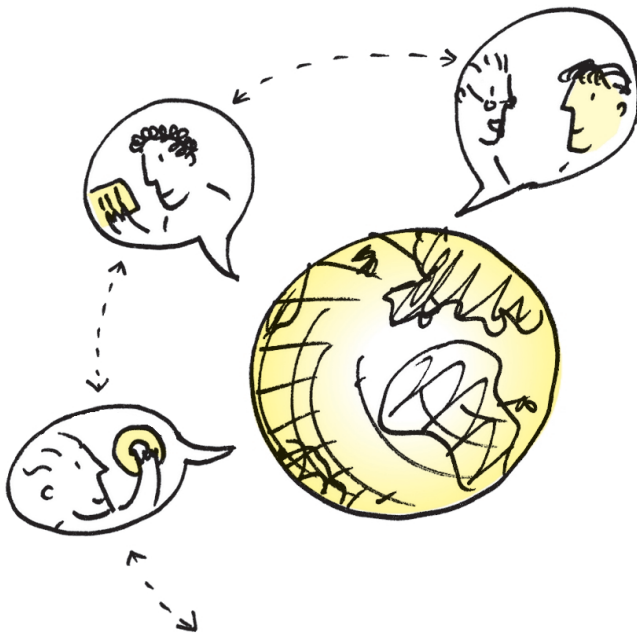


# Virtuelle Teams und ihre Bedürfnisse

– kennen wir sie schon?

Im Gegensatz zum konventionellen Team arbeitet ein virtuelles Team über Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen hinweg und benutzt dazu Verbindungsnetze, die durch Kommunikationstechnologien ermöglicht werden.



Die »Kennzeichen von Spitzenteams« für traditionelle Teams sind seit langem bekannt. Welche Bedürfnisse haben nun virtuelle Gruppen? Welche Rahmenbedingungen sind erforderlich, damit sie fit für das Miteinander und damit fit für den Erfolg sind?

Die Bedürfnisse von virtuellen Teams sind nicht wirklich neu – jedoch eindeutig anders. Es ist vor allem erforderlich, die bekannten Rahmenbedingungen für Teams und die Führungsinstrumente stringenter, professioneller und mit anderen Schwerpunkten anzuwenden.

Mehr denn je sind Führungskräfte gefordert, ihr Team und dessen Umfeld wirklich aktiv zu »managen«. Ausgehend von den bereits bekannten »Kennzeichen von Spitzenteams«, lässt sich ableiten, was es für virtuelle Teams besonders klar zu regeln gilt.

## Kennzeichen von Spitzenteams

### 1. Spitzenteams koordinieren die internen Informationen

Der Informationsfluss ist geklärt, d. h. Informationswege, Informationsintervalle, Informationsanlässe bzw. -inhalte. Jeder fühlt sich genügend informiert. In den meisten Unternehmen ist der Umgang mit Informationen nicht zur Zufriedenheit der Mitarbeiter geregelt.

Wie wird dann erst ein schneller, kontinuierlicher und zuverlässiger Informationsaustausch zwischen Personen sichergestellt, die sich fast nie begegnen?

Der Informationsfluss ist natürlich in allen Teams zu regeln, in virtuellen jedoch noch viel klarer und detaillierter, denn ein Gefühl des Misstrauens bezüglich der Hauptverbindungsader »Information« führt schnell zu Misstrauen gegenüber dem gesamten Team. Es muss Absprachen und Klarheit darüber geben, wann, wie oft und wofür welche Informationskanäle genutzt werden, und es muss sichergestellt sein, dass die Informationen auch regelmäßig abgerufen werden (z. B. mindestens zweimal täglich die Mails abrufen). Auf das Einhalten dieser Absprachen müssen sich alle verlassen können.

### 2. Spitzenteams haben einen Zielkonsens getroffen

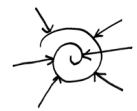
Oft weiß jeder im Unternehmen, welche Ziele zu verfolgen sind – auch wenn man noch nie so direkt darüber gesprochen hat. Da man jedoch sieht, dass das eigene Tun, zu den Tätigkeiten der Anderen passt, wird es schon so stimmen.

Virtuelle Teammitglieder können einen solchen automatischen Abgleich kaum durchführen.

Da Ziele für virtuelle Gruppen jedoch wie das Lagerfeuer sind, um das sich alle Mitglieder scharen, brauchen sie klare, explizit formulierte Ziele, die gemeinsam erarbeitet und abgestimmt werden. Die gemeinsamen Ziele sind der Hauptorientierungspunkt für alle.



Conny Lang  
congena, München



Strategien zur Zielerreichung, Freude über Erfolge und Lernen aus Misserfolgen müssen daher mehr denn je Inhalte der Kommunikation sein.

### 3. Spitzenteams sind kundenorientiert

Kundenorientierung ist heute immer noch eine große Herausforderung – vor allem in Deutschland.

Wie wird sie in virtuellen Teams gefördert? Wie erreicht man einen einheitliches Maß an Kundenorientierung? Ein Voneinander-Abschauen und -Lernen ist kaum mehr möglich. Nur intensive Kommunikation über das »How-to-do« und ein permanenter Platz des Themas »Kundenorientierung« auf der Themenliste der Besprechungen können hier hohe und gleichbleibende Qualität gewährleisten.

### 4. Spitzenteams sind selbst motiviert

Die Mitglieder zeigen Eifer und Begeisterung. Sie betrachten ihre Arbeit als interessante Herausforderung, die Ihrem Interesse entspricht und finden darin eine große Befriedigung.

Für Personen in virtuellen Teams muss das unabdingbare Voraussetzung sein. Denn sowohl die Motivierung (soweit Motivierung überhaupt möglich ist) als auch das Erkennen von Demotivation sind in virtuellen Strukturen ungleich schwerer.

Zusätzlich ist es eine wichtige Aufgabe des Teamleiters, die Rahmenbedingungen für die jeweiligen Mitarbeiter so zu gestalten, dass deren Selbstmotivation möglichst uneingeschränkt erhalten bleibt.

### 5. Spitzenteams sind ausgewogen

Generell sollten die Mitglieder Rollen nach ihren Fähigkeiten übernehmen, wobei alle notwendigen Teamrollen vorhanden sein sollten. In räumlich vereinten Teams stellt sich diese Ausgewogenheit meist auf natürliche Weise her, da alle spüren und erleben, welche Fähigkeiten noch fehlen und abgedeckt werden müssen.



Dieser Automatismus wird sich in virtuellen Teams kaum ergeben, weshalb Rollenpotentiale diagnostiziert und ihre Ausübung abgestimmt bzw. vereinbart werden muss. Das heißt: So früh wie möglich sollte im Team offen darüber gesprochen werden, wer welche Rolle gerne übernehmen möchte, welche Rollen das Team vom Einzelnen erwartet bzw. benötigt und wie notwendige Rollen abgedeckt werden, die aus dem Team heraus nicht besetzt sind.

### 6. Die Zusammenarbeit unter den Mitgliedern von Spitzenteams klappt gut

In Spitzenteams funktioniert die Zusammenarbeit gut, und auch ein starker Teamgeist ist vorhanden. Die Mitarbeiter versuchen, einander zu helfen.

Was aber fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams? »Sympathie wächst mit der Häufigkeit der Begegnungen« – das gilt auch für den Teamgeist und die Zusammenarbeit. Auch virtuelle Gruppen brauchen Face-to-Face-Begegnungen, da nur dadurch die Gefahr von Kommunikations-Missverständnissen minimiert werden kann. Möglichkeiten und Foren der Begegnung müssen also aktiv geschaffen und genutzt werden.

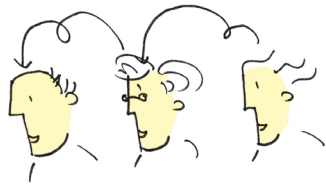
### 7. Spitzenteams lernen schnell aus ihren Fehlern

Man ist gemeinsam bestrebt, zu lernen und die Dinge richtig zu machen. Aber wer will schon die Fehler vor anderen publik machen, ohne zu wissen, nach welchen Regeln man darüber im virtuellen Informationsfluss spricht?

Das virtuelle Team benötigt mehr als andere Vorbilder, die ihre Fehler offen ansprechen. Die Führungskraft ist gefordert, im Rahmen regelmäßiger Besprechungen oder eines offenen Informationsflusses über die üblichen Kommunikationsmedien deutlich zu machen, dass Fehler eine Chance zur Verbesserung und ein Lernfeld für alle sind – und kein Anlass zur Bestrafung. Nur wenn das gelingt, werden auch die virtuell-vertuschbaren Fehler zutage treten.

### 8. Spitzenteams nehmen Probleme synchron wahr

Auftauchende Probleme werden erkannt und in die gleiche Prioritätenklasse eingestuft. Die Wahrnehmung der Dringlichkeit bestimmter Probleme und deren bevorzugte Behandlung vor anderen Problemen ist aufeinander abgestimmt und »synchronisiert«.



Diese Abstimmung ist in virtuellen Teams wesentlich aufwendiger. Sie erfordert deutlich mehr Kommunikationsschritte (Mails, Anrufe, SMS usw.) als im direkten Gespräch in der Gruppe. Wichtig ist dabei, dass alle bereit sind, diese Mehr-Investition in die Feststellung und Lösung von Problemen zu tätigen.

### 9. Spitzenteams nutzen regelmäßige Besprechungen

Sie führen zielgerichtet ihre Sitzungen durch. Die Diskussionen konzentrieren sich auf das Thema, die Mitglieder versuchen nicht in erster Linie, sich persönlich zu profilieren, sondern Probleme zu lösen.

Damit die Besprechungen für virtuelle Teams sicher zustande kommen und alle oder viele Mitglieder anwesend sind, müssen sie langfristig und vor allem verbindlich geplant werden. Wer nicht teilnimmt, kann dies nicht durch ein kurzes Gespräch nachholen, sondern bleibt für das Team auch in den nächsten Wochen »virtuell«.

Feedback, Anerkennung und konstruktive Kritik sollten ihren festen Platz in der Besprechung haben. Gefahrloser und erfolgreicher können sie über die Face-to-Face-Kommunikation ausgetauscht werden.

Das Auftanken von Geborgenheitsgefühlen, Vertrauen und Streicheleinheiten ist auch fast nur im Rahmen solcher Sitzungen oder ähnlicher organisierter Treffen möglich.

### 10. Spitzenteams haben eine an den Teamzweck gekoppelte Identität

Sie bauen ihr Selbstvertrauen auf ihre Rolle im Team und ihr subjektives Erfolgserlebnis auf. Ihre Identität leitet sich auch aus den gemeinsamen Zielen ab sowie den gezeigten Verhaltensmustern, Fähigkeiten und Glaubenssätzen, die zur Erreichung der Ziele nötig sind.

Besonders in virtuellen Teams findet man jedoch Mitarbeiter, die so wenig wie möglich von ihrer Identität aufgeben wollen, während die Gruppen hingegen nach Mitgliedern verlangen, die ihre Identität der Gruppe unterordnen. Dieses Paradoxon (möglichst uneingeschränkt die eigene Persönlichkeit ausleben wollen und sich gleichzeitig in die Gruppe einfügen sollen) muss man als Führungskraft eines solchen Teams mit viel Einfühlungsvermögen und Fingerspitzengefühl handhaben: Wieviel Individualität kann man dem Einzelnen zugestehen, und wo ist die Anpassung an die Gruppe erforderlich? In virtuellen Strukturen muss das ausdrücklich angesprochen werden.

### 11. Spitzenteams haben ihre Strategien, Fähigkeiten und Methoden optimal aufeinander abgestimmt

Ihre Handlungen und Interaktionen werden durch gemeinsame Spielregeln koordiniert, ihre Beziehungen sind geklärt und daher frei von Missverständnissen und Unklarheiten bezüglich Verantwortung und Aufgabenteilung. Um dieses Niveau in virtuellen Teams zu erreichen, muss viel mehr Arbeit und Zeit investiert werden, um zum Beispiel über die gegenseitigen Erwartungen und deren Erfüllbarkeit, Spielregeln, Aufgabenverteilung, Kompetenzen usw. immer wieder zu sprechen.

In traditionellen Teams mag es oft ausreichen, diese Themen einmal jährlich anzugehen – man sieht sich ja regelmäßig und bespricht auch vieles informell. Virtuelle Gruppen haben hier permanenten, detaillierten Abstimmungsbedarf, der organisiert werden muss (Besprechungen, Telefonkonferenzen usw.).

## 12. Manager von Spitzenteams sind Vorbilder und werden von ihren Mitarbeitern respektiert

Manager von Spitzenteams tun, was sie sagen, halten, was sie versprechen, und sind Vorbilder in ihrer Führungsrolle.

In virtuellen Teams bedeutet das vor allem Vorbild bezüglich Zielorientierung, Informationsfluss, Art und Weise der Kommunikation und Umgang mit Fehlern, Konflikten, Feedback und Anerkennung. Die Führungskraft bildet in virtuellen Teams einen besonders starken Orientierungspunkt. Der Vorgesetzte hat auch wesentlich mehr koordinierende Tätigkeiten (Besprechungen, Zeitpläne, Meilensteine, Teilziele usw.) als bisher.

### Der Teufel steckt im Detail

Die Unterschiede zwischen den Anforderungen an traditionelle Gruppen und an virtuelle Teams sind so groß nicht – aber fein. Und genau das ist tückisch. Denn Teambedürfnisse die im Unternehmensalltag von Führungskräften gerne mal vernachlässigt werden, stellen für virtuelle Teams meist fundamentale Rahmenbedingungen dar.

### Kick-off

So ist es zum Beispiel altbekannt, dass ein Team zu Beginn seiner Zusammenarbeit idealerweise eine Teambuilding-Maßnahme, ein gemeinsames Kick-off durchführen sollte. Aus zeitlichen oder auch finanziellen Gründen wird darauf gerne verzichtet. Virtuelle Teams brauchen in der Regel noch viel mehr Zeit als traditionelle Teams, um zusammenzuwachsen und sich zu entwickeln.

Die Gefahr, dass Differenzen und Widerstand den Implementierungsprozess behindern, ist größer.

Daher sollte in die Startphase genügend Zeit investiert werden in

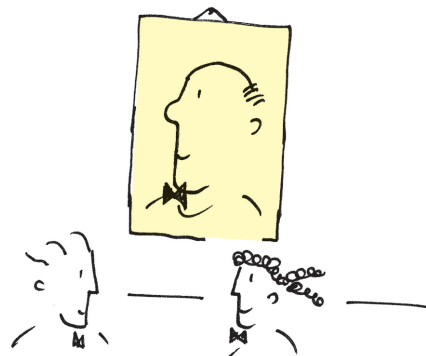
- Kennenlernen
- Vision und Ziele

- Klärung gegenseitiger Erwartungen
- Ableitung von Spielregeln
- Teamname, Logo
- Rollenverteilung
- eindeutige Verantwortlichkeiten
- Regelung des Informations- und Kommunikationsflusses
- Erreichbarkeit und Reaktionszeiten
- Transparenz von Kompetenzen

### Regelmäßige Besprechungen

Auch regelmäßige Besprechungen sind in vielen Unternehmen immer noch nicht Standard. Für virtuelle Teams haben sie einen hohen Stellenwert, da man sich meist nur dort wirklich begegnet. Meist erlebt man sich nur in diesem Rahmen als echtes Teammitglied.

Vertrauensaufbau und Beziehungspflege finden hier statt. Gleichzeitig kann vor allem bei »echten« Treffen die Kreativität der Gruppe genutzt werden, da sich die Teilnehmer gegenseitig inspirieren können.



### Vertrauen

Durch das intensive Kennenlernen und regelmäßige persönliche Treffen baut sich auch in virtuellen Teams das Vertrauen in die Kompetenz, die Handlungsweisen und die Integrität der Kollegen auf, das in herkömmlichen Teams durch die vielen Kontakte im Alltag automatisch entsteht.

Erst durch die verschiedenen Zusammenkünfte entsteht ein tragfähiges Verständnis der jeweiligen Fähigkeiten, Interessen, Wünsche, Werte und wechselseitigen Erwartungen der Teammitglieder. Der Umgang miteinander wird dann immer mehr geprägt von einer

## Barrieren der Führung virtueller Teams

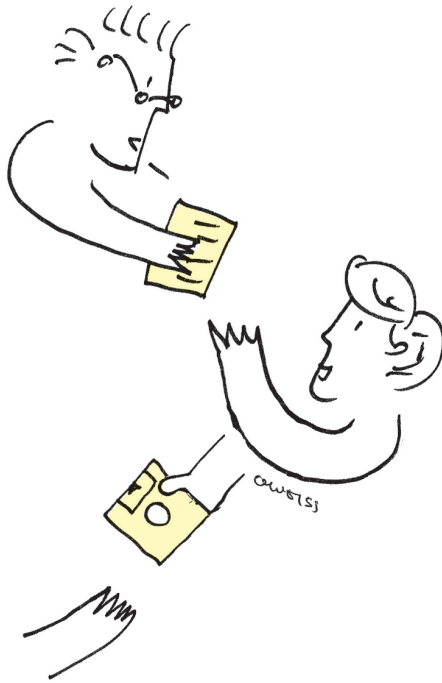


Haltung gegenseitiges Wohlwollens und dem Vertrauen auf ein gegenseitiges Geben und Nehmen. Das ist dann auch die Basis für einen ungehemmten Austausch von informellen, brisanten, vertraulichen und persönlichen Informationen über alle denkbaren Kommunikationskanäle.

**Die Rolle der Führungskraft**  
In traditionellen Gruppen plant der Vorgesetzte manchmal lediglich das jährliche Zielvereinbarungsgespräch. Der Steuerer eines virtuellen Teams muss nahezu alle Kontakte zu seinen Mitgliedern aktiv und vorausschauend über die verschiedenen Kommunika-

tionskanäle hinweg planen, damit er trotz der räumlichen Distanz in permanentem Kontakt zu allen steht. Für die Teammitglieder fungiert er in erster Linie als Coach in Bezug auf:

- Umgang mit Freiräumen und Unsicherheiten
- Selbst- und Zeitmanagement
- Entscheidungsfreudigkeit
- Kommunikationsverhalten
- Beziehungspflege, -management
- Unterstützung in außergewöhnlichen Situationen



Im Vergleich zum heute meist praktizierten Führungsalltag handelt es sich hier überwiegend um ganz andere, neue Themenstellungen, die der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter zu bewältigen oder zu klären hat. Gleichzeitig ist ein ganz anderes Rollenverständnis erforderlich – die Führungskraft wird mehr zum Berater, Reflektor oder Sparringspartner des Mitarbeiters.

Manager stehen daher der Virtualisierung nicht immer uneingeschränkt positiv gegenüber. Zu hoch erscheint der Anspruch an die erforderlichen Maßnahmen zur Teamentwicklung, das eigene Führungsverständnis und die

Rolle als Führungskraft (siehe »Barrieren der Führung«).

Ein Beispiel: »Question: How can I tell they're working when they're not here in the office? – Answer: How can I tell they're working when they are here in the office?« (National Research Council 1994).

Der Vorgesetzte muss also mehr als bisher vertrauen können – vor allem in die Leistungswilligkeit der Teammitglieder und deren Selbstmotivation, Erfolge herbeiführen zu wollen. Führung erfolgt in der virtuellen Welt hauptsächlich über »Management by Objectives« (MBO) als Führungsinstrument. Die Ziele ermöglichen echte Selbststeuerung und bündeln die Kräfte, damit es nicht zu Ressourcenvergeudung und Orientierungslosigkeit kommt.

### Nicht wirklich neu!

Wie eingangs erwähnt, sind die Bedürfnisse von virtuellen Teams nicht wirklich neu.

Das »Andere« ist das Maß an Steuerung und Aktivität, das Führungskräfte von virtuellen Teams leisten müssen. Teambildung und -entwicklung müssen ganz bewusst und regelmäßig gestaltet werden, da sich die Beziehungen kaum mehr von selbst vertiefen, die verschiedenen Problemstellungen und Rahmenbedingungen sich nicht wie in traditionellen Teams über viele, zufällige Kontakte im Alltag klären.

Gleichzeitig muss die Führungskraft auch über die Distanz gut erkennen können, was das Team oder auch Einzelne gerade benötigen. Darin liegt die eigentliche Herausforderung.

### Quellen:

- »Virtuelle Teams« von Lipnack / Stamps
- Harvard Business Manager 3/99 »Partner im virtuellen Unternehmen«
- Gablers Magazin 9/98 »Networking für Führungskräfte«