

Virtuelle Teams zusammenschweißen

Die fortschreitende Globalisierung verstärkt die virtuelle Zusammenarbeit von Teams. Der Aufbau von Vertrauen ist dort schwierig, da die tägliche Zusammenarbeit nicht gegeben ist. Das Führen eines virtuellen Teams stellt Führungskräfte vor ganz spezielle Herausforderungen. Hier sind nicht zuletzt die Qualitäten eines Moderators und Coachs stark gefragt.



In international orientierten Unternehmen, Projekt- und Matrixorganisationen halten immer mehr virtuelle Teams Einzug. Oft findet diese Entwicklung schleichend und von der Unternehmensleitung und Personalentwicklung unerkannt statt. Die Sensibilisierung und Weiterbildung der Führungskräfte und Projektleiter zum Thema „virtuelle Führung“ steckt daher oft noch in den Kinderschuhen.

Prinzipiell beschränken sich Unternehmen häufig darauf, für virtuelle Teams die technische Infrastruktur bereitzustellen. Reisebudgets werden dann gleichzeitig gekürzt. Doch die entsprechende Hard- und Software alleine reichen nicht aus, um ein virtuelles Team zum Erfolg zu führen. Eine Studie der Hay Group hat ergeben, dass Teamleiter von virtuellen Teams eine wichtige Schlüsselrolle einnehmen und zu deren Erfolg und Misserfolg entscheidend beitragen. Hierbei spielt der Vertrauensaufbau zwischen den Teammitgliedern eine wesentliche Rolle (siehe auch die Abbildung).

Dass virtuelle Teams kaum mit den altbewährten Führungskonzepten geführt werden können, wird in der Praxis schnell klar: Die Führungskraft kann ihre Mitarbeiter bei der täglichen Arbeit nicht beobachten und daher die Motivation, die Persönlichkeit und die Kompetenzen der Mitarbeiter nur schwer einschätzen. Konflikte zwischen einzelnen

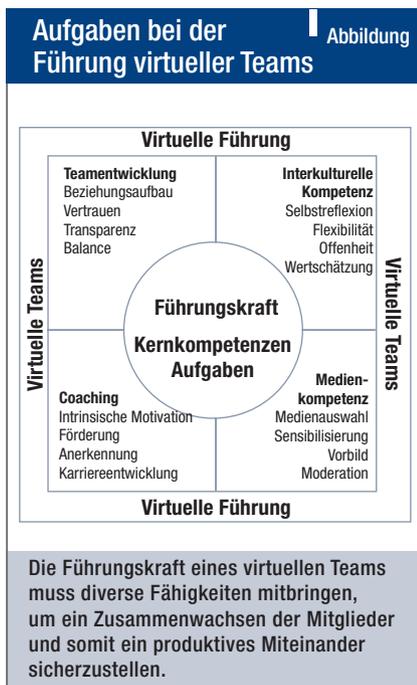
Teammitgliedern entstehen aufgrund der Unterschiedlichkeit und der Distanz der Teammitglieder schnell und bleiben oft unerkannt. Die Kommunikation in Telefonkonferenzen und Webmeetings verläuft schleppend. Mit einem Ohr und einem Auge sind die meisten ganz woanders. Präsenz und Führung light im virtuellen Team – muss das sein? Können so Spitzenteams entwickelt werden? Welche neuen Strategien müssen Führungskräfte, die virtuelle Teams aus der Distanz führen, beachten?

Vertrauen und Transparenz statt Mikromanagement

Ein globales virtuelles Team kann nur dann wirklich erfolgreich geführt werden, wenn ein besonderer Fokus auf Vertrauen und Transparenz gelegt wird. Für den Teamleiter bedeutet das, dass er mit gutem Beispiel vorangeht und eine Art Vertrauensvorschuss gibt. Gegenseitige Erwartungen, Rollen und Ziele sollten von Anfang an transparent gemacht und besprochen werden, damit es zu keinen großen Enttäuschungen kommt. Mikromanagement und ausuferndes Reporting führen dagegen schnell zu Frustration und Motivationsverlusten im Team.

Es ist ebenso wichtig, Teamentwicklungsmaßnahmen für virtuelle Teams einzuführen, damit diese Teams auch über die Storming-Phase hinauskommen und einen

Mehrwert für das Unternehmen schaffen können. Es geht darum, trotz der empfundenen Unterschiede Gemeinsamkeiten zu finden und trotz der Distanz als Team zusammenzuwachsen. Ein solches Teambuilding kann im besten Fall gemeinsam an einem Ort oder alternativ auch über Online-Meetings mit vielen virtuellen Teamübungen stattfinden. Die Führungskräfte können entweder selbst dazu befähigt werden, solche Teambuilding-Maßnahmen durchzuführen oder aber es werden externe Berater mit dem Fokus auf virtuelle Teams hinzugezogen. Hierbei ist auch die interkulturelle Zusammensetzung im Team zu beachten. Ansonsten ist es wichtig, dass der Teamleiter bewusst virtuelle Räume für informellen Austausch schafft, um die Beziehungen und das Vertrauen untereinander aufzubauen, aufrechtzuerhalten und zu festigen. Um das gesamte Teampotenzial zu nutzen, muss er etwaige Ungleichheiten ausbalancieren, die sich beispielsweise aus der unterschiedlichen räumlichen Distanz der Teammitglieder zueinander und mit dem Teamleiter sowie der interkulturellen Zusammensetzung des Teams ergeben: Bildet eine Nationalität die Mehrheit im Team? Wer hat dieselbe Nationalität wie die Führungskraft oder sitzt im selben Büro und bekommt somit mehr Einfluss? Dominieren Muttersprachler die Kommunikation? Diese Fakto-



ren müssen von der Führungskraft unbedingt beachtet und ausgeglichen werden.

Das Thema „kulturelle Vielfalt“ im Team verankern

Damit kulturelle Unterschiede als unterschiedliche Stärken im Team wahrgenommen und geschätzt und nicht als Hindernisse betrachtet werden, die den Kommunikationsfluss stören, müssen diese Unterschiede erst einmal ins Bewusstsein gerückt werden. Teamleiter mit internationalen virtuellen Teams können diese Unterschiede in einem Kick-off-Meeting beziehungsweise einem interkulturellen Teamtraining besprechen und sich auf gemeinsame Kommunikationsregeln und eine Teamcharta einigen. Es geht darum, eine eigene Teamkultur zu schaffen, mit der sich die Teammitglieder identifizieren können.

Mehr zum Thema

Studie der Hay Group zur Führung virtueller Teams, März 2013:

http://www.haygroup.com/downloads/de/Hay_Group_Ergebnispraesentation_Studie_Fuehrung_virtueller_Teams_20130522.pdf

Die Führungskräfte sollten auch ihren eigenen kulturellen Hintergrund und deren Einfluss auf die Teamdynamik reflektieren und toleranter werden gegenüber anderen Arbeitsweisen und Kommunikationsstilen. Anstatt unnötige enge Prozesse einzuführen, ist es sinnvoller, wenn Führungskräfte von virtuellen Teams vorwiegend ergebnisorientiert führen.

Die intrinsische Motivation fördern und Leistungen sichtbar machen

Da Mitarbeiter in virtuellen Teams sehr eigenständig arbeiten müssen, ist es besonders wichtig für die Führungskraft, die intrinsischen Motivationsfaktoren und Stärken der einzelnen Teammitglieder kennenzulernen und zu fördern. Dies ist nur durch viele reflektierte Einzelgespräche möglich und erfordert besondere Kompetenzen. Die Führungskraft übernimmt hier die Funktion eines Coachs, was auf Distanz eine besondere Herausforderung darstellt, viel Feingefühl und Zwischen-den-Zeilen-Lesen erfordert.

Auch sollten die Leistungen der einzelnen Teammitglieder und des gesamten Teams auf jeden Fall immer ausreichend anerkannt und gegebenenfalls gefeiert werden, damit sie überhaupt im Unternehmen sichtbar werden und positive Emotionen trotz mangelnder Face-to-Face-Kontakte entstehen können. Dies ist auch wichtig, um die Karriereentwicklung der virtuellen Teammitglieder im Unternehmen zu fördern. Sonst kann nämlich die Zusammenarbeit in virtuellen Teams von den Mitarbeitern schnell als unattraktive Sackgasse betrachtet werden.

Kommunikationsmedien strategisch einsetzen

Telefon- und Webkonferenzen können heute flexibel eingesetzt werden, um Teambesprechungen in verteilten Teams durchzuführen. Leider jedoch werden diese virtuellen Meetings selten als wirklich effektiv wahrgenommen. Mit innovativen virtuellen Moderationsmethoden können Webmeetings jedoch zum Highlight im virtuellen Teamalltag werden. Die Konzentration in der gemeinsamen virtuellen Teambesprechung nimmt

merklich zu, je interaktiver und dynamischer die Führungskraft moderiert und je mehr Methoden sie dazu einsetzt. Hierzu sollte sie jedoch speziell geschult werden, denn ein virtuelles Teammeeting läuft anders ab als ein Teammeeting vor Ort. Die Kenntnis der Funktionen der eingesetzten Software reicht hier bei Weitem nicht aus.

Welche Kommunikationsmedien dem virtuellen Team zur Verfügung gestellt werden, spielt ebenfalls eine tragende Rolle. Der konsequente Einsatz von Webcams, Instant Messaging Tools und ein firmeninternes soziales Netzwerk, das im virtuellen Team aktiv genutzt wird, fördern die informelle Kommunikation, das Vertrauen und die Transparenz im Team. Der Teamleiter hat hier eine Vorbildfunktion und sollte dem Team Orientierung geben. Gleichzeitig müssen die Teammitglieder dafür sensibilisiert werden, wann und warum welche Medien sinnvoll sind. Ansonsten wird ein neues Kommunikationsmedium, wie zum Beispiel ein firmeninternes soziales Netzwerk, nur als noch ein zusätzliches Informationsmedium und damit als zusätzliche Bürde angesehen. Leider gibt es immer wieder Unternehmen, bei denen nur ein Bruchteil der Mitarbeiter die vorhandenen Tools auch wirklich kennt und gekonnt einsetzt.

Führung 2.0 statt Führung light

Das Führen von virtuellen Teams ist definitiv keine „Führung light“, sondern eine sehr anspruchsvolle Aufgabe zur Entwicklung von Diversity-Teams an unterschiedlichen Standorten – über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg. Führung 2.0 passt hier eher als Begriff für ein modernes Führungskonzept, das Führungskräfte und Projektleiter extrem fordert, aber auch sehr spannend und motivierend sein kann. Die Personalentwicklung sollte für diese Teams und deren Teamleiter maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme vorsehen.



Autorin
Gudrun Höhne,
interkulturelle Trainerin und
Beraterin für virtuelle Führung
und Teams, the human factor,
München, gudrun.hoehne@thehumanfactor.de