

# Vertrauen, Verantwortung, Motivation und Kommunikation

## Was Führung in virtuellen Strukturen von klassischer Teamarbeit unterscheidet

**T**eamarbeit birgt seit einigen Jahren ein erhöhtes Konfliktpotenzial. Wenn Teams scheitern, wird das oft mit interkulturellen Differenzen erklärt. Unsere Studie „Virtuelle Teams“ (Albrecht / Albrecht-Goepfert 2012) zeigt, dass diese Erklärung zu trivial ist. Ein Hauptgrund für den Misserfolg liegt vielmehr da-

rin, dass virtuelle Teams (definiert nach Duarte und Snyder 2001) wie Präsenzteams geführt werden. Obwohl Befragte angaben, dass virtuelle Teams ähnlich erfolgreich wie Präsenzteams seien, räumten 90 Prozent ein, dass ein ganz anderes Kompetenzprofil für das Funktionieren virtueller Teams erforderlich sei.





Zielvereinbarung, Inspiration, Unterstützung, Ergebniskontrolle und Feedback sind in Präsenzstrukturen oft schon konfliktreich genug. Die Führung von virtuellen Teams stellt nochmals erschwerte Anforderungen.

## DIE AUTOREN

## PROF. DR. ARND ALBRECHT ▶

Professor für HR-Management und Internationales Management an der Munich Business School, Partner von Albrecht & Anderton Consulting for International Business Practice, Konstanz



## PROF. DR.

## EVELYN ALBRECHT-GOEPFERT ▶

Professorin für Führung, Unternehmensethik und Produktentwicklung an der Fachhochschule Südwestfalen und Partnerin der Personalberatung Selecteam Deutschland GmbH, München, und Senior-Coach im Deutschen Bundesverband für Coaching e.V., Osnabrück



Die Erwartungen von Managern an virtuelle Teams ähneln denen, die sie an Präsenzteams stellen. Unsere Studie zeigt, dass die Realität anders aussieht: Virtuelle Teams werden wesentlich schneller gebildet und wieder aufgelöst. So wurden fast drei Viertel aller virtuellen Teams innerhalb von wenigen Tagen zusammengesetzt (vgl. Abb. 1). Die ersten Entwicklungsstufen des klassischen Teambuilding nach Tuckman (1965) sind in virtuellen Strukturen aufgrund des Zeit- und Kostendrucks nicht mehr vollständig realisierbar. Gemeinsame Grundlagen wie Vertrauen, Zusammengehörigkeitsgefühl, Wissen um die Zuverlässigkeit der Teammitglieder, Commitment für einzelne Aufgaben oder das Gesamtprojekt, die in Präsenzteams durch das tägliche Zusammenarbeiten automatisch wuchsen, kommen in virtuellen Teams oft nicht zustande. Stattdessen muss ein Teamleiter sicherstellen, dass diese gemeinsamen Grundlagen vorhanden sind und eingehalten werden. Ebenso muss ein Teamleiter als professionelle Führungskraft dafür sorgen, dass ein gemeinsamer Arbeitsstil verabredet und das Arbeitspensum gerecht aufgeteilt wird. Gleichzeitig wird von den Teammitgliedern eine hohe Selbstverantwortlichkeit und -motivation erwartet.

## NÖTIGE RAHMENBEDINGUNGEN

Die Anforderungen in virtuellen Teams im Vergleich zu Präsenzteams werden in drei Bereichen deutlich:

1. Fachbereiche beziehungsweise Unternehmen, die die Mitglieder und den Leiter für ein virtuelles Team stellen, müssen ein innovatives und hoch flexibles Umfeld sowie Entlastung für die Teammitglieder schaffen.
2. Alle Teammitglieder müssen Führungskompetenz besitzen und so geschult sein, dass sie sofort in virtuellen Teams zusammenarbeiten können. Sie führen sich also gegenseitig.
3. Der Teamleiter muss in der Lage sein, als Projektmanager variabel auf interne und externe Veränderungen zu reagieren. Dazu

muss er langjährige Erfahrung im Umgang mit interkulturellen Fragen, verschiedenen Fachfunktionen und Businesskulturen haben. Die Führung basiert auf festgelegten Verantwortlichkeitsbereichen, die aber dennoch die für die Teammitglieder nötige Handlungsfreiheit zulassen.

Gerade bei der Unterstützung seitens der Organisation zeigen sich oft gravieren-



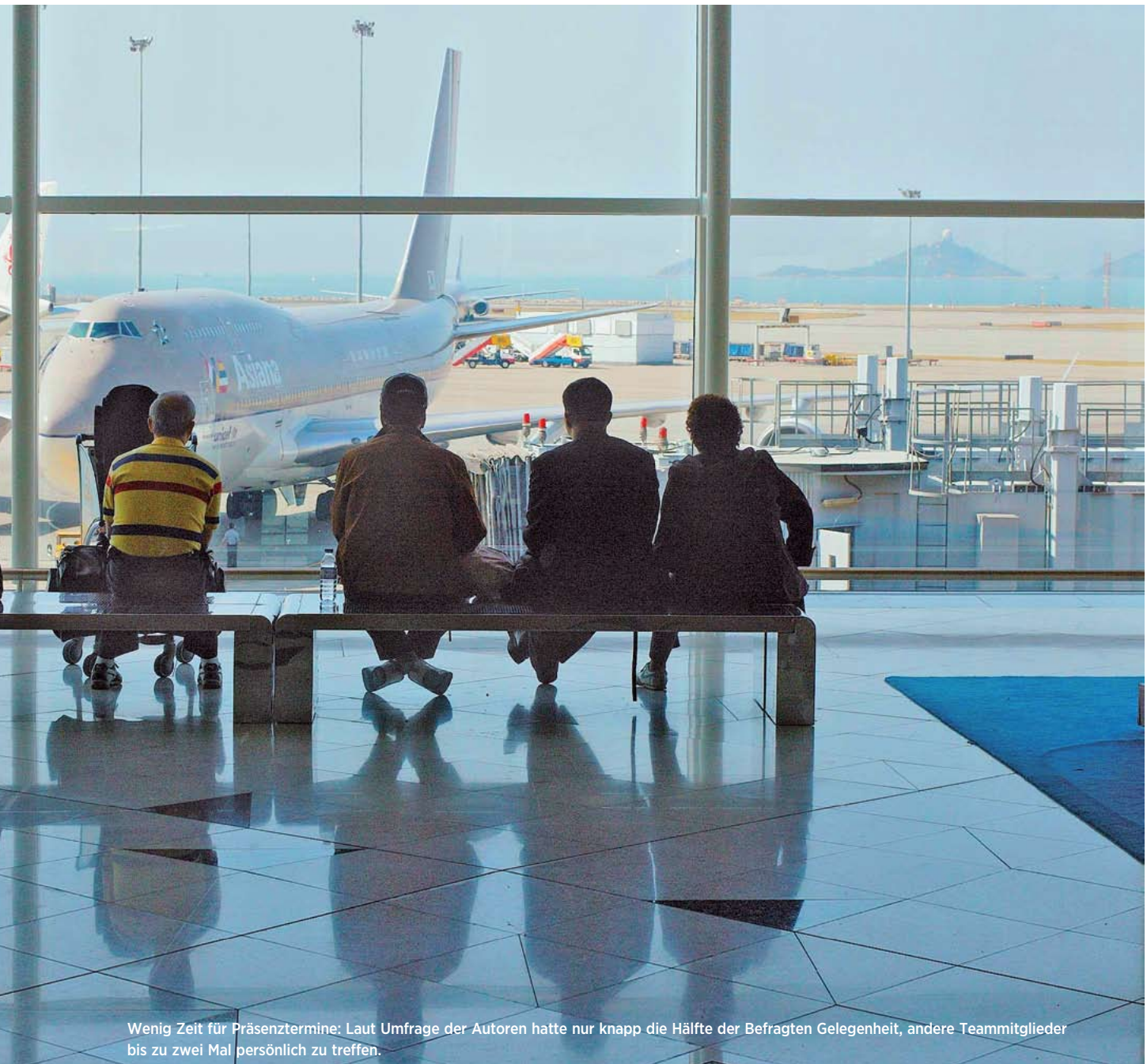
de Defizite. Sowohl Manager, Teamleiter als auch -mitglieder werden oft unvorbereitet Projekten zugeordnet. Laut der Umfrage absolvierte nur knapp ein Drittel der Manager ein Kommunikationstraining in internationalen Projekten oder ein Training zum Selbstmanagement. Zwei Drittel der Manager hatten noch keine adäquate Schulung zur interkulturellen Handlungskompetenz erhalten.

Die befragten Manager gaben an, dass aufgrund von Einsparmaßnahmen zunehmend auf kostengünstige Angebote von Schulungsanbietern oder auf E-Learning zurückgegriffen wird. Oft werden kundenspezifische Standardschulungen als ausreichend angesehen, was angesichts der steigenden Komplexität von Projekten und hoher Anforderungen an die Projektleiter nicht mehr zeitgemäß ist. Zusätzlich ver-

missten Teamleiter in nahezu 90 Prozent der Projekte eine stärkere Unterstützung vonseiten der HR-Funktion sowie professionelles Coaching (vgl. Tab. 1).

## GUTE FÜHRUNG IST NICHT GENUG

Der heute häufig praktizierte situative Führungsstil erweist sich im Kontext vir-



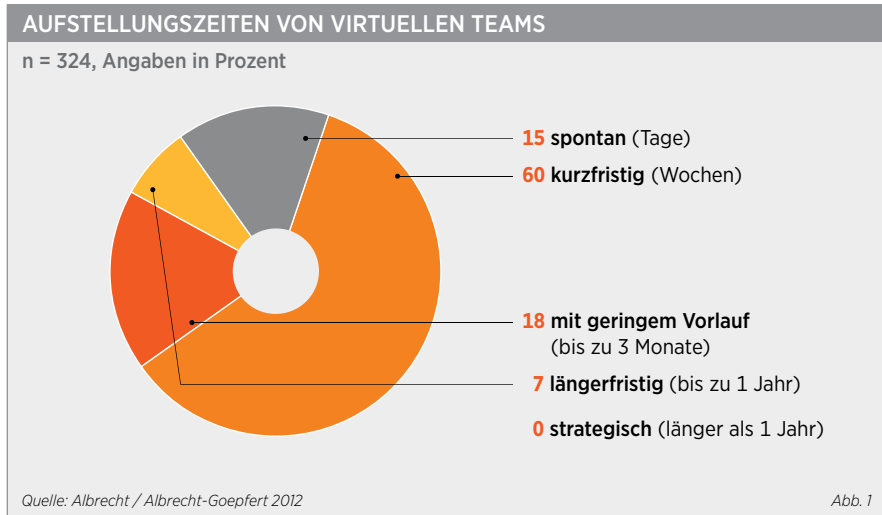
Wenig Zeit für Präsenztermine: Laut Umfrage der Autoren hatte nur knapp die Hälfte der Befragten Gelegenheit, andere Teammitglieder bis zu zwei Mal persönlich zu treffen.

tueller Teams nicht mehr als angemessen. Vier von fünf Managern sind davon überzeugt, dass es prinzipielle Unterschiede in der Führung von virtuellen Teams gegenüber klassischen Präsenzteams gibt. Die befragten Führungskräfte gaben an, dass generell dem Management by Objectives eine viel höhere Bedeutung zugemessen werden müsse, da engmaschiges Monitoring weder möglich noch zielführend sei. Vertrauen, Commitment sowie gemeinsame Zielsetzung erfordern eine hohe Gleichberechtigung der Teammitglieder. Der Teamleiter führt wie ein Primus inter Pares.

Professionalisierung von Führungskräften bedeutet, über profunde Kenntnisse in Fragen des Managements, der Organisation und Psychologie zu verfügen. Interkulturelle Handlungskompetenz und ausgeprägte Fähigkeiten im Selbstmanagement sowie Empathie und Kenntnis innovativer Ansätze zur Prozessgestaltung werden von Teamleitern virtueller Teams vorausgesetzt, so die Aussagen der Befragten. Eine wesentliche Voraussetzung ist gute Kommunikationsfähigkeit (Kayworth / Leidner 2001).

Vertrauensbildung durch Gemeinsamkeitsgefühl und persönliche Ansprache ist wichtiger als der wöchentliche „Jour fixe“. Das bedeutet allerdings gerade in der Anfangsphase eine erhöhte individuelle Ansprache der einzelnen Teammitglieder durch den Teamleiter. Dies ist eine Herausforderung, die der Unterstützung seitens der Organisation bedarf.

Laut der Umfrage fühlte sich rund die Hälfte aller befragten Leiter bei der Auswahl und Leitung von virtuellen Teams weitgehend allein gelassen. Nur ein Viertel der befragten Teamleiter fühlte sich sehr gut unterstützt. Auch erfahrene Projektmanager warnen, dass diese Defizite gerade bei unerfahrenen Managern zu katastrophalen Folgen mit erheblichen Schäden für ein Projekt führen können.



### MASSNAHMEN ZUR UNTERSTÜTZUNG VIRTUELLER TEAMS

Sicherstellung von...	Umsetzung mittels...
<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kommunikationstraining</li> <li>▶ Verhandlung auf einer sprachlichen Plattform</li> </ul>
<b>interkultureller Handlungskompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ interkulturellen Trainings mit Fokus auf Business, nicht Landeskunde</li> <li>▶ Berücksichtigung multinationaler Teams, nicht nur bi-nationale Vergleiche</li> </ul>
<b>Anwendung moderner Techniken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Schulung zur Nutzung von Skype</li> <li>▶ stärkerer Nutzung von Shared Drives / Clouds</li> </ul>
<b>Unterstützung seitens der HR-Abteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Schaffung eines kompetenzbasierten Managements zur schnelleren Identifizierung von geeigneten Teamleitern und -mitgliedern</li> <li>▶ Bereitstellung von virtuellen Teams (ggf. konzernweite Sicht)</li> </ul>
<b>Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Optimierung von Projekt-, Zeit- und Selbstmanagement von Teamleitern</li> <li>▶ Unterstützung von Teammitgliedern (unerfahrene, auf sich allein gestellte oder in kritischen Projektsituationen befindende)</li> </ul>

Tab. 1

### MODERATOR STATT VORGESETZTER

Die Führungskraft wird stärker die Rolle des Moderators einnehmen. Sie muss...

- ▶ ein Team nach Kompetenzen spezifisch zusammenstellen,
- ▶ strukturgebende Maßnahmen und Regeln klar kommunizieren,
- ▶ klare Aufgabenverteilung sicherstellen,
- ▶ Vertrauen und Verlässlichkeit aufbauen,

- ▶ teambildende Maßnahmen über Zeit und Raum etablieren,
- ▶ Entwicklung und Implementierung einer teamspezifischen Kultur fördern,
- ▶ Teammitglieder für potenzielle Konflikte sensibilisieren,
- ▶ interkulturelles Verständnis unter den Teammitgliedern fördern (vgl. Tab. 2).

Diese komplexen Aufgaben erfordern nicht nur gut geschulte, sondern vor allem erfahrene Führungskräfte, sodass seitens

MASSNAHMEN ZUR FÖRDERUNG VON LEITERN VIRTUELLER TEAMS	
Sicherstellung von...	Umsetzung mittels...
<b>spezifischer Teamzusammenstellung nach Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Berücksichtigung nicht nur von Fachkompetenzen, sondern auch Soft-Skill-Kompetenzen beim Teamaufbau</li> <li>▶ Einzelgesprächen bzw. Absprache mit Vorgesetzten / HR Abteilung bei Wahl aus Kandidatenpool für Teampositionen</li> </ul>
<b>strukturegebenden Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Definition von klaren Rollen und Verantwortlichkeiten im Vorfeld der Teamaktivität</li> <li>▶ Burn-out-Risiken durch Parallelprojekte berücksichtigen und wenn möglich vermeiden</li> </ul>
<b>klarer Aufgabenverteilung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ schriftlicher und für alle transparenter Aufgabenverteilung</li> <li>▶ zeitliche Einhaltung mit klar definierten Meilensteinen durch Selbstmonitoring des Teams überwachen lassen</li> </ul>
<b>Vertrauen und Verlässlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verdeutlichung des gemeinsamen Ziels</li> <li>▶ Offenlegung von individuellen Zielen und unterschiedlichen Standpunkten</li> </ul>
<b>teambildenden Maßnahmen über Zeit und Raum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Face-to-Face-Kick-off-Meeting (anstreben)</li> <li>▶ Austausch von Gemeinsamkeiten und Erfahrung, um Vertrauensbasis zu schaffen</li> </ul>
<b>Entwicklung und Implementierung einer teamspezifischen Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Erarbeitung und Leben einer Vision nach Regeln mit potenziellen Eskalationsmechanismen</li> <li>· im Team: Belohnungen / Sanktionen (z. B. Auswahl der Zeitzone bei Telefonkonferenzen)</li> <li>· außerhalb des Teams: Mitarbeitergespräch (ggf. disziplinarische Konsequenzen)</li> </ul>
<b>hoher Sensibilität für potenzielle Konflikte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Angebot von Mediationstraining für alle</li> <li>▶ wiederholter Teamschulung, um Eskalationen zu erkennen, abzufangen und ggf. mit Unterstützung lösen zu lassen</li> </ul>
<b>interkulturellem Verständnis unter den Teammitgliedern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verpflichtung aller Teammitglieder zu interkulturellem Training / Coaching aller partizipierenden Nationen und Businesskulturen</li> <li>▶ Schulung, die vor allem die sprachlich-kulturelle Verhandlungsplattform berücksichtigt (z. B. Deutsch oder Englisch)</li> </ul>

Tab. 2

KOMMUNIKATIONSMITTEL	
Eignung in virtuellen Teams Benotung mit 1 (sehr geeignet) bis 6 (ungeeignet), n = 324	
Kommunikationsmittel	Ranking
Telefonkonferenz	1,8
Face to Face	2,9
E-Mails	2,9
Skype	3,4
Clouds / Shared Database	4,6
SMS	5,4

Quelle: Albrecht / Albrecht-Goepfert 2012 Tab. 3

der Organisation darüber nachgedacht werden sollte, rechtzeitig Nachwuchskräfte in ein Mentoring- oder Patensystem zu integrieren.

Vertrauensbildende Maßnahmen wie im Alltag von Präsenzteams entfallen bei global verteilten Teams üblicherweise. Face-to-Face-Meetings, private Gespräche im Büro oder gemeinsame Mittagspausen sind kulturbildend und fördern den Informationsaustausch. Bei virtuellen Teams lassen

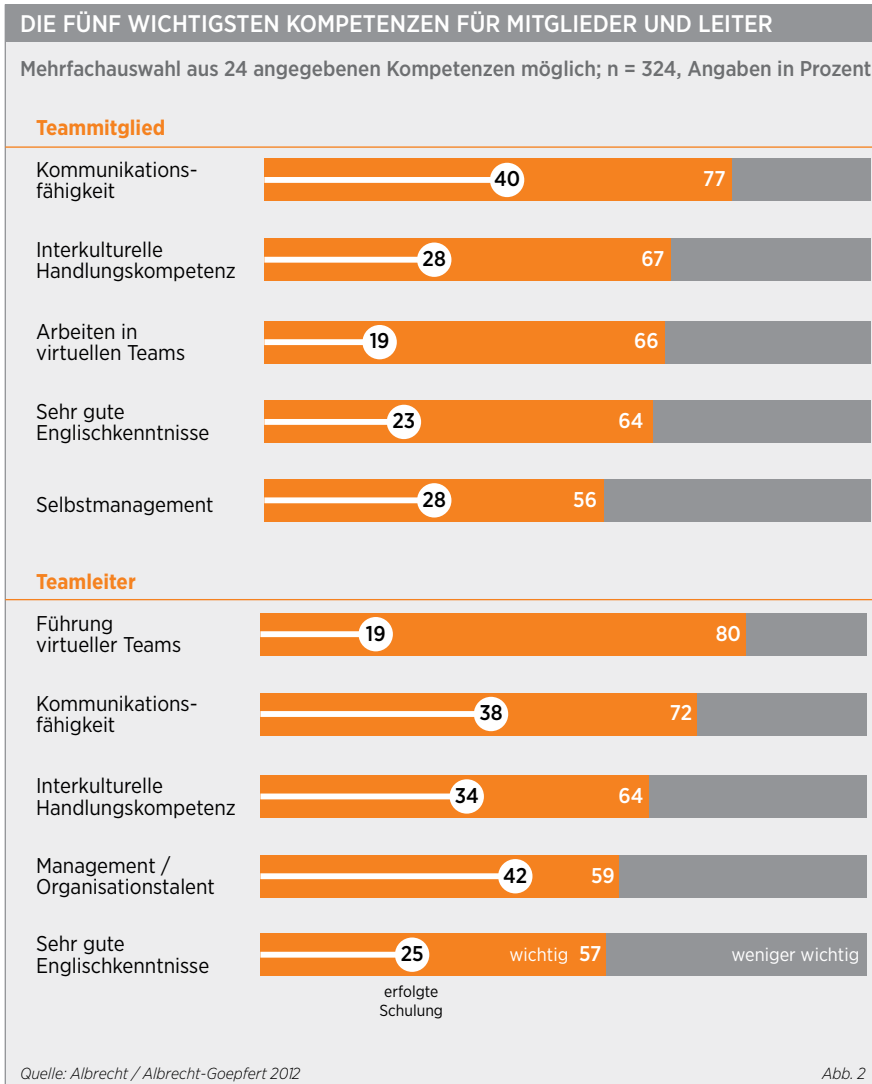
sie sich jedoch oft nicht realisieren. Knapp die Hälfte aller Befragten gab an, bis zu zwei Mal andere Teammitglieder persönlich während der Projekte kennengelernt zu haben. Jeder Fünfte hatte überhaupt nur ein einziges Face-to-Face-Meeting.

Schon kurze Rückfragen in virtuellen Teams erfordern wegen der Zeitverschiebung einzelner Teammitglieder meist einen schriftlichen Kontakt (E-Mail); Antworten lassen dadurch länger auf sich warten. Te-

lefongespräche gelten in virtuellen Teams als das Kommunikationsmittel der Wahl. Telefonkonferenzen rangieren in der Beliebtheit noch vor Face-to-Face-Meetings, E-Mail und Skype-Kontakten (vgl. Tab. 3).

## VERTRAUEN IN VIRTUELLEN STRUKTUREN

Ein entscheidendes Fundament virtueller Teamarbeit ist Vertrauen. Das geben vier von fünf Managern an, die langjährig



Projekte in virtuellen Teams geführt haben. Um Vertrauen in solchen Strukturen aufzubauen, sollten folgende Maßnahmen ergriffen werden:

- ▶ Gemeinsamkeiten finden,
- ▶ Transparenz durch schnellen und vollständigen Informationsfluss sicherstellen,
- ▶ Emotionen zulassen und teilen,
- ▶ Vertrauensvorschuss geben,
- ▶ dem ganzen Team positives Feedback geben,
- ▶ Wettbewerb innerhalb des Teams minimieren.

Wie die befragten Manager bestätigen, sind Kommunikationsfähigkeit, interkultu-

relle Handlungskompetenz, Englischkenntnisse, Selbstmanagement sowie Organisationstalent für den Erfolg virtueller Teams essenziell. Diese Kompetenzen werden zukünftig sowohl von den einzelnen Mitgliedern als auch vom Leiter virtueller Teams gefordert werden. Allerdings spiegelt die Umfrage auch einen erheblichen Nachholbedarf wider: Viele Organisationen vernachlässigen ein kompetenzbasiertes Trainings- und Schulungskonzept (siehe Abb. 2).

### TEAMS MIT EIGENER KULTUR

Jedes virtuelle Team bildet ganz spezielle zwischenmenschliche Beziehungen aus (Sarker et al. 2011). Für diese eigenständigen

Teamkultur sind folgende Fragen zu klären:

- ▶ Wie viel Small Talk wollen wir?
- ▶ Wird eher eine sach- oder beziehungsorientierte Zusammenarbeit angestrebt?
- ▶ Wird eher eine Low- oder High-Kontext-Kommunikation angestrebt?
- ▶ Wie sehen Projektreports als Ergebnisprotokoll aus?
- ▶ Welches soll die vorrangige Kommunikationsform sein: E-Mail, Telefon oder Skype?
- ▶ Wie viel Kontakt will das Team haben? Wie viel Kontakt erfordert das Projekt oder der Arbeitsauftrag?

Je nach nationaler Zusammensetzung wird jedes virtuelle Team eine eigene Teamkultur mit eigenen Regeln und Werten entwickeln. Aufgabe der Führungskraft ist es, die individuelle Teamkultur mit der Unternehmenskultur zu harmonisieren. Wie kann die Führungskraft sicherstellen, dass die Loyalität der Teammitglieder nicht nur gegenüber dem Team, sondern auch gegenüber dem Unternehmen gewährleistet bleibt? Die Führungskraft muss für ein effektives Gleichgewicht zwischen Unternehmens- und Teamkultur sowie nationalen Kulturen sorgen. ●

### Literatur

Albrecht, A. / Albrecht-Goepfert, E. (2012): Virtuelle Teams. Umfrage unter deutschen Managern in virtuellen Teams, in Vorbereitung

Duarte, D. L. / Snyder, N. T. (2001): Mastering virtual teams, 2<sup>nd</sup> ed., San Francisco

Kayworth, T. R. / Leidner, D. E. (2001): Leadership effectiveness in global virtual teams, in: Journal of Management Information Systems, 18 (3), 7–40

Sarker, S. / Ajuja, M. / Kirkeby, S. (2011): The role of communication and trust in global virtual teams: A social Network perspective, in: Journal of Management Information Systems, 28 (1), 273–309

Tuckman, B. W. (1965): Developmental sequences in small groups, in: Psychological Bulletin, 63 (6), 384–399