten der in jedem Team auftretenden Konflikte ist der Dreh- und Angelpunkt für die Effektivität von Teams. In virtuellen Teams werden vorhandene oder sich anbahnende Konflikte jedoch oft erst spät von der Teamleitung wahrgenom-

men. Deshalb ist es wichtig, dass in ihnen eine Kultur der Offenheit, des konstruktiven Feedbacks sowie des Respekts besteht. ●

### **KATRIN KOCH**

**ist Diplom-Ingenieurin und arbeitete fast zwei Jahrzehnte in virtuellen Teams für multinationale Unternehmen.**

**Heute arbeitet sie als Senior International Consultant für das Machwüth Team International, Visselhövede (D).**



**Tel. +49 4262 93120**

**[info@mwteam.de](mailto:info@mwteam.de)**

**[www.mticonsultancy.com](http://www.mticonsultancy.com)**