

30-Punkte-Plan

Führung in virtuellen Teams



Darka Marquardt

Expertin für HR- und Organisationsberatung bei Sopra Steria Consulting, München

Virtuelle Teams gibt es nur in großen, internationalen Konzernen? Keineswegs – auch in mittelständischen Unternehmen arbeiten immer mehr Kollegen abteilungs- und standortübergreifend in Projektteams. Daher bezieht sich der Terminus „virtuelles Team“ auf alle Gruppen, die über eine räumliche Distanz hinweg geführt werden.

1 Flexibilität erforderlich

Mittlerweile sind Jobs räumlich nicht mehr an einen festen Arbeitsplatz gebunden. Mitarbeiter haben heute immer öfter die Freiheit, sowohl zeitlich als auch räumlich ihre Arbeitszeit wesentlich flexibler zu gestalten. „Virtuell“ beschreibt die Tatsache, dass sie sich nicht täglich face-to-face begegnen, sondern stark auf die Nutzung von Technologien angewiesen sind. Daher sind diese Teams von zwei Eigenschaften charakterisiert: Führung auf Distanz und dem verstärkten Einsatz kollaborativer Technologien, um die Entfernung zu überbrücken.

Der moderne Arbeitsplatz ist überall – das hat weit reichende Konsequenzen für die Führungskräfte der zunehmend dezentral und virtuell arbeitenden Gruppen. Wie gelingt es, trotz der räumlichen Trennung ein Wir-Gefühl zu erzeugen und die Arbeitnehmer zu binden? Der Begriff der Mitarbeiterbindung ist in diesem Kontext ebenfalls weiter zu fassen. Klassischerweise versteht man darunter das Ziel, Angestellte möglichst lange im Unternehmen zu halten und sie zur Weiterentwicklung zu motivieren.

Diese Definition ist nicht eins zu eins auf virtuelle Teams übertragbar, die als Projekt- oder Arbeitsgruppen meist nur für eine zeitlich begrenzte Dauer existieren. Hier bedeutet Mitarbeiterbindung, dass sich jedes Gruppenmitglied bestmöglich einbringen kann und sich für die Zeitdauer des Teambestands wohlfühlt.

2 Neue Definition der Mitarbeiterbindung

Worin bestehen genau die Probleme, diese Form der Mitarbeiterbindung in virtuellen Teams herzustellen? Zum einen ist Führung per se ein komplexes Thema und immer notwendig, wenn eine Arbeitsgruppe ein besonderes Ergebnis herbeiführen soll. Dies über räumliche Distanz hinweg zu erzielen, stellt grundsätzlich eine Schwierigkeit dar. Hinzu kommt die Problematik, dass Unternehmen Experten- oder Projektteams, die eine bestimmte Expertise für eine Projektaufgabe mitbringen, meist aus ganz verschiedenen Abteilungen mit unterschiedlichen Hintergründen zusammenwürfeln. In den meisten Fällen hat der Teamleiter keine disziplinarische Macht – d. h., er muss seine Führungsaufgabe wahrnehmen, ohne auf die Führungshebel, die er im klassischen Kontext einsetzen könnte, zurückgreifen zu können. Instrumente, wie direkte Anweisungen und bestimmte Kontrollmechanismen, funktionieren in virtuellen Teams sowieso nicht.

Praxistipp

Für eine erfolgreiche Leitung virtueller Teams gibt es eine Reihe von Maßnahmen, die Führungskräfte in der Praxis ergreifen können. Der folgende 30-Punkte-Plan kann dabei als Checkliste dienen.

Grafik

30-Punkte-Plan zur Mitarbeiterbindung im virtuellen Team

Vorbereitung	Erreichbarkeit	persönliche Treffen	Connector	Rückmeldung
Kick-off	Kommunikationsroutine	Technologie-nutzung	Coach	Wir-Gefühl
Verlässlichkeit	Leidenschaft	Teamkodex	Vereinbarungen	Lob und Anerkennung
gemeinsamen Nenner finden	eigene Work-Life-Balance	Koordination	Budget	Anreizsystem
Empowerment	Frequent Traveller	Team-entwicklung	Ausblicke	kulturelle Sensibilität
Konflikt-behandlung	eigene Medien-kompetenz	Prozess-gestaltung	Commitment	Erwartungs-management

3 Maßnahmen zu Beginn der Zusammenarbeit

Anfangs müssen Führungskräfte zunächst eine Verbindung zwischen den Teammitgliedern herstellen und dafür Sorge tragen, dass eine gute Kommunikation untereinander möglich ist.

In virtuellen Teams benötigt man mehr Zeit für die Vorbereitung, als es zum Kick-off bei Präsenzteams notwendig ist. Projektteams sollen meist schnell anlaufen. Daher muss die Führungskraft im Vorfeld bestimmte Fragen beantworten und Strukturen vorgeben – etwa mit welchen Technologien die Gruppe kommuniziert und wie diese Technologien bereitzustellen sind. Es ist wichtig, die Rahmenparameter – z. B. Standorte, Fachlichkeit, Verfügbarkeiten, Auftrag und Vernetzung – im Vorfeld zu analysieren und daraus ein Gesamtbild und eine Vision für die zukünftige Zusammenarbeit abzuleiten. Erst wenn die Führungskraft diese Vision erarbeitet hat, kann sie diese weitervermitteln und damit von Beginn an eine entsprechende Richtung vorgeben.

Wichtig

Es ist unerlässlich, dass die Teamleitung sicherstellt, dass sie vor allem zu Beginn der Zusammenarbeit – aber auch im späteren Verlauf – sehr gut erreichbar ist. Dies gilt sowohl für E-Mails als auch für persönliche oder telefonische Gespräche. Das ist keineswegs immer selbstverständlich. Das gesamte Team muss zudem darüber informiert und ermutigt werden, diese Möglichkeiten des Austauschs selektiert und gerne zu nutzen.

Regelmäßige persönliche Treffen in einem virtuellen Team sind das A und O. Wichtig bei der Organisation der Treffen ist die genaue Bedarfsplanung. So ist bei kreativen oder innovativen Projekten wichtig, dass die persönlichen Meetings in verschiedenen Teamkonstellationen machbar sind. Dafür sind entsprechende Mittel bereitzustellen. Auch hier sind Informationen das Nonplusultra: Das Team sollte man über den Umfang und die Form dieser Begegnungen sowie deren Ziel vorab informieren.

Die Leitung muss in einem virtuellen Team zudem regelmäßig als „Connector“ auftreten und als Verbinder aller Mitarbeiter fungieren. Diese Funktion ist wesentlich, um alle im virtuellen Rahmen zusammen zu halten. Nicht jedes Mitglied hat den entsprechenden Eigenantrieb, um sich innerhalb eines Teams mit allen zu vernetzen. Darüber hinaus ist entscheidend, dass es der Führungskraft gelingt, gegenüber jedem Beschäftigten den sinnstiftenden Anteil seiner Aufgabe herauszukristallisieren und die Tätigkeiten der Einzelnen in einen großen Sinnzusammenhang einzuordnen. Auch beim Feedback ist Gewissenhaftigkeit gefragt. Zum einen muss die Teamleitung selbst mit gutem Beispiel vorangehen und versprochene Rückmeldungen einhalten, zum anderen sollte sie das auch von jedem Teammitglied erwarten können.

Zum Start eines virtuellen Teams müssen ausreichend Zeit und Budget für ein Kick-off-Meeting vorhanden sein. Eine strukturierte Agenda trägt dazu bei, Mehrwert für alle zu schaffen und die Teamleistung entsprechend einzufordern. Hier müssen Führungskräfte Sprache, Kommunikationsart und Stil der zukünftigen gemeinsamen Arbeit festlegen. Auch die Stimmung spielt schon beim Kick-off eine besondere Rolle.

4 Informationen austauschen und Knowhow nutzen

Gemeinsam festgelegte Kommunikationsroutinen – wie Jour-Fixe-Termine, Absprachen und Standards – erleichtern die Orientierung der Arbeitnehmer. Doch auch bilaterale Abstimmungsrunden müssen integriert werden, um die gemeinsame Arbeit einfacher zu machen.

Wichtig

Die Wahl der Technologie ist nicht zu unterschätzen. Nicht selten funktionieren technische Lösungen – Chats oder Videokonferenztools – nicht oder Beschäftigte müssen auf den Rückruf ihrer Kollegen mehrere Tage warten. Dies kann dazu führen, dass man zu oft auf das eher unpersönliche Kommunikationsmittel der E-Mail ausweicht.

Die Folge ist: Die Mitarbeiter lernen sich kaum kennen. Sie können sich gegenseitig nicht gut einschätzen, weder persönlich, noch bezüglich ihrer Rolle im Unternehmen. Ganz klar, dass infolgedessen der Spaß an der Arbeit ins Hintertreffen geraten kann. Eine gute Basis bilden funktionierende und moderne Kommunikationsmittel. Dabei ist sicherzustellen, dass jedes Teammitglied die Möglichkeit hat, in den Informationsfluss der gewählten Technologie eingebunden und optimal informiert zu sein.

Von der Teamleitung wird sehr viel verlangt – sie muss z. B. auch andere coachen können. Es ist wichtig, dass ein regelmäßiger Wissenstransfer stattfindet. Dieser ist jedoch nicht nur in fachlicher Hinsicht notwendig, sondern auch im Bereich der eigenen Erfahrungen. Dadurch kann die Gruppe voneinander lernen und mit gewissen Situationen bald besser umgehen – sei es fachlich oder durch Erfahrungsaustausch.

5 Gemeinschaftsgefühl herstellen

Es liegt von Beginn an bei der Teamleitung, eine Gruppe zu formen, die ein Wir-Gefühl aktiv lebt.

Praxistipp

Es ist hilfreich, die Teammitglieder in Prozesse zu integrieren, bspw. bei der gemeinsamen Fixierung der Projektzielsetzungen und der Definition der Bedeutung der Zielsetzungen für jeden Einzelnen. Außerdem eignen sich persönliche oder auch informelle Treffen. „Virtuelle“ Teammitglieder haben ein berechtigtes Interesse daran, soziale Kontakte zu pflegen, wenn sich Chancen dazu ergeben.

Es gibt verschiedene Dinge, die ganz besonders in virtuellen Teams bedeutend sind, etwa Werte wie Verlässlichkeit i. S. v. Einhalten von Deadlines, Erreichbarkeit, Austausch und Unterstützung. Wenn man sich aufeinander verlassen kann, macht es Spaß, gemeinsam zu arbeiten. Die Teamleitung muss selbst leidenschaftlich als positives Beispiel vorangehen und aufgeschlossen die Aufgaben in die Wege leiten. Somit entfacht sie auch Leidenschaft für die Arbeit bei anderen.

Praxistipp

Die Leidenschaft hat ihren Keim in der eigenen Einstellung. Das bedeutet, dass eine Selbstreflexion zu Beginn durchaus empfehlenswert ist.

Die Führungskraft muss sich im Klaren darüber sein, welche Werte sie vermittelt und welche für das Team wichtig sind, etwa Zuverlässigkeit i. S. v. Einhalten von Terminen, Vertrauen, Selbstständigkeit, Eigenverantwortung etc. Aus diesen Werten sollte sie einen verbindlichen Teamkodex definieren.

6 Führung im engeren Sinne

Teamleiter müssen die einzelnen Mitglieder in virtuellen Teams mehr in die Pflicht nehmen. Mit ihnen sind eindeutige Vereinbarungen zu treffen und klare Termine zu kommunizieren. Damit die Sache nicht zu bürokratisch wird, ist ein Austausch per E-Mail eine ausreichende Grundlage und die Vereinbarung somit schriftlich festgehalten.

Wichtig

Das Wichtigste für Teammitglieder? Ganz klar: Lob und Anerkennung. In virtuellen Teams muss es eine gesunde Dosis an Lob, aber auch konstruktive Kritik geben. Auch hier spielt die Führungskraft eine wichtige Rolle, denn sie muss sich die Zeit nehmen und ein Händchen für die richtige Dosierung eines positiven Feedbacks haben. Lob und Anerkennung sind wichtig, um motivierte Mitarbeiter zu haben und zu behalten.

Einen gemeinsamen Nenner zu finden, kann Vieles heißen. In der spezifischen Teamkonstellation ist dabei zu bestimmen, wo dieser gemeinsame Nenner überhaupt notwendig ist, wo unabdingbar und wo nur gewünscht. Die Teamleitung ist das Vorbild für das Management der Work-Life-Balance. Ist sie zu gestresst, so strahlt sie oft negative Energie aus und auch ihre Steuerungsaufgabe leidet. Es ist an ihr, die eigene Belastung nicht an die Mitarbeiter weiterzugeben, sondern zu demonstrieren, wo die gesunde Balance zwischen einer ergebnisorientierten, effizienten Leistung und anderen Bedürfnissen liegt.

In virtuellen Teams prallen nicht selten ein altes, eher an Kontrolle und direkter Anleitung orientiertes, und ein neues Führungsverständnis aufeinander. Das neue Selbstverständnis moderner Führungskräfte ist gekennzeichnet durch Führung zur Selbstführung und vertrauensbildende Maßnahmen. Die Devise lautet hier: Koordination statt Anleitung. Hierbei ist darauf zu achten, dass deutliche Anweisungen, aber keine Kontrollen im Team im Vordergrund stehen.

7 Das Team motivieren

Oft muss die Teamleitung die Budgets akzeptieren, die sie bekommt. Manchmal ermöglichen etwas Einsatz und Überzeugungsarbeit jedoch auch, mehr Mittel zu erhalten. Das kann dazu genutzt werden, um Face-to-Face-Möglichkeiten, aber auch Incentives bieten zu können. Man sollte auch überlegen, welche Anreizsysteme und dazugehörige Ideen zum Projektthema und zur Konstellation passen und diese dann gezielt einsetzen.

Wichtig

Gut ist es, wenn die Arbeitnehmer selbst entscheiden können, ob sie auf die Motivationsimpulse eingehen oder nicht.

Empowerment ist ein wichtiger Hebel in der Motivation von Beschäftigten. Die Teamleitung kann ein Gruppenmitglied „empowern“, indem sie ihm die Mittel, Zielsetzungen und Informationen rechtzeitig zur Verfügung stellt, damit es strukturiert und gut gebrieft losarbeiten kann. Stärken kann man den Mitarbeiter auch, indem man ihm im Laufe der Zeit mehr Verantwortung zuweist und ihn so nachhaltig mitentwickelt.

In virtuellen Teams wird oft gereist. Ist die Teamleitung ein „Frequent Traveller“, dann ist sie schon daran gewöhnt, mobil zu arbeiten und viel zu telefonieren. Sollte dieser Reisemodus bereits Negativauswirkungen in Form von Konzentrationsschwäche oder Müdigkeit aufweisen, sollte man bewusst überlegen, lieber ein persönliches Meeting abzusagen, als es um jeden Preis mit Verspätung oder mit mangelnder Präsenzleistung „durchzuziehen“.

Die Entwicklung von einzelnen Arbeitnehmern ist wichtig. Aber auch eine Gruppe innerhalb eines virtuellen Teams muss man weiterentwickeln. Gruppeneffekte entstehen nur, wenn Kollegen sich gegenseitig Ergebnisse mitteilen und Wissen teilen. Dabei müssen Führungskräfte bestimmte Synergien entsprechend fördern.

Praxistipp

Die Teamleitung muss immer in der Lage sein, Ausblicke in die nächste Woche, die nächste Projektphase und auf höhere Ziele im mittleren und langfristigen Kontext zu geben. Dadurch erhält der Beschäftigte Orientierung, das Team ist motiviert und das fördert das Gefühl für das große Ganze.

8 Gestaltung und Kontrolle

In Zeiten der Globalisierung ist die kulturelle Sensibilität eine Eigenschaft, die jeder Teamleiter mitbringen muss. Diese Fähigkeit kommt in der praktischen Gestaltung der täglichen Teamarbeit zum Tragen. Grundsätzlich sollte man in einer Gruppe, die weltweit arbeitet oder aus vielen Nationalitäten besteht, grundsätzlich Jeden gleich behandeln. Jedoch ist es förderlich, regionale Besonderheiten zu beachten und bspw. in Spanien kein Telefonat während der Siesta anzusetzen.

Eine der Schlüsselkompetenzen ist das Konfliktmanagement. Es ist im virtuellen Team immer dann gefragt, wenn Spannungen auftauchen, die sich nicht nur in der Kommunikation, sondern auch in den Ergebnissen niederschlagen. Hier ist eine steuernde Rolle gefragt, ohne sich mit den Befindlichkeiten der Mitarbeiter zu befassen. Bei Bedarf muss die Teamleitung hier Präsenz zeigen und neue Regeln aufstellen.

In einem virtuellen Team muss sichergestellt sein, dass jedes Teammitglied die notwendige Medienkompetenz hat, um mit den verwendeten Geräten und der Technik umgehen zu können. Die Führungskraft muss zudem den Medieneinsatz bewusst steuern und festlegen, wann z. B. eine E-Mail als Kommunikationsmittel passend oder wann der Griff zum Telefonhörer oder ein gemeinsames Meeting sinnvoll ist.

Wie läuft die Prozessgestaltung im virtuellen Team ab? Diese Frage muss sich jede Teamleitung stellen. Denn sie entscheidet über die Ergebnisgestaltung und den gesamten Wertschöpfungsprozess.

Auch das Commitment zum Projektteam und zu den Projektregeln muss die Leitung von den Teammitgliedern einfordern. Passiert dies nicht in der großen Gruppe, kann es auch einzeln und unter vier Augen geschehen.

Nichts ist zufriedener stellender als erfüllte Erwartungen. Die Teamleitung muss die Erwartungen u. a. in Sachen Arbeitsklima, Projektergebnisse und Zusammenarbeit steuern. Dies geschieht am besten durch klare Kommunikation.

9 Fazit

Trotz all der genannten Herausforderungen bietet die virtuelle Zusammenarbeit erhebliche Vorteile: Dadurch, dass die Arbeitsgruppen nicht mehr auf einen Standort begrenzt sind, ist der Pool an Ressourcen größer. Zudem haben die Kollegen durch die heterogene Zusammensetzung die Möglichkeit, sich gegenseitig zu beflügeln und parallel zu ihrer Arbeit weiterzuentwickeln. So entsteht meist ein größeres Kreativitätspotenzial – was allerdings nur zum Tragen kommt, wenn die Führungskraft das Team positiv antreibt.

Hierbei gilt es in der Praxis einige Regeln zu beachten: Koordination ist wichtiger als Kontrolle, ergebnisorientierte wichtiger als verhaltensorientierte Führung. Zudem ist die Medienkompetenz jedes einzelnen Teammitglieds entscheidend, wobei die Führungskraft eine Vorbildfunktion einnimmt.