

FACHBEITRAG 2014

Leitartikel: Virtuelle Führung

Bei virtuellen Teams handelt es sich um eine Organisationsform, deren Mitglieder zeitlich befristet, mit gemeinsamen Zielen, an verschiedenen Orten und evtl. zu verschiedenen Zeiten, über regionale, nationale oder Unternehmens-Grenzen hinweg zusammenarbeiten und überwiegend medienvermittelt kommunizieren.

Virtuelle Teams sind inzwischen ein fester Bestandteil der modernen Arbeitswelt. Dies liegt auch daran, dass es immer mehr international agierende Unternehmen gibt, die nach Projekt- und Matrixorganisationen aufgebaut sind. Die Führung solcher, meist globaler, Arbeitsgruppen bringt besondere Herausforderungen mit sich. Insbesondere der Aufbau von Vertrauen ist schwierig, weil eine tägliche Zusammenarbeit im klassischen Sinn nicht gegeben ist. Unser Leitartikel fokussiert die Vor- und Nachteile virtueller Teams und die zentralen Erfolgsfaktoren für die Leitung und Steuerung.



Vor- und Nachteile virtueller Teams

Die Organisations- und Arbeitsform der virtuellen Teams hat viele Vor- und Nachteile. Die zentralen Vorteile liegen in den Themen Flexibilität, Effizienz und Nutzung von Synergien. Virtuelle Teams sind sehr flexibel, sie können vergleichsweise kurzfristig gebildet werden und Mitarbeiter können nach Bedarf verschiedenen Teams zugeordnet bzw. von Teams abgezogen werden. Entfällt die Notwendigkeit, an einem bestimmten Ort anwesend zu sein, so hat ein Unternehmen potenziell Zugriff auf wesentlich mehr personelle Ressourcen, insbesondere auch auf "die besten Köpfe", auf Expertenwissen sowie auch auf Know-how über ganz unterschiedliche Märkte. Im Idealfall arbeitet ein virtuelles Team effektiver und produktiver. Wird die Arbeit geschickt über mehrere Zeitzonen verteilt, können Mitarbeiter 24 Stunden an einem Projekt arbeiten. Zudem werden Reise- bzw. (im Fall eines Home Office) Bürokosten eingespart.

Die Nachteile virtueller Teams liegen insbesondere in deren Steuerung. Die größte Herausforderung für virtuelle Teams ist, dass die Kommunikation unter den Beteiligten im Vergleich zu stationären Teams deutlich eingeschränkt ist. Durch Missverständnisse, fehlende non-verbale Signale, unzureichende Informationen oder Einschränkungen technischer Kommunikationsmittel ergeben sich Reibungsverluste, die die Produktivität der Teams beeinträchtigen können. Die genannten Kommunikations- und Informationsdefizite können bei den Mitgliedern virtueller Teams zu Frustrationen führen. In einer Befragung von 30.000 Mitarbeitern multinationaler Unternehmen betrachteten es 94 % als größte persönliche Herausforderung, dass nonverbale Hinweise in der Kommunikation fehlen. (Quelle: RW3 CultureWizard: *The Challenges of Working in Virtual Teams. VIRTUAL TEAMS SURVEY REPORT 2010.*)

Warum virtuelle Teams oft scheitern

Warum scheitern virtuelle Teams? Die Antwort ist komplex, denn Virtualität birgt eine ganze Reihe von Gefahren und Risiken. Risiko Nummer 1 sind zu wenige persönliche Kontakte. Tiefes Vertrauen, die Grundlage für funktionierende Teams, baut sich in persönlichen Kontakten auf und nicht durch rein digitale. Zudem fehlen häufig gemeinsame Regeln. Auch die Bearbeitung von Konflikten wird in der Praxis oft vernachlässigt. Aufgrund der räumlichen Distanz werden Konflikte in virtuellen Teams meist erst erkannt, wenn es schon zu spät ist und Teammitglieder das Arbeiten einstellen oder gar das Team verlassen. Häufig versagt auch die Führung. Virtuelle Teams führen sich nicht von selbst. Sie benötigen einen strukturierten, aber wenig kontrollastigen Führungsstil. Ein weiteres Kernrisiko sind kulturelle Missverständnisse. Kulturelle Unterschiede existieren und müssen offen thematisiert werden.

FACHBEITRAG 2014

Erfolgsfaktoren für virtuelle Teams

Zur Identifikation spezifischer motivationaler Einflussfaktoren auf Teamprozesse in virtuellen Teams entwickelte Hertel (2004) das VIST-Modell. Hintergrund bildet die Annahme, dass Motivation in virtuellen Teams eine Schlüsselrolle für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Team einnimmt und sowohl die individuelle Leistung als auch die Gruppenleistung steigert.

Das VIST-Modell, welches als theoretisches Rahmenmodell zu verstehen ist:

- **Valence** (Valenz): Subjektive Bedeutung der Gruppenziele
- **Instrumentality** (Instrumentalität): Bewertung des eigenen Beitrags zur Erreichung des Gruppenziels
- **Self-Efficacy** (Selbstwirksamkeit): Einschätzung der eigenen Fähigkeiten bzw. der Fähigkeiten des Teams, den notwendigen Beitrag zur Erreichung des Gruppenziels leisten zu können
- **Trust** (Vertrauen): Erwartete Sicherheit mit der die Leistung auch zum Erfolg führt (interpersonales Vertrauen, systembezogenes Vertrauen)

Empfehlungen für Führungskräfte nach Eidson (2010)

1. Enge und stetige Kommunikation: Führungskräfte sollten sehr stetig und mit allen Teammitgliedern kommunizieren. Regelmäßigkeit und Reichweite der Kommunikation sind entscheidend, egal, ob dafür bevorzugt Webkonferenzen, eMail oder sonstige Medien verwendet werden.

2. Gemeinsames Verständnis für Collaboration schaffen: Da es neben Kooperation auch Konkurrenz innerhalb von Teams geben kann, ist es besonders für die virtuelle Teams erfolgskritisch, ein gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit zu schaffen und ein Wir-Gefühl zu erzeugen.

3. Den Sinn und Zweck des virtuellen Teams verdeutlichen: Die Sinngebung, d.h. warum dieses Team gebildet wurde und was es auf gesamtunternehmerischer Dimension für das Unternehmen bringen soll, ist ein wesentlicher Faktor für die Arbeitsmoral. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, dies zu verdeutlichen und Verständnis zu schaffen für bspw. Erwartungen an Output und Weiterverwendung der Ergebnisse etc.

4. Eigene, transparente Leistungsstandards setzen: Das Team arbeitet an verschiedenen Orten und ggf. sogar in verschiedenen Zeitzonen. Ergebnisse entstehen nicht gleichzeitig und unter durchaus unterschiedlichen Umständen. Hier ist es sinnvoll mit dem Team gemeinsam eigene Standards zu definieren und transparente Indikatoren zu benennen, woran Fortschritte, Aufwende und Ergebnisse abgelesen werden können, so dass jedes Teammitglied diese Indikatoren kennt und akzeptiert.

5. Coaching Strategien auf die Distanz übersetzen: Bei virtuellen Teams fehlen Führungskräften jene Beobachtungen zum Verhalten seiner Mitarbeiter, die der „normale“ Teamleiter während Meetings, persönlichen Gesprächen oder Präsentationen gewinnen kann. Hier empfiehlt sich für die Führungskraft die Beobachtung und Nutzung von Arbeitsergebnissen, wie bspw. Dokumente, Reports, eMails und natürlich das Einbringen einzelner Mitarbeiter in Konferenzen und Abstimmungen.

6. Erfolge würdigen: Die Mitarbeiter des virtuellen Teams sind ggf. an ihrem Standort die einzigen, welche in das Projekt eingespannt sind. Das Teilen von Erfolgen und das Freuen über das Erreichen wichtiger Milestones kann also nicht lokal erfolgen. Gerade diese positiv besetzten Ereignisse sollten auch im virtuellen Team virtuell gefeiert und gewürdigt werden. Dies sind sehr gute Gelegenheiten den Teamgeist zu stärken und auch dazu, die anderen Teammitglieder besser kennen zu lernen.