

DIE FÜHRUNG VIRTUELLER TEAMS -

Internationale Zusammenarbeit über kulturelle und geografische Grenzen

Julia Wendland

Kaiserslautern 2014

Inhalt

Vorbemerkung	3
Tendenzen der Globalisierung und Virtualisierung – Vielfalt der Arbeitsformen	3
Virtuelle Kooperationsformen	4
Das virtuelle Team	5
Virtuelle Teams – Potenziale und Herausforderungen	6
Potenziale virtueller Teams	6
Herausforderungen virtueller Teams	7
Implikationen für die Führung virtueller Teams	8
Erfolgskritische Aufgaben der Führung virtueller Teams	10
Vertrauen schaffen und erhalten	10
Kommunikation und Vernetzung fördern	11
Koordinieren und ergebnisorientiert steuern	14
Konflikte managen	14
Kulturelle Vielfalt integrieren	16
Prozesse gestalten	17
Lernen ermöglichen und Wissen dokumentieren	18
Schlüsselkompetenzen für die Führung virtueller Teams	19
Die Führungskraft der Zukunft und die Aufgaben der Personalentwicklung – Ein Ausblick	21
Literatur	23
Anhang	i

Vorbemerkung

Mit dem Einsatz gruppenorientierter, standortübergreifender Arbeitsformen reagieren Unternehmen auf globalen Wettbewerb und zunehmende Komplexität, um Leistungen schnell, flexibel und kundennah zu erbringen. Immer mehr Menschen arbeiten raum-, zeit- und organisationsübergreifend zusammen, häufig ohne sich jemals physisch zu begegnen. Virtuelle Kooperation gewinnt weltweit weiter an Bedeutung. Zunehmende Vernetzung und Verbreitung moderner Informations- und Kommunikationsmedien verändern die Arbeitswelt und treiben die Ausweitung virtueller Strukturen voran. Schon heute ist das Büro „so portabel wie früher ein Kofferradio – dank Cloud-Computing, Aktenaufbewahrung bei Dropbox im Netz und Videotelefonie per Skype.“¹

Nach anfänglicher Euphorie mischen sich jedoch auch kritische Stimmen in die Diskussion um virtuelle Arbeitsformen. Nicht selten stoßen Führungskräfte an Grenzen und virtuelle Teams erbringen nicht den erhofften Erfolg.² Zwei Drittel der Führungskräfte erlebt sich auf Distanz wenig wirksam, ähnlich kritisch bzw. noch kritischer bewerten es die Mitarbeiter.³ Welche Herausforderungen bringt nun Führung auf Distanz mit sich?

Tendenzen der Globalisierung und Virtualisierung – Vielfalt der Arbeitsformen

Zunehmende **Globalisierung** zwingt die Unternehmen, ihre Strategien an lokale Märkte anzupassen und länder- und funktionsübergreifende, kulturell heterogene Teams zu bilden, um die besten Ressourcen zur Lösung komplexer Aufgaben zusammenzubringen. Die **Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien** heben die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben, von Ort und Zeit immer weiter auf und machen es möglich, von jedem Ort der Welt flexibel, schnell und kostengünstig miteinander zu kooperieren. Funktionale Organisationsformen traditioneller Linienorganisation weichen prozess- und projektorientierten dezentralen, zunehmend virtuellen Formen der Organisation und Kooperation.⁴ Bereits 1995 beschreibt Handy das Unternehmen der Zukunft als „...a place for meeting, eating, and greeting, with rooms reserved for activities, not for particular people.“⁵

¹ Penning, 2013, S. 27

² vgl. Al-Ani, 2011, S. 221, Hildebrandt, 2013, S. 10

³ vgl. Forchhammer, 2012, S. 58/59, Hildebrandt, 2013, S. 11

⁴ vgl. Brüttsch, 1999, S. 14 ff., auch Reichwald, 2002, S. 1011

⁵ Handy, 1995, S. 42

Virtuelle Kooperationsformen

Virtuelle Kooperation ist die „Leistungserstellung von individuellen Aufgabenträgern, Organisationseinheiten und ganzen Organisationen, die über mehrere Standorte verteilt sind“⁶ und „zu einem erheblichen Teil mit Hilfe moderner Kommunikationsmedien“⁷ zusammenarbeiten.

Dahinter verbirgt sich eine Vielzahl von Arbeitsformen auf Mitarbeiter-, Gruppen- und Organisationsebene sowie organisationsübergreifend, die z. B. sich in Begriffen wie „telecommuting“, „distance work“, „virtual work“, „hybrid teams“, „co-präsente Teams“, „Telearbeit“, „Netzwerk-Organisation“, „Telekooperation“, „virtuelles Team“, „Teamarbeit auf Distanz“ und „Unternehmensnetzwerke“⁸ widerspiegeln.

Mit Dimensionen wie **Interdependenz der Aufgaben**, **Entgrenzung** (räumlich, zeitlich, organisational), **Lebenszyklus**, **Beteiligte** und ihre **Rolle(n)**, **persönliche Interaktion** und **Medieneinsatz** werden virtuelle Arbeitsformen zu traditionellen Settings sowie zueinander in Beziehung gesetzt, um sie nach Komplexität und Virtualität zu beschreiben.⁹

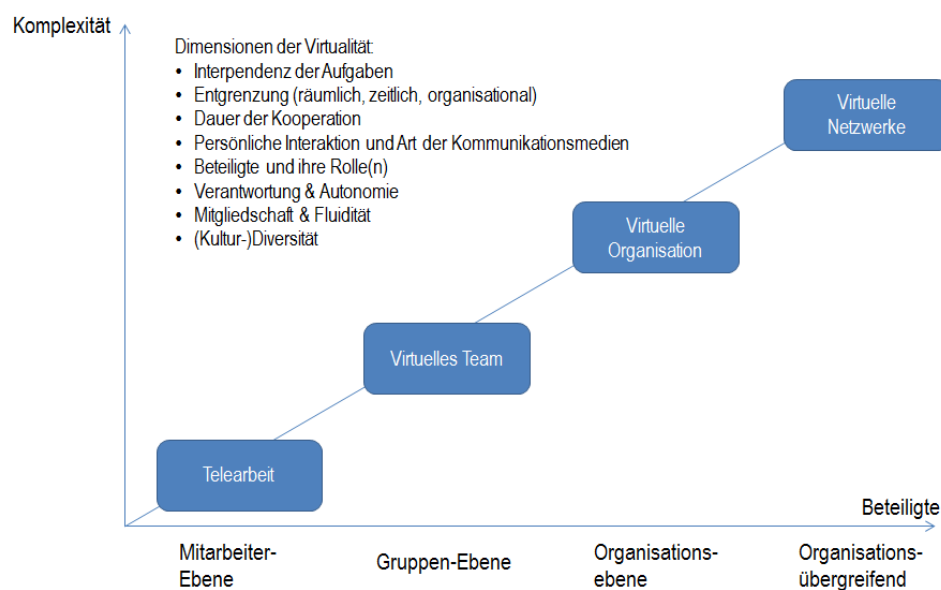


Abb. 1: Entwicklung virtueller Kooperationsformen (in Anlehnung an Rosenstiel, 2009, S. 612)

⁶ Reichwald/Möslein (1996), zitiert nach Konrad, 2002, S. 13

⁷ Herrmann, 2012, S. 27

⁸ vgl. u. a. Handy, 1995, Golden, 2011, S. 1453, Gallenkamp, 2010, S. 290, Al-Ani, 2011, S. 225, Kolb, 2009, S. 342, Zimmermann, 2008, S. 325, Konrad, 2002, S. 15 ff., Nerdinger, 2011, S. 504 ff., Herrmann, 2012, S. 23, 27

⁹ vgl. Bell, 2002, Konrad, 2002, S. 23, Rosenstiel, 2009, S. 612, Lipnack, 1998, S. 69

Das virtuelle Team

Zunächst einmal weisen virtuelle Teams die gleichen Merkmale auf wie traditionelle. Sie sind durch ein **gemeinsames Ziel** und einen **gemeinsamen Arbeitsauftrag** miteinander verbunden. Der **Unterschied** zu traditionellen Teams liegt darin, dass die Mitglieder ihre Leistungen an dezentralisierten, delokalisierten Arbeitsorten **orts- und teilweise zeitunabhängig, in und über Organisationsgrenzen hinweg** erbringen und hierfür **Informations- und Kommunikationsmedien** nutzen. Folglich unterscheiden sich virtuelle Teams von konventionellen ganz wesentlich in den Dimensionen **Raum, Zeit** und **Struktur**. Doch auch virtuelle Teams weisen eine große Vielfalt auf. Der Prototyp eines virtuellen Settings existiert heute ebenso wenig wie der eines traditionellen.¹⁰ Die Typologie virtueller Teams von mit Hilfe von Dimensionen¹¹ denkt nicht in getrennten Kategorien, sondern entlang eines Kontinuums zwischen zwei Polen mit Virtualität als einem eher stetigen, multidimensionalen Konzept¹² (Abb. 2).

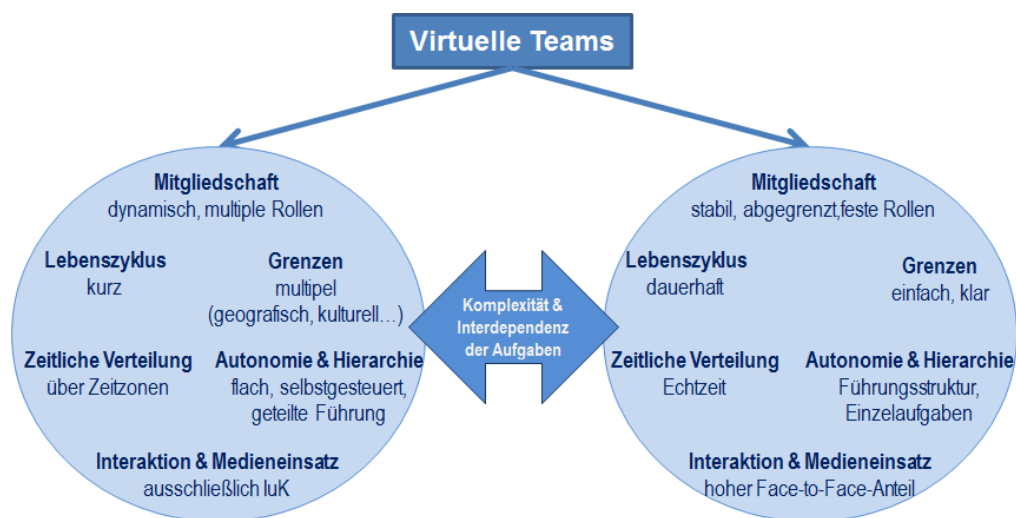


Abb. 2: Kontinuum virtueller Teams und seine Dimensionen (in Anlehnung an Bell/Kozlowski, Konrad/Hertel¹³)

¹⁰ vgl. Bell, 2002, S. 28, Zimmermann, 2008, S. 325, Al-Ani, 2011, S. 234, Hug, 2013, S. 342

¹¹ Bell (2002); Konrad/Hertel (2002) fügen z. B. Autonomiegrad und Hierarchie hinzu, Serrat (2009) unterscheidet 8 Grundtypen, S. 2

¹² vgl. Köppel, 2007, S. 30, Al-Ani, 2011, S. 233, 234

¹³ Bell, 2002, S. 30, Konrad, 2002, S. 19

Für globale virtuelle Teams kommt als weitere Dimension der kulturell-geografische Kontext hinzu, der nach **Ähnlichkeit** und **Diversität** unterscheidet (Abb. 3).¹⁴

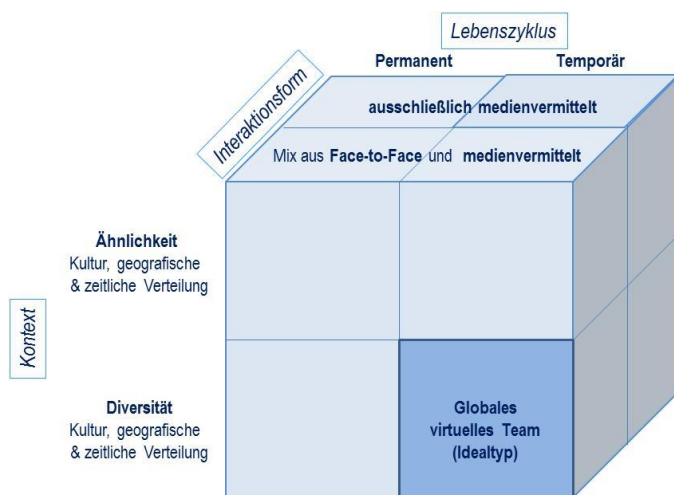


Abb. 3: Globale virtuelle Teams (in Anlehnung an Jarvenpaa/Leidner¹⁵).

Im Weiteren soll ein **global verteiltes, kulturdiverses, innerhalb der Organisation kooperierendes Team** betrachtet werden.

Virtuelle Teams – Potenziale und Herausforderungen

Potenziale virtueller Teams

Die Entscheidung für virtuelle Teamarbeit erfolgt zumeist aus unternehmensstrategischen Gründen. Im Vordergrund hierbei steht die langfristige Unternehmenssicherung durch Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. **Aus Unternehmensperspektive** bietet virtuelle Teamarbeit Möglichkeiten, überregionales Personal (auch mit eingeschränkter Mobilität) zu gewinnen, Expertenwissen orts- und zeitunabhängig zielgerichtet einzusetzen und flexible, dynamische Einheiten jederzeit und je nach Aufgabe zu reorganisieren. Diese Flexibilität ermöglicht ein schnelles Reagieren auf Veränderungen (Märkte, Kundenwünsche), Nähe zu Kunden und Lieferanten und Optimierung der Geschäftsprozesse, z. B. der Prozessqualität durch Einsatz kleiner flexibler Arbeitseinheiten und Einbeziehung lokaler Experten. Die Möglichkeit, mit modernen Informations- und Kommunikationsmedien über Funktionsbereiche, Regionen und Organisationen hinweg zu kooperieren, geht i. d. R. einher mit

¹⁴ Jarvenpaa, 1999, S. 791

¹⁵ Jarvenpaa, 1999, S. 792

flachen Hierarchien, kürzeren Entscheidungswegen, offeneren, dezentralisierten Kommunikationskanälen und höherer Transparenz von Informationen und Prozessen durch Verschriftlichung.

Das Angebot attraktiver Arbeitsformen erhöht Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeitermotivation- und -bindung (z. B. für hochqualifizierte Spezialisten, Generation Y, Frauen). Schließlich ermöglicht virtuelle Teamarbeit Kosteneinsparungen (u. a. für Reisen, Expatriation, Standortkosten).

Aus Mitarbeiterperspektive bietet virtuelle Teamarbeit größere Zeitsouveränität, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume und kann durch Nutzung moderner Informations- und Kommunikationsmedien eine bessere Informationsversorgung ermöglichen. Cross-funktionales, interkulturelles Lernen erhöht die Employability, z. B. durch Erwerb interkultureller, Medien- und Projektmanagement-Kompetenz.¹⁶

Herausforderungen virtueller Teams

Wenn das Wesentliche virtueller Teams in der grenzüberschreitenden Natur ihrer Interaktionen liegt, dann stellt „*die tägliche Realität des Kommunizierens, Interagierens und des Bildens von Beziehungen*“¹⁷ zweifellos Herausforderungen für Mitarbeiter, Führung und Organisation dar. Nachfolgend die wichtigsten in Kürze.

Auf Grund der räumlichen, zeitlichen und sozialen Distanz (einschließlich kultureller) befinden sich virtuelle Teams in einem **Vertrauensdilemma**. „*Trust needs touch*“¹⁸, doch gerade daran mangelt es virtuellen Teams. Sie sind in hohem Maße auf Informations- und Kommunikationsmedien angewiesen. Diese induzieren **Kommunikationsdefizite** (z. B. Missverständnisse, Verzögerungen) durch Kanalreduktion (d. h. fehlende bzw. verminderte Wahrnehmung para- und nonverbaler Signale), lässt „*kommunikative Leerstellen*“¹⁹ entstehen, erhöht **Unsicherheit und Ambiguitäten**. Mediengestützte, v. a. asynchroner Kommunikation (z. B. E-Mail) fehlt es an Spontaneität, Kommunikation wird versachlicht. Soziale Bedürfnisse der Mitglieder werden nicht bzw. nur sehr eingeschränkt befriedigt, was **fehlende Integration und Identifikation** des Einzelnen mit sich bringen kann und die Entwicklung der **Gruppenkohäsion erschwert**. Der Einzelne fühlt sich **isoliert** (z. B. durch „Unsichtbarkeit“, fehlenden persönlichen Kontakt) und **abgekoppelt von Arbeitsprozessen** (z. B. durch fehlende Transparenz der Arbeitsweise). Mangelnde Motivation und Commitment

¹⁶ Zu Potenzialen/Synergien vgl. Kremer, 2013, S. 364, ComTeam, 2012, S. 19/20, Serrat, 2009, S. 2, Konradt, 2002, S. 30 ff., Gallenkamp, 2010, S. 290/291, Köppel, 2007, S. 164 ff., Krämer, 2008, S. 169, Hildebrandt, 2013, S. 13

¹⁷ Lipnack, 1998, S. 68

¹⁸ Handy, 1995, S. 46

¹⁹ Sudmann, 2013, S. 54

können die Folge sein. Virtuelle Teamstrukturen begünstigen **Opportunismus, Rückzug** und **Fehlverhalten** (z. B. Nichteinhalten von Fristen und Absprachen) sowie **mangelnde gegenseitige Unterstützung** (u. a. durch Verfolgen einer eigenen „Agenda“, Zurückhalten von Informationen), die das Ergebnis fehlender gemeinsamer Normen, Werte und Ziele auf Grund fehlender unterstützender persönlicher Interaktion sein können. Die Folge sind **Störungen und Konflikte** auf Grund unterschiedlicher Erwartungen, Interessen und Vorstellungen, die **v. a. in kulturdiversen Teams** bspw. durch Stereotype verstärkt werden können. Wegen der Distanz und eingeschränkter Kommunikationskanäle **bleiben Störungen entweder unerkannt oder werden verzögert wahrgenommen**, was die Gefahr ihrer Eskalation erheblich erhöht.

Implikationen für die Führung virtueller Teams

Nach *Aviolo et al.* ist **virtuelle Führung** „a social influence process mediated by AIT (Advanced Information Technology – d. V.) to produce a change in attitudes, feelings, thinking, behavior, and/or performance with individuals, groups and/or organizations.“²⁰

Wenn virtuelle Teams grundsätzlich Merkmale konventioneller Teams aufweisen, dann kann davon ausgegangen werden, dass sie ebenso **Führung** brauchen und diese ebenfalls das Spektrum aufgaben- und personenbezogener Führungstätigkeiten umfasst.²¹ *Malhorta et al.* konstatieren: „...leading a virtual team requires all the leadership (...) skills needed for leading a collocated team and **more**.“²² Ein **Mehr**, denn Führung hat auf Grund räumlicher Distanz keinen direkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter. Traditionelle Führungsinstrumente wie Anweisung und Kontrolle, Management-by-walking-around bzw. step-by greifen nicht, informelle Kontakte und „Small talk“ fallen Formalisierung und Effizienzgedanken zum Opfer.²³ Eine paradoxe Situation, denn auch in virtuellen Strukturen ist Führung einerseits notwendig, andererseits aber nahezu unmöglich. Weitgehende Einigkeit herrscht darüber, dass die veränderte Führungssituation ein Umdenken erfordert, damit Führung dieses Paradoxon auflösen oder zumindest reduzieren kann.²⁴ Weniger Einigkeit besteht jedoch darin, **wie viel Führung** virtuelle Teams brauchen. Das Spektrum reicht von der Auflösung der Führungsrolle zugunsten völliger Selbststeuerung²⁵ über Reduzierung des Führungsbedarfs

²⁰ Aviolo, 2001, S. 617, siehe auch Fjermestad, 2009, S. 37

²¹ vgl. Al-Ani, 2011, S. 228, Zimmermann, 2008, S. 321, Herrmann, 2012, S. 38, Zander, 2013, S. 229

²² Malhorta, 2007, S. 68

²³ vgl. Scherm, 2000, S. 86 ff., Golden, 2011, S. 1453, Hofmann, 2009, S. 614, Akin N. R., 2013, S. 384, Handy, 1995, S. 42, Köppel, 2007, S. 156/157, Kayworth, 2000, S. 192, Hildebrandt, 2013, S. 61, 155

²⁴ vgl. Konradt, 2002, S. 47, Scherm, 2000, S. 83. 97, Sudmann, 2013, S. 54, Kelley, 2012, S. 445,

Wilken, 2012, S. 19, Serrat, 2009, S. 5, Gallenkamp, 2010, S. 294, Köppel, 2007, S. 159, Aviolo, 2001, S. 617

²⁵ Zigurs (2003), zitiert nach Al-Ani, 2011, S. 229

und geteilte bzw. rotierende Führung²⁶ bis hin zu der Auffassung, dass auch virtuelle Teams feste Hierarchien und Linienzuordnungen brauchen²⁷.

In Feld- und Laborstudien wird der Zusammenhang zwischen Führung und Performance virtueller Teams, zumeist anhand ausgewählter Aspekte, untersucht. Eine der wohl umfassendsten legen *Zimmermann et al. (2008)* mit ihrer Stichprobenbefragung von 417 Ingenieuren der Shell Global Solutions zu 30 ausgewählten Aspekten des Führungsverhaltens *formaler Teamleitung* vor (wenngleich sie anerkennen, dass Führungsrollen geteilt werden bzw. rotieren können). Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die meisten sowohl aufgaben- als auch beziehungsorientierten Führungsaufgaben in virtuellen Teams als wichtiger empfunden werden als in Face-to-Face Settings und ihre **relative Bedeutung mit zunehmender Virtualität weiter steigt** (Abb. 4).²⁸

<p>Task-related leadership behaviours</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Set clear goals for teams ✓ Define clear roles of what is expected from team members ✓ Ensure a common understanding of tasks ✓ Stimulate information sharing with different teams ✓ Set clear tasks for team members ✓ Focus on outcomes and deliverables rather than on activities ✓ Monitor commitment of team members to their tasks <p>Task-and-relationship-related leadership behaviours</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevent misunderstandings in communications ✓ Communicate clearly in writing ✓ Communicate clearly verbally²⁹ ✓ Stimulate information sharing among the team members ✓ Demonstrate confidence in the professionalism of others ✓ Delegate responsibility for implementation of decisions to team members ✓ Coordinate interactions between different time zones ✓ Encourage use of different computer-mediated communications, e. g. video-conferencing, e-mail ✓ Demonstrate proficiency in computer-mediated communications ✓ Ensure availability and accessibility of team members ✓ Have a very organized way of interacting with team members ✓ Synchronize and prioritize contributions among team members ✓ Organize regular face-to-face meetings (travel, if required) <p>Relationship-related leadership behaviours</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Make people feel part of the team ✓ Quickly build and sustain effective relationships ✓ Be sensitive to cultural diversity among team members ✓ Emphasize shared values among members of the team
--

Abb. 4: Führungsverhalten, das als wichtiger bewertet wurde als in konventionellen Teams im Vergleich zu konventionellen Teams (in der Reihenfolge der ermittelten Relevanz, Zimmermann et al., 2008, S. 226/227)

²⁶ vgl. Bell, 2002, S. 26, 28, Kirkman, 2004, S. 177, Al-Ani, 2011, S. 229, Zimmermann, 2008, S. 321, Lipnack, 1998, S. 152, Hildebrandt, 2013, S. 60-63, 66, auch Kayworth, 2000, Wissmann, 2010

²⁷ Akin N. R., 2013, S. 379, Wilken (2012) betrachtet Führung auch in virtuellen Strukturen als unteilbar und spricht daher von Duplizierung bzw. Triplizierung der Führung, S. 21

²⁸ Zimmermann, 2008

²⁹ Mündliche Kommunikationskompetenz wurde für virtuelle Teamarbeit etwas niedriger bewertet als in konventionellen Teams. Die Verfasserin hat sie dennoch in diese Liste aufgenommen, da ihr in beiden Teamkonstellationen eine hohe Relevanz zugewiesen wurde und nach eigener Erfahrung der Verfasserin gerade in multikulturellen Teams und bei Einsatz von Informations- und Kommunikationsmedien von außerordentlicher Bedeutung ist.

Erfolgskritische Aufgaben der Führung virtueller Teams

Erfolg virtueller Teams ist von zahlreichen Faktoren abhängig. Einer der in der Literatur häufig genannten Schlüsselfaktoren wird der Teamführung zugewiesen.³⁰ Trotz der Spezifik jeder Führungssituation können doch grundsätzliche Handlungsfelder für Führung auf Distanz identifiziert werden. Hier sollen einige erfolgskritische Aufgaben virtueller Führung unter den weiter oben definierten Prämissen - **global, kulturdivers, intraorganisational** – betrachtet werden. In der Praxis bilden sie ein komplexes Handlungsgefüge ineinander greifender Aufgaben, die hier lediglich zur Strukturierung getrennt betrachtet werden.

Vertrauen schaffen und erhalten

Lipnack/Stamps sprechen von Vertrauen als dem „*Elixir*“, das sich durch den gesamten Lebenszyklus eines Teams zieht und in virtuellen Teams des Informationszeitalters „eine unverzichtbare Voraussetzung für produktive Beziehungen“³¹ darstellt.

Allgemein basiert Vertrauen auf der *Annahme, dass die Interaktionspartner sowohl explizit als auch implizit erwartungsgemäßes, wohlwollendes Verhalten zeigen, obwohl sie auch die Möglichkeit hätten, anders zu handeln.*³² Im Kontext virtueller Teams bedeutet das, darauf zu vertrauen, dass jeder seinen Beitrag zum Gruppenziel leisten wird.³³ *Konradt/Hertel* bezeichnen dies als **interpersonales Vertrauen**. Zum anderen spielt **system- bzw. institutsbasiertes Vertrauen**, das sich auf die Zuverlässigkeit der Technik sowie auf Strukturen, Prozesse und Standards bezieht, eine wichtige Rolle.³⁴

Vertrauen als Voraussetzung für die Nutzung der Potenziale virtueller Teamarbeit gehört zu den in der Literatur am häufigsten genannten Herausforderungen virtueller Führung.³⁵ Vertrauen braucht physische Präsenz und Interaktion. Jedoch erschweren Distanz und fehlende soziale und Kontextinformationen durch Einsatz von Informations- und Kommunikationsmedien das Entstehen tragfähiger Beziehungen. Hinzu kommen kulturelle Unterschiede hinsichtlich des Verständnisses von Vertrauenswürdigkeit, Vertrauensaufbau und vertrauensvoller Teamarbeit.³⁶

³⁰ vgl. Akin N. R., 2013, S. 379, Konradt, 2002, S. 50, Fjermestad, 2009, auch Malhorta, 2007, Majchrzak, 2004

³¹ Lipnack, 1998, S. 264/265

³² vgl. Scherm, 2000, S. 95, Jarvenpaa, 1999, S. 792, Köppel, 2007, S. 146, Serrat, 2009, S. 4, Gallenkamp, 2010, S. 295

³³ vgl. Konradt, 2002, S. 105

³⁴ vgl. Konradt, 2002, S. 105, Köppel, 2007, S. 147, Scherm, 2000, S. 95, Hildebrandt (2013) sprechen von „abstract trust vis-à-vis organizations, processes, and structures – an element central to our approach of Virtual Closeness...“, S. 30

³⁵ vgl. u. a. Gallenkamp, 2010, S. 292, Akin N. R., 2013, S. 379/380, 384, Hildebrandt, 2013, S. 25-30, Handy, 1995, S. 45, Köppel, 2009, S. 110 ff., Serrat, 2009, S. 4

³⁶ vgl. u. a. Köppel, 2007, S. 149, Gibson C. B., 2003, S. 65 ff., Herrmann, 2012, S. 115, Gallenkamp, 2010, S. 296 ff.

Je höher der Virtualitätsgrad eines Teams, desto schwieriger und langwieriger gestaltet sich nach Erfahrung der Verfasserin der Vertrauensbildungsprozess. Dennoch muss Führung auch unter diesen Bedingungen ihre Funktionen wahrnehmen. Dies erfordert in der Führungssituation angepasstes Führungshandeln. Ohne Vertrauen als notwendiger Grundhaltung ist Führung auf Distanz unmöglich.³⁷ Das setzt zugleich die Bereitschaft und Fähigkeit voraus, die mit Virtualität verbundenen Unsicherheiten und Ambiguitäten auszuhalten.³⁸ Vertrauen entsteht in virtuellen Teams jedoch nicht ‚magisch‘, sondern muss aktiv aufgebaut und erhalten werden. Zu den wesentlichen Säulen, auf denen Vertrauen in virtuellen Strukturen aufbaut, gehören:

- Rege und offene Kommunikation und Vernetzung,
- ergebnisorientierte Führung,
- Prävention und professionelles Management von Konflikten,
- das Heben der Synergien kultureller Vielfalt,
- verbindliche Prozesse als Handlungsorientierung,
- gemeinsames Lernen und Verankerung von Wissen in der Organisation

Diese Handlungsfelder virtueller Führung sollen im Folgenden etwas näher beleuchtet werden.

Kommunikation und Vernetzung fördern

Auch für virtuelle Teams gilt: *“Communication is the heart of the leadership process”*³⁹ und bildet die Basis für Vertrauen über den gesamten Lebenszyklus eines virtuellen Teams hinweg.⁴⁰ Andererseits braucht vertrauensvolle Kommunikation tragfähige Beziehungen. Um dieses Dilemma aufzulösen bzw. zumindest zu reduzieren, muss Führung **Begegnung ermöglichen, Kommunikationsprozesse gestalten, das Team mit wichtigen Informationen versorgen und Informationsaustausch motivieren**, und sie muss **selbst proaktiv kommunizieren**. Jedoch findet die Führungskommunikation zu einem erheblichen Teil medienvermittelt statt - mit den bereits genannten Defiziten.

Es besteht weitgehend Übereinstimmung, dass Kommunikationsmedien trotz fortschreitender Technologie (z. B. Videokonferenzsysteme, Chatrooms) insbesondere zum Aufbau persönlicher Beziehungen, zur Förderung von Vertrauen und Entstehen eines Gruppengefühls allein nicht ausreichen. Daher werden **Face-to-Face-Begegnungen**, v. a. zu Beginn der

³⁷ vgl. Herrmann, 2012, S. 39/40, auch Köppel, 2007, S. 160

³⁸ vgl. Herrmann, 2012, S. 40

³⁹ Zimmermann, 2008, S. 321

⁴⁰ vgl. Gibson C. B., 2003, S. 69, Fjermestad, 2009, S. 37, Hildebrandt, 2013, S. 50 ff.

Kooperation (Kick-off), empfohlen und für multikulturelle virtuelle Teams als unerlässlich betrachtet.⁴¹ Sie ermöglichen es, sich ein Bild voneinander zu machen, eine gemeinsame Vision zu entwickeln, Ziele, Aufgaben und Rollen zu klären, Regeln zu vereinbaren und damit möglichen Störungen von Anfang an entgegenzuwirken.⁴²

Während der Kooperation werden **regelmäßige persönliche Treffen** mit hohem Teambuilding-Anteil, **Dienstreisen** des Teamleiters und der Teammitglieder (z. B. als Teil des Onboardings) empfohlen.⁴³ Zwischen diesen gelegentlichen Treffen muss Führung sowohl die aufgabenbezogene als auch die informelle **Kommunikation und Information im Team aktiv** und mit **hoher Sensibilität** für Störungen **fördern und moderieren**⁴⁴, d. h. eine „*meaningful virtual presence*“⁴⁵ kreieren. Hierzu gehört zunächst, dass Führungskräfte selbst bereit sind, virtuelle Medien zu nutzen. Eine Untersuchung von *Fjermestad (2009)* zeigt, dass Teams, deren Teamleiter virtuelle Arbeit ablehnen, ebenfalls weniger zu virtueller Arbeit bereit, weniger zufrieden und produktiv sind.⁴⁶ *Golden et al. (2011)* kommen zu dem Ergebnis, dass sich kongruente virtuelle Arbeitsweise von Mitarbeitern und Führungskraft positiv auf das Gefühl von Empowerment, auf Zufriedenheit und Fluktuationsneigung auswirkt.⁴⁷

Um erfolgreich virtuell zu kooperieren, muss die Führungskraft fähig sein, zu entscheiden, wann welches Kommunikationsmedium geeignet ist. Entscheidungshilfe hierfür bietet die **Theorie der Media Richness**. Sie unterscheidet anhand der Dimensionen Informationsreichtum des Mediums und Komplexität der Aufgabe in „arme“ und „reiche“ Medien. „Reiche“ Medien übertragen Informationen auf der Inhaltsebene und zusätzlich soziale und Kontextinformationen. Für Aufgaben geringer Komplexität (z. B. Datenaustausch) werden „arme“ Medien (z. B. E-mail), für komplexe (z. B. Verhandlungen) dagegen „reiche“ Medien (z. B. Videokonferenz) empfohlen.⁴⁸ (siehe Abb.5, siehe auch Anlage 2/3).

Neben der Wahl geeigneter Medien ist es Aufgabe der Führung, diese in **Kommunikationsstrategien** zu integrieren.

Grundsätzlich gilt: **Lieber mehr kommunizieren als zu wenig**, Vielfalt der Medien nutzen⁴⁹ und informellen Austausch ermöglichen.

⁴¹ vgl. Fjermestad, 2009, S. 37, Konradt, 2002, S. 47, 75-81, Forchhammer, 2012, S. 58/59, Zimmermann, 2008, S. 331, Herrmann, 2012, S. 26, Hambley, 2007, S. 15

⁴² vgl. Konradt, 2002, S. 75-79

⁴³ vgl. Fjermestad, 2009, S. 37

⁴⁴ vgl. Fjermestad, 2009, S. 37/38, Eichenberg, 2007, S. 28

⁴⁵ Al-Ani, 2011, S. 226, Hildebrandt et al. (2013) sprechen von „Purple Space“, S. 4 ff.

⁴⁶ vgl. Fjermestad, 2009, S. 38

⁴⁷ vgl. Golden, 2011, S. 1460, 1469, vgl. auch Al-Ani, 2011, S. 222

⁴⁸ vgl. Herrmann, 2012, S. 74/75, Konradt, 2002, S. 87 ff., Eichenberg, 2007, S. 114, 246, Hambley et al. (2007) stellen einen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Media Richness und Entwicklung der Teamkohäsion fest. S. 14

⁴⁹ Forchhammer, 2012:

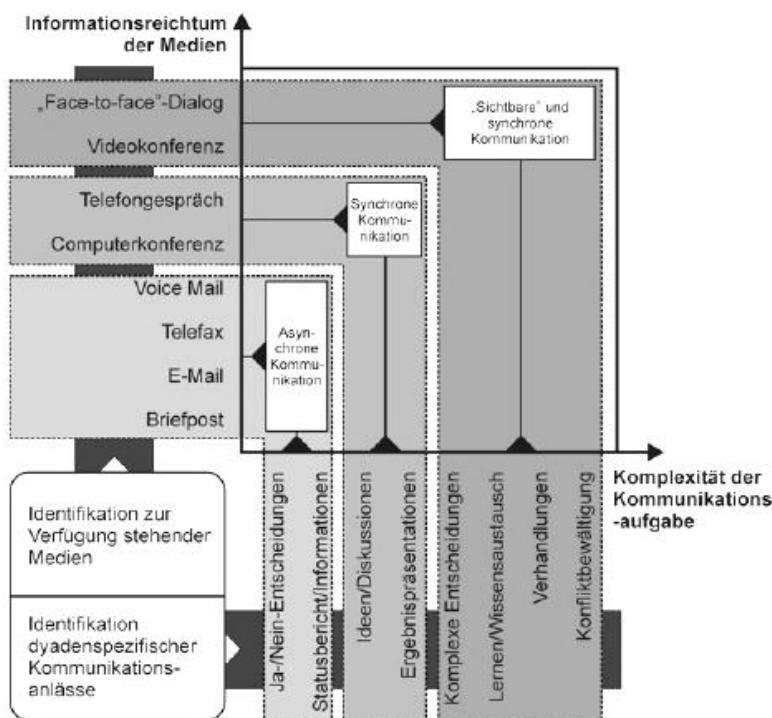


Abb. 5: Medienportfolio für Distance Leadership (Eichenberg 2007, S. 246)

Häufig wird jedoch die Vielfalt der Informations- und Kommunikationsmedien von Führungskräften nicht ausgeschöpft. Nur gut 25% der Befragten trauen Top-Managern Medien- und Technikkompetenz zu, über 80% jedoch den jungen Führungskräften.

Führung muss zugleich **Informations-Overload vermeiden**, um Überforderung, Frustration und Stress zu verhindern. Explizit vereinbarte **Regeln** (z. B. bzgl. Reaktionszeit, Feedback-Kultur) helfen hier zu steuern.⁵⁰ Teil der Strategie muss es auch sein, sicherzustellen, dass die **Technik funktioniert** und die Mitarbeiter mit deren Nutzung vertraut sind. Bei Bedarf muss der Teamleiter Training (z. B. für ältere Mitarbeiter) bzw. gemeinsames Lernen im Team ermöglichen.⁵¹

Durch **Zuschnitt der Aufgaben** und **Mentoring** können Interaktion und Vernetzung intensiviert und die Integration neuer Teammitglieder unterstützt werden.⁵² Darüber hinaus muss der Teamleiter, der häufig nicht der disziplinarische Vorgesetzte ist, den **Kontakt zu den Linienvorgesetzten** seiner Mitarbeiter pflegen und **in die Organisation hinein kommunizieren**, um die **Sichtbarkeit** des Teams und des Einzelnen zu gewährleisten.⁵³

⁵⁰ vgl. Malhorta, 2007, S. 61, Hildebrandt, 2013, S. 49/50, 51-54, Herrmann, 2012, S. 37, 147-149

⁵¹ vgl. Konradt, 2002, S. 105, Hildebrandt, 2013, S. 159

⁵² vgl. Herrmann, 2012, S. 151, Konradt, 2002, S. 69

⁵³ vgl. Al-Ani, 2011, S. 222, 225, Herrmann, 2012, S. 247, Malhorta, 2007, S. 61/62, Hildebrandt, 2013, S. 77/78

Koordinieren und ergebnisorientiert steuern

Statt „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“ gilt in virtuellen Teams **„Vertrauen ist wichtig – Kontrolle kaum möglich“**. In virtuellen Strukturen wäre der Kommunikations- und Zeitaufwand für schrittweise Anweisung zu hoch, und direkte Verhaltenskontrolle ist selbst dann nahezu unmöglich, wenn die Führungskraft über formale Positionsmacht verfügt.⁵⁴ Hinzu kommt das Management kultureller Diversität (z. B. unterschiedliches Verständnis von Teamarbeit und Zielen).⁵⁵ Auf Grund der hohen Spezialisierung kann der Teamleiter unmöglich die Aufgaben jedes Einzelnen fachlich überprüfen.⁵⁶ Führungsarbeit verschiebt sich hin zur **Koordination** als Substitut für Kontrolle.⁵⁷ Für virtuelle Teams ist daher v. a. am Anfang der Zusammenarbeit **klare Zieldefinition** und **Rollenklärung** noch elementarer als für konventionelle Teams. Verhaltensorientierte Führung muss durch **ergebnisorientierte Führung** in Form von *Management by Objectives* ersetzt werden.⁵⁸ Führung muss Fachkompetenz abgeben und die **Eigenverantwortung der Teammitglieder** durch **Empowerment** fördern. Empowerment wirkt positiv auf Aufgabenmotivation und **Selbststeuerung**, denn den Mitarbeitern wird Vertrauen geschenkt. Dieses „Geschenk“ erzeugt Kompetenzerleben, stärkt Selbstvertrauen und Vertrauen in das Team, fördert Commitment und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.⁵⁹ Das alles setzt eine partizipative Führungshaltung voraus und schließt die Einführung **klarer Prozesse, Standards** und **Qualitätskriterien** ebenso ein wie regelmäßiges Feedback.⁶⁰

Konflikte managen

Konflikte gehören zum Alltag jedes Teams, so auch jedes virtuellen Teams. Jedoch gelten virtuelle Teams auf Grund von Distanz (Raumzeit, Beziehung) als besonders konfliktanfällig. Ebenso birgt der Einsatz von Informations- und Kommunikationsmedien Konfliktpotenzial, z. B. durch Informations-Overload, Fehlattritionen wegen fehlender sozialer und Kontaxtinformationen.⁶¹ Andererseits können Distanz und Medien-Einsatz mitunter Konflikte reduzieren. Kommunikationsmedien bieten die Möglichkeit, unangenehme Situationen zu meiden. Da virtuelle Kommunikation den Sachaspekt in den Vordergrund stellt und insbesondere beim Einsatz „armer“ Medien (z. B. E-mail) verzögert kommuniziert wird, wird die Neigung, emotional und in der ‚Hitze des Moments‘ zu reagieren, gemindert.⁶²

⁵⁴ vgl. Eichenberg, 2007, S. 26

⁵⁵ vgl. Zander, 2013, S. 230

⁵⁶ vgl. Scherm, 2000, S. 89

⁵⁷ vgl. Köppel, 2007, S. 159

⁵⁸ vgl. Köppel, 2007, S. 159, Zander, 2013, S. 229/230, Zimmermann, 2008, S. 326,328, Hambley, 2007, S. 189, Bell, 2002, S. 40, Al-Ani, 2011, S. 220, 228, Scherm, 2000, S. 88/89, Griffith, 2003, S. 349

⁵⁹ vgl. Köppel, 2007, S. 156, 160/161, Scherm, 2000, S. 96, Kirkman, 2004, S. 176, Hildebrandt, 2013, S. 84-86

⁶⁰ vgl. Köppel, 2007, S. 159, Al-Ani, 2011, S. 228, Fjermestad, 2009, S. 38, Stabenov, 2012, S. 89

⁶¹ vgl. Herrmann, 2012, S. 177-183

⁶² vgl. Gallenkamp, 2010, S. 294, Konradt, 2002, S. 108

Untersuchungen belegen, dass unterschiedliche Konflikte in virtuellen Teams unterschiedlich auf die Teameffektivität wirken. **Aufgabenbezogenen Konflikte** haben sich z. B. als positiv für kreative Problemlösungen erwiesen.⁶³ **Prozessbezogene Konflikte**, d. h. Konflikte über das Wie der Aufgabenerledigung, können kontraproduktiv wirken, wenn sie unbearbeitet bleiben.⁶⁴ Übereinstimmend wird der negative Einfluss von **Beziehungskonflikten** auf die Teameffektivität bewertet, denn Aufgabenfokussierung und Kooperationsbereitschaft sinken, künftige Kooperation wird erschwert, u. U. unmöglich. Auch können Aufgaben- oder Prozesskonflikte durch Fehlinterpretation als Beziehungskonflikte wahrgenommen oder zu solchen werden.⁶⁵

Das Dilemma besteht weniger im Auftreten von Konflikten in virtuellen Teams, sondern vielmehr darin, dass einerseits bei medienvermittelter Kommunikation Beziehungsaspekte zu kurz kommen, Konflikte oft nicht bzw. verzögert wahrgenommen werden und eher eskalieren können, andererseits mit zunehmender Virtualität das Repertoire an Konfliktlösungsinstrumenten begrenzt ist.⁶⁶ Überdies weisen Konfliktstile kulturelle Unterschiede auf, die durch virtuelle Konflikte verstärkt werden können.⁶⁷ Die Führungskraft muss v. a. der Prävention, aber auch dem Umgang mit Konflikten höchste Aufmerksamkeit schenken, sensibel für feinste Störungen sein und diese frühzeitig aufgreifen, um Eskalationen zu vermeiden. Hierfür muss sie Konfliktlösungsstrategien beherrschen und geeignete Instrumente einsetzen. In der Literatur wird für die Konfliktbearbeitung das **persönliche Gespräch**, zumindest aber der **Einsatz „reicher“ Medien** empfohlen. Eine Reihe **präventiver und korrekativer Konfliktlösungsinstrumente** für die Führung virtueller Teams findet sich in *Abb. 6*.

Erfahrungen zeigen, dass virtuelle Teams ebenso wie konventionelle mit Konflikten umso konstruktiver umgehen und fähig sind, sie in kreative Problemlösungen und gemeinsames Lernen zu übersetzen, je tragfähiger die interpersonelle Vertrauensbasis im Team ist.

⁶³ vgl. Griffith, 2003, S. 337/338, Gallenkamp, 2010, S. 294

⁶⁴ vgl. Gallenkamp, 2010, S. 294), Griffith, 2003, S. 338

⁶⁵ vgl. Griffith, 2003, S. 337

⁶⁶ vgl. Hermann, 2012, S. 183-185

⁶⁷ vgl. Köppel, 2007, S. 86

Präventive Maßnahmen

- **Klare Kommunikationsstrukturen /-regeln**
(z. B. Dokumentation, Förderung einer regen Kommunikation – auch über aufgabenbezogene Themen hinaus, Vertraulichkeit)
- **Verbindlichkeit der Absprachen und Commitment durch Partizipation der Teammitglieder**
(z. B. bei Verteilung der Aufgaben und Rollen im Team)
- **Angemessene Personalentwicklung**
(z. B. Trainings)
- **Strukturelle Online-Tools**
(z. B. Frühwarnsysteme wie online-Stimmungsbarometer, regelmäßige Online-Meetings über Stand der Zielerfüllung)

Korrektive Maßnahmen

- **Persönliches Gespräch**
- **Online-Meetings**
- **Tools zur Unterstützung von virtuellen Verhandlungen**
(z. B. SWOT-Analyse-Tool, Pro-Con-Matrix zur Abstimmung von Interessen/Positionen)
- **Online-Beschwerdewesen**
(z. B. neutrale Instanz, die online bei Problemen als Mediator unterstützt und berät)
- **Externe Moderatoren, Mediatoren, Berater**
- **Teambuilding/Teamcoaching**

Abb. 6: Konfliktmanagement in virtuellen Teams (in Anlehnung an Konradt/Hertel, 2002)⁶⁸**Kulturelle Vielfalt integrieren**

Die Herausforderung für die Führung globaler virtueller Teams besteht darin, kulturelle Diversität so zu integrieren, dass Synergien, z. B. durch Einfließen vielfältiger Perspektiven, entstehen. In globalen virtuellen Teams wirken kulturelle Einflüsse latent auf die Kommunikations- und Arbeitsweisen, da ihre Wahrnehmung durch globale Verteilung und Kommunikation über Medien nahezu keinen Raum hat.⁶⁹ Führung muss in der Lage sein, unterschiedliche, kulturell geprägte Erwartungen und Interessen auszubalancieren und beim Einsatz von Führungsinstrumenten das soziokulturelle Bedingungsgefüge beachten.⁷⁰ So ist Team Empowerment bspw. ein Konzept westlichen Ursprungs und nicht in allen Kulturen gleichermaßen akzeptiert und anwendbar.⁷¹

Teamentwicklung braucht in kulturdiversen virtuellen Teams sehr viel mehr Zeit und Anstrengung als in multikulturellen Face-to-Face Settings oder kulturell homogenen/ähnlichen virtuellen Teams, v. a. in der **Storming-Phase**, in der *Köppel* die höchste Ausprägung interkultureller Konflikte verortet.⁷² Das Modell von *Maznevski/DiStefano (2000)* veranschaulicht, dass **etablierte Kommunikationsprozesse** die Voraussetzung dafür bilden, dass in kulturdiversen Teams Synergien gehoben werden können (*Abb. 7*).

⁶⁸ Konradt, 2002, S. 108-114, siehe auch Empfehlungen und Instrumente bei Herrmann, 2012, S. 186-193

⁶⁹ vgl. Köppel, 2007, Herrmann, 2012, S. 199, 225, auch Hildebrandt, 2013

⁷⁰ vgl. Stumpf, 2005, S. 331

⁷¹ vgl. Köppel, 2007, S. 221, Beispiele für den Einfluss von Kultur in virtuellen Strukturen u. a. bei Jarvenpaa, 1999, S. 793, Konradt, 2002, S. 57-61, Herrmann, 2012, S. 194-225, Gallenkamp, 2010, S. 295/296, Köppel, 2007, Eichenberg, 2007, Hildebrandt, 2013, zu Kultureinflüssen allgemein: u. a. Hostede, 2005, Thomas, 2005, Thomas, 2007

⁷² Köppel (2007) stützt sich auf Modell von Tuckman (1965): Forming – Storming – Norming – Performing. S. 288, 294

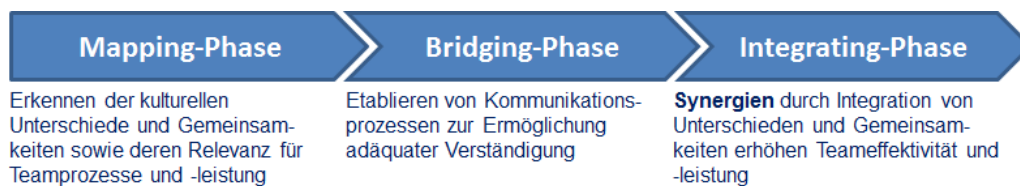


Abb. 6: Teamentwicklung interkultureller Arbeitsgruppen – eigene Darstellung nach Maznevski/DiStefano (2000)⁷³

Die Verfasserin hat die Erfahrung gemacht, dass es für gelingende Integration kultureller Vielfalt **kein Patentrezept** gibt. Zuerst müssen sich Führungskräfte ihrer **eigenen kulturellen Identität bewusst** sein und interkulturelles Lernen vollziehen. Damit Synergien im Team entstehen, braucht es ihre **besondere Sensibilität** und Mühe in allen Teamprozessen, einschließlich eines professionellen Umgangs mit Sprachen (z. B. sprachliche Unschärfen vermeiden, aktiv zuhören, zusammenfassen, Medienvielfalt nutzen). Führungskräfte müssen **Begegnungen** ermöglichen, **Störungen frühzeitig erkennen und managen**, ein **situatives Führungsrepertoire**⁷⁴ beherrschen und mit gezielten Maßnahmen (u. a. mit vielfachen Feedback- und Reflexionsschleifen) **interkulturelles Lernen und Entwicklung interkultureller Handlungskompetenz im Team fördern**.⁷⁵

Prozesse gestalten

Auf die Relevanz klarer Prozesse, Standards und Qualitätskriterien wurde bereits weiter oben hingewiesen. Sie geben Mitgliedern virtueller Teams Orientierung, so dass sie handlungsfähig sind, ohne sich ständig vergewissern zu müssen. Prozesse und Standards bilden einen Rahmen, in dem Vertrauen in Menschen und Systeme entstehen und Koordination die Kontrolle ersetzen kann. Dies wird umso wichtiger, je höher der Virtualitätsgrad ist, denn hochvirtuelle Teams sollen i. d. R. schnell hochleistungsfähig sein. Auch für Prozesse gilt: Partizipation erhöht Verbindlichkeit und Qualität.

Routinen und Standards können sich auf alle Bereiche der Kooperation erstrecken, sollten schriftlich und allen zugänglich sein sowie einer regelmäßigen Prüfung und kontinuierlichen Verbesserung unterliegen. Sie sollten einen Rahmen bilden und dennoch ausreichend Flexibilität lassen.⁷⁶

⁷³ zitiert nach Stumpf, 2005, S. 348/349

⁷⁴ vgl. Stumpf, 2005, S. 329/330

⁷⁵ vgl. Stumpf, 2005, S. 327-336, 347-351, Herrmann, 2012, S. 195 ff., Köppel, 2007, Köppel, 2009

⁷⁶ vgl. Herrmann, 2012, S. 150

Nachfolgend einige Beispiele aus eigener Praxis:

- **Rollen, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen**
Beispiele: Organigramm, Stakeholder-Analyse, „Steckbriefe“, Kontaktdaten
- **Zeitpläne, Meilensteine, Risikopfade**
Beispiele: GANTT-Chart, Deadlines, Meetings, Eskalationsregeln
- **Qualitätsstandards für Arbeitsergebnisse und Teamarbeit**
Beispiele: Ergebnis-, Prozessdokumentation, Ordnerstruktur, Versionenmanagement, Formatvorlagen
- **Kommunikationsregeln**
Beispiele: globale „Netikette“ (u. a. Erreichbarkeit, Kontaktzeiten, Vertraulichkeit), gemeinsamer Teamkalender, „Team Clock“, „Time Keeper“.⁷⁷

Lernen ermöglichen und Wissen dokumentieren

Organisationen können von der Vielfalt an Perspektiven und Expertise in globalen virtuellen Teams profitieren. Die Praxis sieht jedoch oft anders aus, weil kurzfristiges Denken und schneller Erfolg häufig im Vordergrund stehen, Mitarbeiter und Teamleiter durch zu viele simultane Projekte überlastet sind, Teams nach Projektschluss „auseinandersprenge“ und Wissen „versickert“.

Wenn Lernen in Organisationen verstanden wird als „*questioning and rebuilding existing perspectives, interpretation frameworks and decision premises*“⁷⁸, dann muss Führung Diskussionen katalysieren, dazu herausfordern, Perspektiven zu hinterfragen und neue Sichtweisen zu integrieren. Prozesse, Routinen, Standards, ihre Dokumentation und stetige Verbesserung sind ein Weg, gemeinsames Lernen an Arbeitsprozessen anzuregen. Führung muss lokale „Einzelkämpfer“ vernetzen und ihr Team entwickeln, eine **gebe- und fragefreudige Atmosphäre** schaffen, sowohl **explizites** als auch **informelles Lernen** ermöglichen. Denkbar sind neben Face-to-Face-Events und Trainings (u. a. Online-, Blended Learning) z. B.:

- Microblogging, Blogs, Chatrooms für schnellen Austausch
- Wikis, Wissensarchiv für strukturierte gemeinsame Wissens- und Erfahrungssammlung
- eigene Seite im Intranet (z. B. auch mit Länder- und Kultur-„Insights“)
- Rotierende Moderation und Protokollierung von Online-Meetings

⁷⁷ siehe auch Herrmann, 2012, S. 150, Hildebrandt, 2013, S. 155/156, Konradt, 2002, S. 78 ff., 114 ff.

⁷⁸ Kimball, 1997, S. 6

- Mentoring und Tandems im Team über Länder- und Kulturgrenzen hinweg u. v. a. m.⁷⁹

Auch die gemeinsame Bewältigung der Unwägbarkeiten der Technik im Team unterstützt Lernen und kann das Wir-Gefühl stärken. Darüber hinaus müssen regelmäßige **Reflexion** der Arbeitsergebnisse sowie der Arbeits- und Teamprozesse (z. B. Stimmungsabfrage) erfolgen und **dokumentiert** werden, und – ganz besonders wichtig – **Lessons Learned**⁸⁰ dürfen nicht nur „abgelegt“, sondern müssen in kontinuierliche Verbesserung virtueller Teamarbeit übersetzt werden.

Schlüsselkompetenzen für die Führung virtueller Teams

*„I must be a **diplomat** to help teams overcome cultural differences, an **ambassador** to keep sponsors around the world updated on the team’s progress, a **psychologist** to provide a variety of rewards to a diverse and often isolated group of team members, an **executive**, a **coach**, and a **role model** at all the time.“⁸¹*

Dieses Zitat veranschaulicht: Führung auf Distanz kennt viele Rollen und braucht zunächst einmal alle Kompetenzen wie die Führung konventioneller Teams – und mehr.⁸² In der Literatur taucht der Begriff „virtual mindset“⁸³ auf, der den Paradigmenwechsel der Führung in virtuellen Strukturen beschreiben soll. Die Verfasserin möchte ergänzen und vom „**global virtual mindset**“ sprechen, denn **zu oft noch** wird für virtuelle Teamarbeit **auf Technologie plus eigenkulturell bewährtes Führungshandeln vertraut**.

Zu den Kernkompetenzen und Eigenschaften von Führung mit „global virtual mindset“ gehören aus Sicht der Verfasserin (und die Literatur bestätigt dies⁸⁴):

- **niedriges Kontrollbedürfnis**, das eine hohe **Vertrauensbereitschaft** voraussetzt,
- **partizipative Grundhaltung** und ein breites **situatives Führungsrepertoire**,
- **Fairness** und **Integrität**, um „role model“ zu sein und die Basis für eine dauerhafte Vertrauensbildung und Bindung global verteilter Teammitglieder zu schaffen,
- die Fähigkeit, realistische und motivierende **Ziele** zu setzen und **Ergebnisorientierung**,
- Fähigkeit zu regelmäßigem, konstruktiven **Feedback** und **Reflexion**,

⁷⁹ vgl. Herrmann, 2012, S. 235 ff., Hildebrandt, 2013, S. 110

⁸⁰ Gluesing, 2003, S. 369-374: Lessons Learned und Action Steps aus einer Studie mit globalen virtuellen Teams

⁸¹ Malhorta, 2007, S. 68

⁸² siehe auch Kap. 4.1, S. 6

⁸³ bzw. „virtuelle Geisteshaltung“ bei Sudmann, 2013, S. 54

⁸⁴ vgl. u.a. Eichenberg, 2007, S. 28, Konradt, 2002, S. 51, Hildebrandt, 2013, S. 14, 159, Forchhammer, 2012, S. 59, Fjermestad, 2009, S. 37-39, Zimmermann, 2008, S. 322, 326 ff., Mercurio, 2010, S. 5/6, Wilken, 2012, S. 20, George, 2000, S. 300 ff.

- ausgeprägte **sozio-emotionale Sensibilität**, da Führung die Bedürfnisse standortverteilter und häufig isoliert arbeitender Teammitglieder „erspüren“ muss,
- hohe **Kommunikationskompetenz**, v. a. exzellente **schriftliche** und **mündliche** Ausdrucksweise, **aktives Zuhören** (aus Sicht der Verfasserin ein Muss bei IuK-Einsatz),
- **interkulturelle Kompetenz** (auch Auslandserfahrung *kann* diese fördern⁸⁵),
- **digitale Kompetenz** - Technik- und Medien(Interaktions)kompetenz,
- **(Fremd-)Sprachenkompetenz**,
- hohe Kompetenz in **Konfliktprävention** und **Konfliktmanagement**,
- **Projektmanagement-Kompetenz**, denn Projektmanagement bietet zahlreiche Instrumente, die virtuelle Teams bei der Bewältigung ihrer Aufgaben unterstützen.

Anknüpfend an das einleitende Zitat soll das Spektrum der Führungsrollen ergänzt werden um die des **Prozess-„Architekten“**, des **Wissensmanagers**, **Promoters**, **Lernberaters** und **Mentors**.

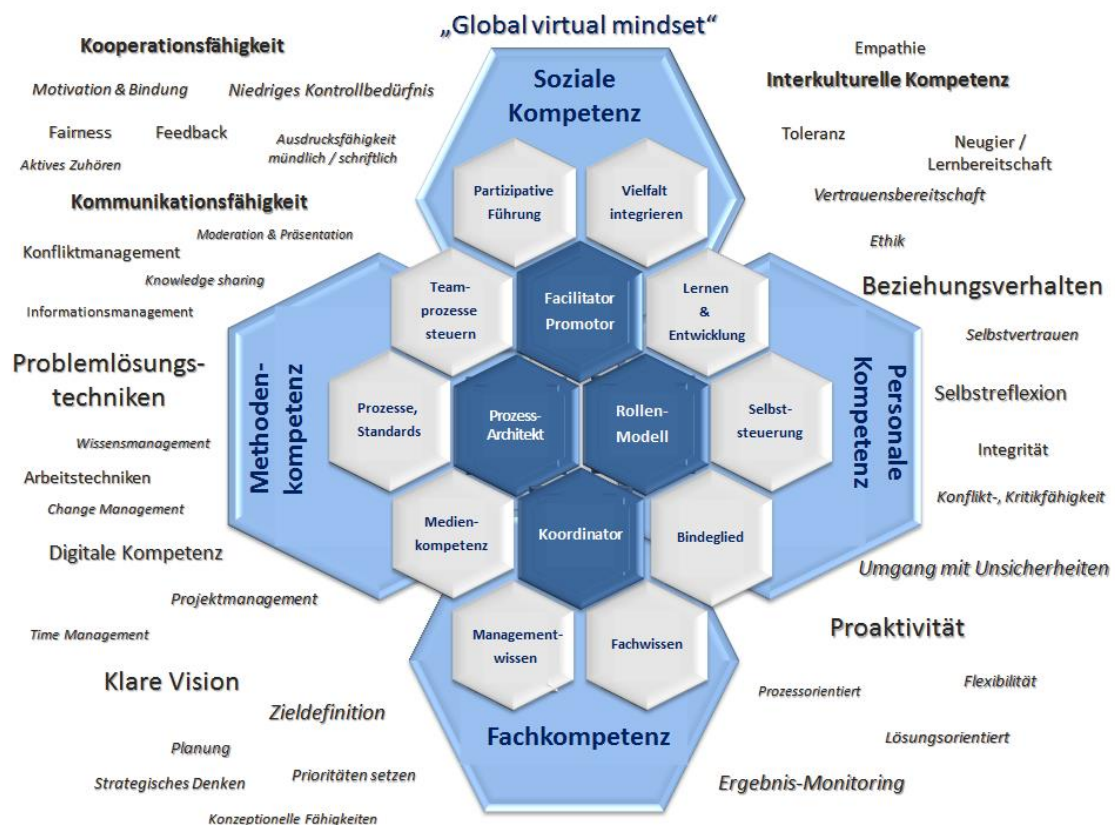


Abb. 7: Schlüsselkompetenzen für die erfolgreiche Führung auf Distanz

⁸⁵ Muss es aber nicht, sie kann auch hinderlich sein, wenn Stereotype sich verfestigt haben.

Die Führungskraft der Zukunft und die Aufgaben der Personalentwicklung – Ein Ausblick

„We may say someday of a leader: ‚When I finally met her, she was just as effective in person as she was online.‘“⁸⁶

Ein Blick auf die Realität lässt ahnen, dass es noch ein weiter Weg ist, bis Führungskräfte die noch immer relativ junge Arbeitsform virtueller Teamarbeit so virtuos beherrscht. Zu oft noch werden Teamleiter ausgewählt, *„simply because they were available“* oder einfach, weil sie die Fachexperten sind.⁸⁷ Vorgesetzte führen Linienteams auf Distanz, ohne darauf vorbereitet zu sein. Mitarbeiter werden in zahlreichen Projekten „aufgegeben“, kämpfen mit den Unbilden von Technik und Strukturen, bleiben unsichtbar, für Weiterbildung und Karriere nicht selten unberücksichtigt u. v. a. m.

Die Führungskraft der Zukunft wird zunehmend heterogene Teams virtuell über Generationen, Kulturen, Funktionen und Unternehmensgrenzen hinweg führen müssen.⁸⁸ Sie wird sehr viel mehr Unsicherheit aushalten, Ambiguitäten tolerieren und sensibler für Diversity sein müssen.

Besonders gefordert werden die mittleren Führungskräfte, deren angestammte Rolle sich verändert. Statt Sammler, Hüter und Verteiler von Informationen zu sein, werden sie sich stärker nach dem Motto „Weniger Management, mehr Leadership“ als proaktive Akteure bei der Entwicklung ihrer Teams positionieren müssen.⁸⁹

Der global vernetzten Generation Y kommt virtuelle Teamarbeit entgegen. Andererseits ist sie weniger bereit, Führungsaufgaben zu übernehmen und engagiert sich bevorzugt in Projekten.⁹⁰ Auf diese Bedingungen müssen sich Organisationen einstellen. Hierfür braucht es ein entsprechendes Umfeld – das Commitment des Top Managements sowie eine Kultur und Strukturen, die virtuelle Teamarbeit tragen. Nur dann werden auch Führungskräfte, die oft noch mittels persönlicher Kommunikation sozialisiert sind, virtuell führen **wollen** und Mitarbeiter etwaige Vorbehalte abbauen.⁹¹

Doch Führungskräfte und Mitarbeiter müssen auch virtuell kooperieren **können**. Eine systematische Personalentwicklung bildet die Basis dafür, denn: *„Wo Selbstmanagement,*

⁸⁶ Kolb, 2009, S. 349

⁸⁷ Al-Ani, 2011, S. 228

⁸⁸ vgl. Akin N. R., 2013, S. 386, Kolb, 2009, S. 349

⁸⁹ Penning, 2013, S. 29

⁹⁰ vgl. Penning, 2013, S. 28, siehe auch Gallenkamp, 2010, S. 292/293

⁹¹ vgl. Sudmann, 2013, S. 55, vgl. auch ComTeam, 2012, S. 22: Jungen Führungskräften wird höchste Medien- und Technikkompetenz zugesprochen, die geringste dem Top-Management.

*kommunikative Kompetenzen, Medienkompetenz und Projektmanagement verankert sind, kann virtuelle Kooperation gut aufsetzen.*⁹²

Wird Personal- und Organisationsentwicklung als strategische, integrierte Handlungseinheit für die Unternehmensentwicklung gesehen, dann kann sie ihre Rolle bei der Einführung und Begleitung virtueller Teamarbeit wahrnehmen. Die Personalentwicklung ist gefordert, Konzepte und Instrumente bereitzustellen, die an die Anforderungen zunehmender Virtualität angepasst sind. Hierzu gehören aus Sicht der Verfasserin **kompetenzbasierte Bedarfsermittlung** zur Prognose künftiger Anforderungen, entsprechende **Personalauswahl, -positionierung, -entwicklung** (u. a. Potenzialanalyse, Laufbahnmodelle, individuelle Entwicklungspläne, Karriereplanung), Entwicklung **angepasster Führungsinstrumente** (z. B. Feedbacksysteme), **Trainingsprogramme** zur Förderung der digitalen, Selbststeuerungs- und Selbstlernkompetenz (inklusive der Schließung der digitalen Lücke zwischen jungen und älteren Mitarbeitern⁹³). Darüber hinaus können **Anreizsysteme** (z. B. nach Grad der Interdependenz⁹⁴) sowie 360° Feedback⁹⁵ (multikulturelle) virtuelle Führung und Teamarbeit unterstützen.

Führungskräfteentwicklung darf nicht bei generischen Trainings stehen bleiben, sondern muss die Bandbreite der Personalentwicklung nutzen – Training, Coaching, Mentoring, Entsendung u. v. a. Sie muss effektive Kommunikation und Medieneinsatz, interkulturelle Handlungskompetenz⁹⁶, die Rolle der Führung für Teamentwicklung, als „Promotor“ und Lernberater unter den besonderen Bedingungen virtueller Strukturen zu Kernthemen machen. Darüber hinaus muss sie mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen (z. B. Team-Interventionen, Change Management) virtuelle Teamarbeit fördern und begleiten.

⁹² Herrmann, 2012, S. 249

⁹³ siehe Ergebnisse bei ComTeam, 2012, S. 22

⁹⁴ vgl. Köppel, 2007, S. 36, auch Eichenberg, 2007, S. 230 ff., Tabelle, S. 231, Scherm, 2002, S. 855-858

⁹⁵ vgl. Köppel, 2007, S. 161: Hier um Informationen über Leistungen virtueller Mitarbeitern einzuholen.

⁹⁶ siehe Stumpf, 2005, S. 337, Scherm, 2002, S. 852-855, Hildebrandt, 2013, S. 178

Literatur

- Akin, N. H.-M. (2011). (H. G. GmbH, Hrsg.) Abgerufen am 2014. 01. 27 von <http://www.haygroup.com/de/downloads/details.aspx?id=37426>
- Akin, N. R. (2013). Führung virtueller Teams. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 10/2013, S. 373-387.
- Al-Ani, B. H. (19. 08. 2011). *Collaborating with 'virtual strangers': Towards developing a framework for leadership in distributed teams*. Abgerufen am 27. 01. 2014 von <http://lea.sagepub.com>: <http://lea.sagepub.com/content/7/3/219.refs.html>
- Arndt-Fabian, I. (2011). Virtuelle Teams - Zukunft oder überholte Vergangenheit? Ein Praxisbericht. In J. S. Rump (Hrsg.), *Auf dem Weg in die Organisation 2.0* (S. 176-183). Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Aviolo, B. J. (2001). E-Leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 2001, S. 615-668.
- Bell, B. S. (2002). *A typology of virtual teams: Implications for effective leadership*. In: *Group and Organization Management*, 27 (1), 2002. Abgerufen am 02. 02. 2014 von <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/do/search/?q=virtual%20teams&start=0&context=36020>
- Brühl, K. (2011). *Unternehmensführung 2030. Innovatives Management für morgen*. (S. International, Hrsg.) Abgerufen am 24. 01. 2014 von <http://www.signum.de>
- Brütsch, D. (1999). *Virtuelle Unternehmen*. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH.
- ComTeam (Hrsg.). (2012). *FührungsRaum: Im Spannungsfeld von Regulierung, Virtualisierung und dem Kampf um Talente*. Abgerufen am 12. 01. 2014 von http://doku.comteam-ag/CT_Studie_2012c.pdf
- della Picca, M. S. (2013). Psychologische Grundlagen für Führungskräfte. In T. L. Steiger (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte* (4., vollständig überarbeitete Ausg., S. 65-112). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Eichenberg, T. (2007). *Distance Leadership: Modellentwicklung, empirische Überprüfung und Gestaltungsempfehlungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage.
- Fisher, K. F. (2001). *The distance manager. A hands-on guide to managing off-side employees and virtual teams*. New York: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Fjermestad, J. (2009). Virtual Leadership for Virtual Workforce. *Chief Learning Officer*, 03/2009, S. 36-39. Abgerufen am 26. 01 2014
- Forchhammer, L. (2012). www.personalwirtschaft.de, 08/2012. Abgerufen am 14. 12. 2013 von www.personalwirtschaft.de
- Gallenkamp, J. P. (2010). Die Dynamik von Führung, Vertrauen und Konflikt in virtuellen Teams. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, S. 289-303.

- George, G. S. (Winter 2000). Leadership in computer-mediated communication: Implications and research directions. *Journal of Business and Psychology, No. 2 (Vol. 15)*, S. 287-310.
- Gibson, C. B. (2003). Building trust: Effective communication processes in virtual teams. In *Virtual teams that work* (S. 59-86). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gibson, C. B. (2003). *Virtual teams that work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gluesing, J. C. (2003). The development of global virtual teams. In C. B. Gibson (Hrsg.), *Virtual teams that work* (S. 353-380). San Francisco: Jossey-Bass.
- Golden, T. D. (11 2011). *Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes*. (H. Relations, Hrsg.) Abgerufen am 27. 01. 2014 von <http://hum.sagepub.com>, *Human Relations*, 64 (11), 2011: <http://hum.sagepub.com/64/11/1451.refs.html>
- Griffith, T. L. (2003). Conflict and virtual teams. In C. B. Gibson (Hrsg.), *Virtual teams that work* (S. 335-352). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hambley, L. A. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, S. 1-20. Online von URL: www.sciencedirect.com. Abgerufen am 10.02.2014.
- Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (4., vollständig überarbeitete Ausg.). (2013). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Handy, C. (1995). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*, 63 (3), 1995, S. 40-50.
- Herrmann, D. H. (2012). *Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg* (2. Ausg.). Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- Hildebrandt, M. J. (2013). *Closeness at a Distance: Leading Virtual Groups to High Performance*. Faringdon, Oxfordshire: Libri Publishing.
- Hofmann, L. M. (2009). Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen. In *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6., überarbeitete Ausg., S. 611-620). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Hostede, G. H. (2005). *Cultures and organizations - Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hug, B. (2013). Gestaltung der Arbeit in und mit Gruppen. In T. L. Steiger (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte* (4., vollständig überarbeitete Ausg., S. 299-405). Berlin/Heidelberg.
- Jarvenpaa, S. L. (November-December 1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science, Vol. 10, No. 6*, S. 791-815.
- Kayworth, T. L. (2000). The Global Virtual Manager: A prescription for success. *European Management Journal. 18 (2)*, 2000, S. 183-242.

- Kelley, E. K. (2012). *Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership*. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (4), 2012. Abgerufen am 27. 01. 2014 von <http://jlo.sagepub.com>: <http://jlo.sagepub.com/content/19/4/437>
- Kimball, L. (1997). *Managing virtual teams*. Vortrag auf der Team Strategy Conference in Toronto, Kanada. Abgerufen am 10. 02. 2014 von www.groupjazz.com: www.groupjazz.com/pdf/vteams-toronto.pdf
- Kirkman, B. L. (April 2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, Vol 47, No. 2, S. 175-192.
- Kolb, D. G. (May 2009). *Connectivity and Leadership: The Influence of Online Activity on Closeness and Effectiveness*. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (4), 2009. Abgerufen am 27. 01. 2014 von <http://jlo.sagepub.com>: <http://jlo.sagepub.com/content/15/4/342>
- Konradt, U. H. (2002). *Management virtueller Teams*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Köppel, P. (2007). *Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams: Virtuelle und face-to-face-Kooperation*. Dissertation Universität Potsdam, 2007 (1. Ausg.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage.
- Köppel, P. (2009). Virtuelle Teams: Die Rolle der Führung. In C. I. Barmeyer (Hrsg.), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung* (S. 145-165). Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Krämer, B. D. (2008). Die Optimierung der virtuellen Teamarbeit. Ein integratives Modell. In G. C. Schreyögg (Hrsg.), *Gruppen und Teamorganisation* (1. Ausg., Bd. Managementforschung 18, S. 165-208). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kremer, M. J. (2013). Kommunikation und Kooperation in Virtuellen Teams. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, (44) 2013, S. 361-371.
- Krystek, U. Z. (Hrsg.). (2002). *Handbuch Internationalisierung: Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung* (2., völlig neu bearbeitete und erweiterte Ausg.). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Lipnack, J. S. (1998). *Virtuelle Teams - Projekte ohne Grenzen*. Wien/Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.
- Macharzina, K. O.-J. (Hrsg.). (2002). *Handbuch Internationales Management* (2., überarbeitete und erweiterte Ausg.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Majchrzak, A. M. (May 2004). Can absence make a team grow stronger? *Harvard Business Review*, S. 131-137.
- Malhorta, A. M. (February 2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*, S. 60-70.
- Mercurio, N. (Spring 2010). Savvy communication for virtual leadership. *Canadian Manager*, S. 4-6.
- Nerdinger, F. W. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2., überarbeitete Ausg.). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

- Penning, S. O. (Juni 2013). Führung 2020. *managerSeminare*, S. 24-30.
- Reichwald, R. M. (2002). Theoretische Grundlagen der Virtualisierung von international tätigen Unternehmen. In K. O.-J. Macharzina (Hrsg.), *Handbuch internationales Management* (2., überarbeitete und erweiterte Ausg., S. 1010-1026). Wiesbaden: GablerVerlag.
- Rosenstiel, L. v. (Hrsg.). (2009). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6., überarbeitete Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Scherm, E. S. (Januar 2000). Personalführung in virtuellen Unternehmen: Eine Analyse diskutierter Instrumente und Substitute der Führung. (D. G. Personalführung, Hrsg.) *Zeitschrift für Personalführung (ZfP)*, S. 79-103.
- Scherm, E. S. (2002). Personalmanagement in internationalen Unternehmen. In K. O.-J. Macharzina (Hrsg.), *Handbuch internationales Management* (2., überarbeitete und erweiterte Ausg., S. 844-864). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Serrat, O. (08. 01. 2009). *Managing virtual teams*. In: *Digital Commons - Cornell University ILR School*. Abgerufen am 02. 02. 2014 von <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/do/search/?q=virtual%20teams&start=0&context=36020>
- Stabenov, D. S. (2012). *Mitarbeiter führen auf Distanz - Virtuelle Teams in der Praxis* (1. Ausg.). Berlin: Cornelsen Verlag.
- Stumpf, S. (2005). Interkulturelle Arbeitsgruppen. In A. K.-U.-M. Thomas (Hrsg.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxistransfer* (2., überarbeitete Ausg., S. 340-353). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Stumpf, S. (2005). Interkulturelles Führen und Managen. In A. K.-U.-M. Thomas (Hrsg.), *Handbuch interkulturelle Kommunikation. Band 1: Grundlagen und Praxistransfer* (2., überarbeitete Ausg., S. 325-339). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Sudmann, L. (April 2013). Mit E-Mail und Empathie: Virtuelle Teams führen. *managerSeminare*, S. 52-57.
- Sulzbacher, M. (2003). *Virtuelle Teams*. Marburg: Tectum Verlag.
- Thomas, A. K.-U.-M. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 1: Grundlagen und Praxistransfer* (2., überarbeitete Ausg., Bd. 1). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Thomas, A. K.-U.-M. (Hrsg.). (2007). *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Band 2: Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit* (2., überarbeitete Ausg., Bd. 2). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wilken, B. A. (3 / 2012). Virtuelle Führung: Wie viel Führung verträgt der Mensch? *managerSeminare - Dossier*, S. 18-22.
- Wissmann, I. v. (06. 11 2010). Jenseits der Regelbarkeit? Nutzung Informeller Dynamiken von Kommunikation und Gruppenrollen zur Steuerung virtueller Gruppen. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, S. 331-355.
- Zander, L. Z. (6 / 2013). Leading global virtual teams to success. *Organizational Dynamics*, S. 228-237.

- Zimmermann, P. W. (2008). *The Relative Importance of Leadership Behaviours in Virtual and Face-to-Face Communication Settings*. In: *Leadership(4) 2008*. Abgerufen am 27. Januar 2014 von <http://lea.sagepub.com>:
<http://lea.sagepub.com/content/4/3/321.refs.html>
- Zink, K. J. (2010). *Arbeitsstrukturen im Wandel: Studienbrief Nr. PE0910 des Master-Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript* (3., überarbeitete und aktualisierte Ausg.). Kaiserslautern: TU Kaiserslautern.

Anhang

		Seite
Anhang 1	Überblick über die zentralen Inhalte der Gestaltungsfelder im Distance Leadership-Prozess von Eichenberg (2007)	ii
Anhang 2	Kommunikationsstrategien für virtuelle Teams - Checkliste	iii
Anhang 3	Kommunikationsmedien und ihre Vor- und Nachteile (in Anlehnung an Konradt/Hertel, 2002)	iv

Anhang 1: Überblick über die zentralen Inhalte der Gestaltungsfelder im Distance Leadership-Prozess von Eichenberg (2007)

Distance Leadership-Prozess	Initiierungsphase	Kernphase	Auflösungsphase
Kernmerkmale der Phasen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kennenlernen der Interaktionspartner ✓ Einpendeln der Führungsbeziehung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Effektive und effiziente Zusammenarbeit der Interaktionspartner 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Positionsbezogene Veränderungen des Geführten/des Führers und/oder ✓ Zielerreichung
Gestaltungsfeld Führungsbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifikation gegenseitiger Ähnlichkeiten und Unterschiede ✓ Signalisieren eines gegenseitigen Vertrauensvorschlusses ✓ Absprachen zu Kommunikations- und Informationsregeln und -normen ✓ Trainings zur Verbesserung der interkulturellen Kompetenz ✓ Bedarfsgerechte Sprachtrainings 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bewusste Fortführung der Kommunikation und des Informationsaustausches mit „offenem Visier“ ✓ Förderung des Vertrauensaufbaus und -erhaltes ✓ Durchführung zusätzlicher interkultureller und Sprachtrainings nach Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Neuordnung der Führungsbeziehung: <ul style="list-style-type: none"> a) Interaktionspartner arbeiten weiter zusammen, jedoch nicht mehr auf Distanz, erfolgreiches Distance Leadership als gute Grundlage für weitere Zusammenarbeit b) Interaktionspartner arbeiten nicht weiter zusammen, jeweils gewonnene Erfahrungen können in künftigen Distance Leadership-Beziehungen genutzt werden
Gestaltungsfeld Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fokus auf Mitarbeiterorientierung ✓ Führen mit MbO (realistische, motivierende Ziele) ✓ Intensives gegenseitiges Feedback, v. a. zum Umgang mit räumlicher Distanz ✓ Unterstützendes Führungsverhalten, auch zum Vertrauensaufbau 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intensivierung der Aufgabenorientierung und zunehmende Partizipation (partizipativer Führungsstil) ✓ Meilensteinkontrollen durch Führenden ✓ Sicherstellung einer guten Erreichbarkeit des Führenden ✓ Unterstützung durch Dialog 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beibehaltung des partizipativen Führungsstils ✓ Kürzere Frequenzen des Monitorings des Zielerreichungsgrades ✓ Gegenseitiges Feedback über Erfahrungen während des gesamten Distance Leadership-Prozesses („umfassender Review“/Lessons Learned)
Gestaltungsfeld Nutzung kompensatorischer Anreize	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absprachen über angemessene Entlohnungs-Schemata ✓ Übertragung herausfordernder Aufgaben ✓ Möglichkeiten für den Geführten zur Teilnahme an aufgabenbezogener Weiterbildung ✓ Aufzeigen realistischer Karriereperspektiven 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zunehmende Konkretisierung der möglichen Karriereperspektiven ✓ Sicherstellung motivierender Aufgaben und Arbeitskontexte des Geführten ✓ Bedarfsgerechte zusätzliche aufgabenbezogene Trainingsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realisierung der Karriereperspektiven bei positiver Zielerreichung ✓ Erhalt und Nutzen des Distance Leadership-Wissens von Führungskraft und Geführtem für das Unternehmen ✓ Aufbereitung gesammelter Erfahrungen mit den gebotenen Anreizen und Nutzung für die Organisation
Gestaltungsfeld Mediennutzung	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absprachen über eine situationsgerechte Nutzung von Medien während des gesamten Prozesses (unter Berücksichtigung individueller und kultureller Kommunikationsbedürfnisse) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anlassgerechter Medieneinsatz ✓ Fortlaufende Evaluation des Medieneinsatzes ✓ Nutzung konkreter Face-to-Face-Kontaktphasen für den persönlichen Austausch 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluation der Erfahrungen bzgl. Medieneinsatz ✓ Verfügbarmachen der Erfahrungen für die Organisation (Lessons Learned)
Grundsätzliche Berücksichtigung situationsspezifischer Aspekte			

Quelle: Eichenberg (2007, S. 155) mit einigen Ergänzungen/Modifizierungen der Verfasserin

Anhang 2: Kommunikationsstrategien für virtuelle Teams - Checkliste

Kommunikationsstrategie	Zu beachten...
Lieber zu viel kommunizieren als zu wenig	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regelmäßig im Team kommunizieren, angemessene Frequenz finden ✓ Kulturell/individuell unterschiedliche Kommunikationsbedürfnisse beachten ✓ Versichern, dass Informationen vollständig angekommen sind (technisch, sprachliche Unschärfen vermeiden) ✓ Aktiv zuhören ✓ Informations-Overload vermeiden
Effiziente Online-Meetings	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agenda ✓ Rotierende Moderation ✓ „Team Clock“ zu Reservierung von Redezeit für jeden, ✓ „Time Keeper“ ✓ Bei Online-Meetings über 1 Stunde Pausen einplanen ✓ Sprachkenntnisse beachten – langsam sprechen, kurze Sätze für Nicht-Natives, u. U. Glossar mit Fachwortschatz bereitstellen ✓ kurze (Zwischen-)Zusammenfassungen ✓ Meeting Minutes...
Feedbackschleifen einbauen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Erhalt wichtiger Informationen bestätigen (lassen) ✓ Zusammenfassen ✓ Paraphrasieren (lassen)
Vielfältige Kommunikationstools nutzen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Komplexere Zusammenhänge visualisieren ✓ Vorhandensein und Betriebssicherheit der LuK im Unternehmen prüfen
Medien situationsangemessen auswählen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ So einfach wie möglich, so aufwändig wie nötig
Teamprozesse und Erfolgskriterien gut und ausführlich dokumentieren	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Je klarer die Kommunikations- und Informationsbasis für alle, desto weniger Missverständnisse ✓ Gemeinsamen Teamordner bzw. Wissenspeicher anlegen
Klare Kommunikations- und Kontaktzeiten vereinbaren	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arbeitsabläufe berücksichtigen ✓ Zeitzonen/Arbeitszeitüberlappungen beachten („Zeit-Rotation“, „Zeit-Korridore“ vereinbaren)
Raum für nicht-aufgabenbezogene Kommunikation einplanen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informelle Kommunikation fördert Vertrauen und Gruppenkohäsion (z. B. Privat-Chats)
Gemeinsame Veranstaltungen für das ganze Team einplanen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wenn möglich regelmäßige Face-to-Face-Meetings/Events mit hohem Teambuilding-Anteil ✓ Häufiger als in Face-to-Face-Teams andere gemeinsame Aktivitäten (z. B. Jahrbücher, Seite im Intranet, Online-Teambuilding-Events), um reduzierte Kontaktmöglichkeiten auszugleichen
Gegenseitige Besuche	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fördert Verständnis für lokale Arbeitsbedingungen und Prozessstörungen
Mitgliederprofile im Intranet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auch persönliche Informationen integrieren (Hobby, Sport, Interessen, etc.)
Training und -Kommunikationskonzepte	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vorbereitung auf LuK-Einsatz und spezifische Schwierigkeiten virtueller Kooperation vermeidet Stress, Frustration ✓ Work-Life-Balance berücksichtigen (Regeln vereinbaren)
Erfolge zelebrieren und kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Im Team, aber auch über Teamgrenzen hinaus (z. B. Linienvorgesetzte)
In die Organisation hinein kommunizieren – Sichtbarkeit des Teams erhöhen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Commitment und Unterstützung des Top Management gewinnen (Lobby-Arbeit) ✓ Top Management zu virtueller Konferenz einladen ✓ Stakeholder informieren ✓ Team-Marketing

Quelle: in Anlehnung an Konradt/Hertel (2007), Hermann et al. (2012), Fjermestad (2009), Hildebrandt et al. (2013) (ergänzt mit eigenen Erfahrungen)

Anhang 3: Kommunikationsmedien und ihre Vor- und Nachteile

Medium	Vorteile	Nachteile	Besonders geeignet für...
Face-to-Face-Meeting (Team)	Sprachlich komplex, unmittelbares, direktes Feedback	Koordination, Kosten, aufwändige Dokumentation	Kick-off, Zielfindung, Teamentwicklung, Training
Face-to-Face-Meeting (Vier-Augen)	Sprachlich komplex, unmittelbares, direktes Feedback, Vertraulichkeit möglich	Koordination, Kosten, aufwändige Dokumentation	Konfliktmanagement, Problemgespräch, Coaching, Mentoring
Groupware⁹⁷	Komplexes System, das synchrone und asynchrone Tools und deren Vorteile vereint	Erfordert hohen Grad an Selbststeuerung und Commitment, gute Projektmanagement-, Medien- und Moderationskompetenz	Alle Aktivitäten, die nicht unmittelbare Face-to-Face-Kontakte erfordern
Web-Conferencing mit Video Streaming	Sprachlich komplex, direktes Feedback, gemeinsame Arbeit an Dokumenten, Visualisierung möglich	Koordination	Problemlösung, gemeinsame Arbeit an Dokumenten, Koordination, Prozessplanung, E-Learning
Videokonferenz	Sprachlich komplex, direktes Feedback	Koordination, aufwändige Dokumentation	Konfliktmanagement, Problemlösung, Koordination
Telefonkonferenz	Informell, direktes Feedback	Reduzierte Kommunikationskanäle, „Rückzug“ möglich, Aufmerksamkeitslevel schwer überprüfbar, aufwändige Dokumentation	Koordination, Prozessplanung
Telefon	Schnell, persönlich, direktes Feedback, Vertraulichkeit möglich	Reduzierte Kommunikationskanäle, aufwändige Dokumentation	Koordination, Prozessplanung, Konfliktmanagement
Anruf-Beantworter Voice-Mail	Schnell verfügbar, relativ persönlich	Kein Feedback	Information
E-Mail	Schnell, Abruf bei Bedarf, dokumentierbar	„Overload“-Gefahr, kein direktes Feedback	Informationsaustausch, Routinekommunikation
Chatroom, Diskussionsforen	Ökonomisch, aufgabenorientiert, dokumentierbar	Überlappung von Beiträgen, erfordert Online-Moderationskenntnisse	Meinungsaustausch, Brainstorming
Blogs, Microblogging	Schnell, ökonomisch	Überlappung von Beiträgen	Schneller Informationsaustausch, auch informell
Fax	Formell, leicht zu dokumentieren	Relativ unpersönlich, kein direktes Feedback	Information, formale Vereinbarungen/Dokumente
Brief	Formell, leicht zu dokumentieren	Langsam, kein direktes Feedback	Information, formale Vereinbarungen/Dokumente
Wiki	Informativ, ökonomisch, dokumentierbar	Unpersönlich, kein direktes Feedback	Strukturierte gemeinsame Wissens- und Erfahrungssammlung
„Bulletin Board“	Informativ, ökonomisch, um viele Personen zu erreichen	Unpersönlich, kein direktes Feedback	Information, Datenbank, Archivierung

Quelle: In Anlehnung an Konradt/Hertel (2002, S. 92/93), siehe auch Herrmann et al. (2012) (mit Ergänzungen aus eigener Erfahrung)

⁹⁷ *Asynchron*: E-Mail, Teamkalender, Adressbücher, ToDo-Listen, Team-Ordner, Notizen, *Synchron*: Konferenzsysteme, Instant-Messaging, Gruppeneeditoren, Social Software