



Führung von virtuellen Teams

In der heutigen Zeit, sitzen die besten Köpfe zu einem Thema oft an verschiedenen Orten, die Dank der rasanten Entwicklung des Internets sich global vernetzen können. Virtuelle Teams finden durch diese unkomplizierte Art der Kommunikation immer mehr Verbreitung. Doch das Führen solcher Teams hat seine Vor- und Nachteile.

Katrin Koch

International Consultant
MACHWÜRTH TEAM
INTERNATIONAL



Was sind virtuelle Teams?

Durch die steigenden Anforderungen an die Produktivität von Teams sowie die wachsende Globalisierung müssen Ergebnisse schneller, kostengünstiger und umfassender entstehen. Die besten Köpfe zu einem Thema befinden sich im Normalfall nicht an einem Ort und auch die Vielfalt an Anforderungen aus dem globalen Markt können nicht von einem Standort abgedeckt werden.

Durch die rasante Entwicklung der IT, insbesondere dem Internet und der Cloud, ist die globale Vernetzung zur Selbstverständlichkeit geworden.

Virtuelle Teams finden immer mehr Verbreitung. Nach den ersten Erfahrungen haben sie erhebliche Vorteile, aber auch wichtige Nachteile. In Abbildung 1 und 2 sehen wir das Ergebnis einer Umfrage. Um die Nachteile abschwächen zu können (Abb. 1) sind die Anforderungen an Leiter von virtuellen Teams deutlich höher als die an Leiter von konventionellen Teams.

Führung von virtuellen Teams

Die Anforderungen an Führungskräfte von virtuellen Teams sind deutlich andere als von traditionellen Teams. Natürlich müssen die traditionellen Aufgaben einer Führungskraft wie

motivieren, informieren, fördern und entwickeln, delegieren, Ziele vereinbaren,... erfüllt werden. Dazu kommen aber weitere Anforderungen an die Führungskompetenz, um die Distanz und Virtualität zu kompensieren. Hierfür ist eine Komponente entscheidend: Vertrauen. Durch die Distanz bekommt eine Führungskraft kaum informelle Information. Die Kommunikation ist nicht so eng, wie sie es wäre, wenn man sich öfters auf dem Flur begegnet und ein paar Worte austauschen kann. Es ist weniger Kontrolle möglich was wirklich passiert. Die Führung muss lockerer gestaltet sein. Das heißt als Konsequenz, dass die Teammitglieder mehr Verantwortung übernehmen müssen und somit die Vertrauensbereitschaft der Führungskraft größer sein muss.

Anforderungen an die Führungskraft von virtuellen Teams, aus (1):

1. Niedriges Kontrollbedürfnis
2. Fähigkeit realistische Ziele setzen zu können
3. Fähigkeit zu konstruktivem Feedback
4. Klare und motivierende Visionen entwickeln und kommunizieren
5. Hohe partizipative Orientierung
6. Fairnessbewusstsein und Integrität
7. Hohe Vertrauensbereitschaft
8. Technische sowie Medienkompetenz
9. Sensibilität und Offenheit gegenüber unterschiedlichen Kulturen

Was sind für Sie die zentralen Nachteile bzw. Probleme einer Führung auf Distanz? (offene Frage mit Mehrfachnennungen)

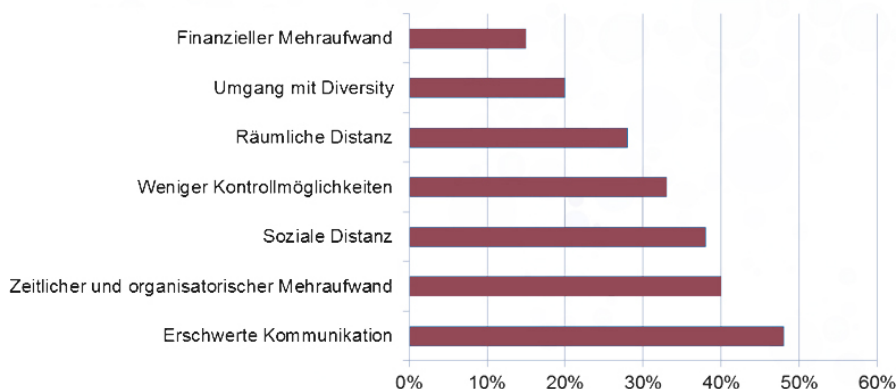


Abb. 1: Umfrageergebnis - Nachteile von Führung auf Distanz
Befragung von 131 Führungskräften zu ihren Erfahrungen mit Führung auf Distanz

Zusammenfassend kann man also sagen, die wichtigen Führungsaufgaben einer Teamleitung eines virtuellen Teams sind:

- › Geeignete Teammitglieder aussuchen bzw. qualifizieren
- › Vertrauen aufbauen
- › Kommunikation sicherstellen
- › Arbeitsroutinen etablieren
- › Team entwickeln

Alle diese Aufgaben gestalten sich anders als in einem konventionellen Team, da bei Führung über Distanz andere Voraussetzungen gegeben sind. In den folgenden Abschnitten wird darauf eingegangen, inwieweit die Aufgaben anders sind.

Die Auswahl der Teammitglieder

Für virtuelle Teams sind nicht nur die Anforderungen an die Führungskräfte höher, sondern auch an die Teammitglieder. Im letzten Absatz wurde ausgeführt, dass die Teamleitung mehr Verantwortung abgeben muss. Das führt automatisch dazu, dass die Teammitglieder fähig sein müssen, diese Verantwortung auszufüllen. Sie müssen unabhängig arbeiten und sich selbstständig vernetzen können. Mitarbeiter, die eine enge Führung brauchen sind in rein virtuellen Teams schlecht aufgehoben. Technische Kompetenz sowie Medienkompetenz ist sowohl für die Teammitglieder als auch für die Teamleitung wichtig. Im Falle von interkulturellen Teams ist auch interkulturelle Kompetenz gefordert.

Vertrauen aufbauen

Die wichtigsten Komponenten für das

Was sind für Sie die zentralen Vorteile einer Führung auf Distanz?

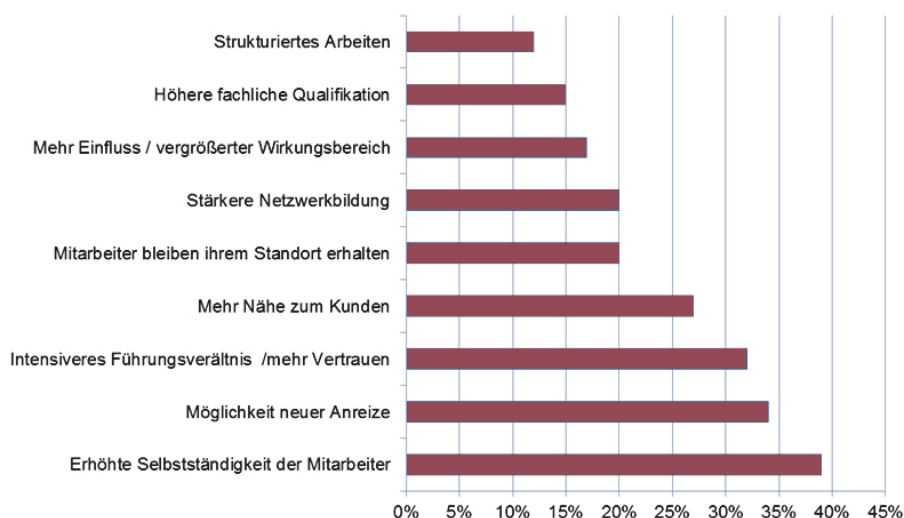


Abb. 2: Umfrageergebnis - Vorteile von Führung auf Distanz
Befragung von 131 Führungskräften zu ihren Erfahrungen mit Führung auf Distanz

Funktionieren von virtuellen Teams ist das Vorhandensein von Vertrauen. Dieses gilt natürlich nicht nur für virtuelle Teams, sondern für alle Teams. In virtuellen Teams ist es jedoch deutlich schwieriger Vertrauen aufzubauen. Durch die Entfernung zwischen den Mitgliedern wird allerdings ein höheres Maß an Vertrauen benötigt. Vertrauen gliedert sich in zwei Teile: persönliches Vertrauen und das Vertrauen in die Kompetenz. Das Zweite lässt sich durch das Aussuchen der richtigen Teammitglieder realisieren. Sollte die Kompetenz noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden sein, so muss sie entwickelt werden. Gutes persönliches Vertrauen lässt sich nur aufbauen, wenn sich die Teammitglieder persönlich kennenlernen und Gelegenheit haben, auch unter die Oberfläche zu schauen. Für virtuelle Teams ist es deshalb sehr wichtig, einen Kick-Off mit persönlicher Beteiligung und jährliche oder halbjährliche Treffen zu organisieren. Inhalte dieser Treffen können gezielte Teamentwicklung, Arbeiten an Strategiem und/oder Bearbeitung von

aktuellen Problemfällen sein. Je besser sich die Teammitglieder kennen, umso weniger häufig ist es notwendig, dass sich das Team persönlich trifft.

Vertrauen entwickelt sich über die Zeit und durch regelmäßige Kommunikation der Teammitglieder und der Teamleitung. Gut informiert zu sein ist eine gute Vertrauensbasis. Des Weiteren hilft es, dem Team eine Plattform für informelle Kommunikation zu geben. Dies können soziale Netze, Chat-Tools und ähnliches erfüllen.

Kommunikation sicherstellen / Technische Hilfsmittel

Eine Kernaufgabe der Teamleitung ist es für regelmäßige, offene und umfassende Kommunikation zu sorgen. Hierzu gehört Routinen zu etablieren, die vom Team angenommen und unterstützt werden. Regelmäßige virtuelle Team-Meetings genauso wie Vier- oder Mehraugengespräche gehören dazu. Eine offene Kommunikationskultur zu

etablieren hängt stark von der Teamführung ab.

Zur Unterstützung dieser Kommunikation ist das Vorhandensein von Informations- und Kommunikationstechnik eine wesentliche Voraussetzung. Hierbei sollten verschiedene Aspekte berücksichtigt werden:

- › Gemeinsame Datenhaltung, die Konsistenz der Daten ermöglicht
- › Unkomplizierte Terminabstimmungen
- › Verteilte Besprechungen
- › Informelle Kommunikation
- › Es gibt eine wachsende Anzahl von Tools, die einen oder mehrere Aspekte abdecken.

Gemeinsame Datenhaltung wird zunehmend über Cloud-Systeme realisiert. Die Daten der verschiedenen Teammitglieder werden mit der Cloud synchronisiert und das Team hat immer die Möglichkeit auf die aktuellsten Daten zuzugreifen.

Die Synchronisation von Terminplänen und der Zugriff auf die verschiedenen Kalender wird von Kollaborationssoftware abgedeckt. Microsoft Exchange, Lotus Notes sind Beispiele solcher Software.

Für verteilte Besprechungen gibt es eine wachsende Anzahl an Lösungen, die unterschiedliche Funktionen anbieten. Webex, Netviewer, Vitero, Lync sind einige Beispiele hierfür. Sie bieten unterschiedlichen Funktionsumfang. Beispiele hierfür sind:

- › Audiokonferenz
- › Videokonferenz
- › Moderationstools
- › File Sharing
- › Simulierte Kartenabfragen
- › Brainstorming Tools
- › Umfragen

Man kann also viele Funktionen einer

traditionellen Besprechung abdecken. Am schwierigsten gestaltet sich noch das Thema informelle Kommunikation. Im privaten Umfeld gibt es eine Vielzahl von Apps, die die informelle Kommunikation über Distanz ermöglichen. Skype, Facebook, Twitter, WHATSAPP und WeChat sind nur ein paar Beispiele.

Im professionellen Umfeld gibt es einige Lösungen, die anfangen sich zu verbreiten, weil man erkannt hat, wie wichtig die informelle Kommunikation für die gute Zusammenarbeit in verteilten Arbeitsumgebungen ist.

Entwicklung von virtuellen Teams

Wie traditionelle Teams erleben auch virtuelle Teams teamdynamische Prozesse. Die Phasen nach Tuckman (forming, storming, norming, performing) werden auch hier durchlebt. Bei virtuellen Teams ist die Gefahr allerdings größer, dass das Team in der Storming Phase stecken bleibt. Wenn Konflikte nicht nachhaltig bearbeitet werden, ist diese Gefahr besonders groß. Die Bearbeitung der zwangsweise im Team auftretenden Konflikte ist der Dreh- und Angelpunkt für die Effektivität von Teams. In einer verteilten Umgebung ist dieses allerdings besonders herausfordernd.

Deshalb ist es sehr wichtig, in einem verteilten Team eine Kultur der Offenheit, des konstruktiven Feedbacks und des Respekts zu leben. Mit einer gesunden Vertrauensbasis ist es dann auch möglich, Konflikte, die über die Distanz auftreten, anzusprechen und zu verarbeiten. Außerdem sollte die Teamleitung sensibel für etwa auftretende Unstimmigkeiten im

Team sein. In einem virtuellen Team sieht man Konflikte oft später als in einem traditionellen Umfeld.

Zusammenfassung

Virtuelle Teams stellen bereits eine große Herausforderung für alle Teammitglieder und die Teamleitung dar. Die Führung und Zusammenarbeit gestaltet sich unabhängiger, Vertrauen ist noch wichtiger für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Wird dieses richtig gemacht, so können virtuelle Teams erhebliche Vorteile für die Firmen sowie die Mitarbeiter haben. Sie sind effektiver, schneller und weisen oft eine höhere Qualität an Ergebnissen auf, weil man die Möglichkeit hat sich die besten Experten zu einem Thema an Bord zu holen.

Literaturhinweise:

(1) Meier, K. *Führung von virtuellen Teams - Erfahrungen, Grundsätze und Instrumente. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 3/2006, Seiten 44-49.*

(2) Sabine Remdisch, Andreas Utsch (2006), *Führen auf Distanz Neue Herausforderungen für Organisation und Management, Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 3/2006, Seiten 32-43*

(3) Cornelia Schmergal, Liane Borghardt, *So funktioniert das Management per Smartphone, Wirtschaftswoche 24.2.2012*