



Virtuelle Teams erfolgreich führen

Ein Team, eine Aufgabe, verschiedene Standorte

York von Heimburg und Gerd F. Radisch | mi-Verlag © 2001

Während in Tokio gerade die Nacht hereinbricht, fängt für die Mitarbeiter in New York der Arbeitstag erst an: Immer mehr Unternehmen bündeln das Know-how ihrer fähigsten Mitarbeiter in Projektteams auch dann, wenn diese auf verschiedenen Kontinenten arbeiten. York von Heimburg und Gerd F. Radisch nehmen sich in diesem Buch der Tücken des „Management by Cyberspace“ an und entwickeln einen Leitfaden für die Führung von virtuellen Projektteams. Dabei geht es glücklicherweise nicht allzu abgehoben zu. Im Gegenteil: Gerade die Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation und das gemeinsame Ziel haben absolute Priorität. Das alles wird gut verständlich verpackt und verliert sich auch nicht in blinder Technikgläubigkeit. *getAbstract* legt dieses Buch den (zukünftigen) Leitern virtueller Projekte ans Herz, die sich einen Überblick über Möglichkeiten und Grenzen der computergestützten Teamarbeit verschaffen wollen.

Take-aways

- Manager von virtuellen Teams haben ganz neue, komplexe Führungsaufgaben zu bewältigen.
- Wichtigste Funktion einer Führungspersönlichkeit ist es, den Mitarbeitern klare Ziele zu setzen und plastisch vor Augen zu führen.
- Die Gründung von virtuellen Teams ist eine Antwort auf Herausforderungen, die von der Umwelt des Unternehmens ausgehen.
- Selbstverantwortung und Selbstständigkeit sind das A und O für Teams, bei denen es oftmals keine schnelle Hilfe für praktische Probleme gibt.
- Eine der wichtigsten Innovationen für virtuelle Teams ist die Videokonferenz.
- Videokonferenzen bringen Zeit- und Kostenvorteile, weil das Team nicht mehr für persönliche Besprechungen zusammengezogen werden muss.
- Per Webcam können Sie ganze Konferenzräume miteinander verbinden.
- Konferenzen am PC ermöglichen „Joint Working“, bei dem die Teilnehmer zusammen an Dokumenten arbeiten.

- Ein guter Manager weiss, dass das Team eigene Erfolge braucht.
- Für die Führung virtueller Teams brauchen Sie als Manager Vertrauen in die Mitarbeiter, Sensibilität für schwache Signale und umfassende Controllingkenntnisse.

Zusammenfassung

Teams ohne Heimat brauchen Führung

Kennen Sie den schon? Zwei Führungskräfte grösserer Teams stehen in der Mittagspause zusammen und unterhalten sich über ihre Mitarbeiter. Sagt der eine mit griesgrämiger Miene: „Meine Mitarbeiter sind dumm, faul und haben keinen Ehrgeiz.“ Daraufhin kommentiert der andere: „Interessant. Und wie haben Sie das geschafft?“ Das ist ein Witz, wie er auch aus einem Dilbert-Comic stammen könnte. Doch was dahinter steckt, ist ernst: Mitarbeiterführung ist heute nötiger denn je.

„Eine Führungspersönlichkeit hat die Aufgabe, Mitarbeitern klar das Ziel vor Augen zu führen, das es anzustreben gilt.“

Dabei handelt es sich aber nicht um das blosses Kontrollieren der Ergebnisse. Weit gefehlt. Gerade Manager von so genannten virtuellen Teams haben ganz neue, komplexe Führungsaufgaben zu erfüllen. Wichtigste Funktion einer Führungspersönlichkeit ist es, den Mitarbeitern klare Ziele vor Augen zu führen, Rahmenbedingungen aufzustellen (z. B. Ressourcen, Zeitvorgaben, Zielkosten), gute Leistungen zu loben und bei Problemen korrigierend einzugreifen.

Gemeinsam arbeiten an einem virtuellen Tisch

Teams sind in vielen Unternehmen, und nicht nur in denen der New Economy, längst ein probates Mittel für die Lösung komplexer Aufgabenstellungen. Soll beispielsweise ein spezielles Angebot für einen wichtigen Kunden in der Pharmaindustrie entwickelt werden, bildet sich kurzfristig ein Team um den zuständigen Account-Manager, das aus Spezialisten unterschiedlichster Sparten genau für diese Aufgabe zusammengezogen wird.

„Die Führung eines virtuellen Teams kostet erheblich mehr Zeit, als mit der klassischen Führung von Mitarbeitern vor Ort verbunden ist.“

Teams bestehen, im Unterschied etwa zu Arbeitsgruppen, nur aus einem einzigen Grund: eine oder mehrere Aufgaben gemeinsam zu bewältigen. Meist werden dafür Mitarbeiter unterschiedlichster Bereiche und Disziplinen an einen Tisch gebracht. Gibt es diesen „gemeinsamen Tisch“ wirklich, so ist es schon eine Mammutaufgabe, eine von allen getragene Zielvorstellung zu entwickeln und die Kooperation und Kommunikation untereinander zu stärken. Wenn jedoch, wie bei virtuellen Teams typisch, der eine Mitarbeiter in New York, der andere in Deutschland und wieder

andere in Sydney oder Hongkong sitzen, drohen Kommunikationsverwirrungen, die sich nicht im persönlichen Gespräch klären lassen.

Warum sind virtuelle Teams sinnvoll?

Es gibt acht gute Gründe, die für virtuelle Teams sprechen. Dabei handelt es sich zumeist um Herausforderungen, die von der Umwelt an das Unternehmen herangetragen werden:

1. **Weltweiter Wettbewerb:** Spätestens seit der Verbreitung von Massenmedien wie Fernsehen oder Internet sind sämtliche Heimvorteile ansässiger Unternehmen dahingeschmolzen. Da sich Verbraucher von überall auf der Welt Informationen besorgen können, haben es Unternehmen deutlich schwerer, sich innerhalb der angestrebten Zielgruppe zu positionieren und vom Kunden wahrgenommen zu werden.
2. **Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen:** Selbst bei komplexen Dienstleistungen, wie z. B. dem IT-Outsourcing, gibt es inzwischen immer mehr Anbieter, die sich kaum in ihrer Leistungspalette unterscheiden. Ein wirkliches USP (Unique Selling Proposition, also ein einzigartiger Produktvorteil) ist schwer auszumachen, sodass die meisten Hersteller eine emotionale Bindung zum Kunden herstellen müssen.
3. **Just-in-time-Verfügbarkeit:** Kunden weltweit sind nicht mehr gewillt, länger als nötig auf irgendein Produkt zu warten. Das ist höchstens noch bei Immobilien und massgeschneiderten Sonderanfertigungen der Fall. Alles andere muss just in time zur Verfügung stehen.
4. **Stellenwert von zeit- und kundennahen Leistungen:** Kunden wünschen sich individuelle Beratung, und das möglichst direkt vor Ort. Produkte „von der Stange“ ernten oft nur ein Schulterzucken – und den Gang zur Konkurrenz.
5. **Zunahme von E-Commerce:** Insbesondere bei Massenartikeln scheuen Kunden heute viel weniger den Einkauf im Internet.
6. **Steigende Fixkosten eines Arbeitsplatzes:** Im gleichen Masse, wie die Preiselastizität für innovative Produkte abgenommen hat, werden auch Arbeitsplätze eingespart. Fixkostendegression lautet das Gebot der Stunde. Ein Computerarbeitsplatz kostet etwa 25 000 Euro, während ein Arbeitsplatz in der Automobilindustrie leicht in die Millionenhöhe geht. Trotzdem erwarten Kunden Service und Beratung in ihrer Nähe. Virtuelle Serviceteams helfen dann bei der Betreuung. Kundendienstmitarbeiter können aus der Ferne mit dem Unternehmen verbunden sein und dann nur innerhalb ihres lokalen Gebietes operieren. Auch die Fortbildung, das so genannte „Distance-Learning“ oder „E-Learning“, profitiert von den ausgefeilten Kommunikationstechniken, die virtuelles Teamworking mit sich bringt.
7. **Hohe F&E-Kosten:** Ein neues Arzneimittel verschlingt bis zur Marktreife etwa 150 Millionen Euro Forschungs- und Entwicklungskosten. Derartige Summen lassen folgerichtig so manchen Unternehmer nach neuen Sparpotenzialen suchen.
8. **Zunehmende Vernetzung von Arbeitsplätzen:** Auf Dauer gesehen ist die Einrichtung von virtuellen Arbeitsplätzen der Einrichtung von stationären vorzuziehen. Der naheliegendste aller Gründe: Kostensenkung.

Anforderungen an die Mitarbeiter eines virtuellen Teams

Genau wie es einen besonderen Typus Führungskraft für virtuelle Teams geben muss, sollten Mitarbeiter solcher Teams ganz bestimmte Eigenschaften aufweisen, um erfolgreich arbeiten zu können:

- Nur eine gefestigte und souveräne Persönlichkeit kann den Verlockungen des Arbeitsplatzes im Wohnzimmer widerstehen. Die Arbeit zu Hause ermöglicht oft viele Aktivitäten, die von der Arbeit ablenken könnten. Dann gerät das Teamziel schnell ins Hintertreffen und persönliche Vorlieben überwiegen.
- Selbstverantwortung und Selbstständigkeit sind das A und O für Teams, bei denen es oftmals keine schnelle Hilfe bei praktischen Problemen gibt.
- Mitglieder von virtuellen Teams müssen ausgesprochene Kommunikationsexperten sein, die den Austausch nicht als Hol- oder Bringschuld betrachten, sondern als Notwendigkeit für die Aufgabe.
- Ganz wichtig: Eigenmotivation. Denn wo man sich nicht täglich mit Kollegen trifft, muss man sich selbst motivieren können, um weiterzumachen. Lob und Anerkennung sind nämlich in Videokonferenzen weitaus schwieriger zu bekommen als in der direkten Kommunikation am festen Arbeitsplatz.

Technik überwindet Grenzen

Eine alltägliche Situation in einem virtuellen Team: Hank arbeitet in New York, Sandra in Frankfurt am Main und Akiba in Tokio. Einmal in der Woche treffen sich die drei Mitglieder eines multinationalen Teams zur Videokonferenz, um zumindest einmal für eine Stunde „unter sechs Augen“ zu sprechen und einander zu sehen. Denn das ist wichtig. Nur auf diese Weise lassen sich Teams auch auf Dauer motivieren.

„Jedes Team, das den Namen verdient, muss sich Zeit nehmen (dürfen) für die Teambildung.“

Wenn das physische Treffen aufgrund der Entfernung nicht so leicht möglich ist, ist die Videokonferenz besser als nichts. Auch wenn es für die Netzwerktechnik keine Rolle spielt, wo die Teammitglieder sitzen, für die Menschen hat es schon noch eine Bedeutung: In dem obigen Beispiel hat Sandra bereits Feierabend, für Hank in New York hat der Arbeitstag gerade erst begonnen und in Tokio bricht bereits die Nacht herein. Die unterschiedlichen Zeitzonen erzwingen Besprechungen nach Vorausplanung. Spontanes Videoconferencing ist genauso wenig möglich wie ein Telefonanruf, wenn am anderen Ende der Welt schon alle selig schlummern.

„Eigenmotivation ist für nahezu jede Tätigkeit erforderlich, ganz besonders aber für die innerhalb von virtuellen Teams.“

Mit modernen Kommunikationstechniken wird das Arbeiten in virtuellen Teams überhaupt erst möglich: Vor hundert Jahren benötigte ein Brief von Europa in die USA noch mehrere Wochen; heute geht das per E-Mail in wenigen Sekunden. Experten sprechen vom „Death of Distance“, dem Tod der Entfernung. Eine der wichtigsten technischen Innovationen für virtuelle Teams ist daher die Videokonferenz.

Mit der Webcam um die Welt: Videoconferencing

Die wichtigsten Vorteile einer Videokonferenz sind:

- Zeitgewinn, weil keine langen Reisen mehr gemacht werden müssen, um das Projektteam beispielsweise einmal wöchentlich zusammenzuführen.
- Kostenvorteile, weil keine Reisekosten mehr anfallen.
- Synergieeffekte wegen der Einbeziehung von Personen unterschiedlichster Kompetenzen an verschiedenen Orten der Welt.
- Schnelles Updaten aller Teilnehmer durch das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten bzw. die virtuelle Demonstration von Produkten oder Neuentwicklungen, ohne dass die Teilnehmer ihre gerade laufenden Projekte für längere Zeit unterbrechen müssen.

Führung an der langen Leine: Was Teamleiter im Cyberspace können müssen

So mancher Manager hat bereits mit der Führung eines lokalen Teams seine Schwierigkeiten. Die Anforderung für die Führung virtueller Teams wird natürlich nicht geringer. Grundregel: Ein guter Manager weiss, dass das Team eigene Erfolge braucht. Personengebundene Erfolge sind notwendig, aber das ganze Team kann nur dann auch zukünftig erfolgreich arbeiten, wenn es Gruppenerfolge erzielt und ihr Teamleiter diese nicht für sich selbst beansprucht. Hier die Hitliste der neuen Qualifikationen, die Sie als Leiter virtueller Teams besitzen sollten:

- Schenken Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen: Als Führungskraft müssen Sie sich an die neue Rolle des partnerschaftlichen Führungsverhaltens gewöhnen. Es geht um das Ziel des Teams und nicht um die kleinen Fehler, die unterwegs gemacht werden. Daher sollten Sie Ihren fähigen Teammitgliedern so weit es geht einen grossen Handlungsspielraum zugestehen.
- Werden Sie zum starken Kommunikator: Kein Team der Welt bleibt zusammen, wenn nicht Sie die Kommunikation bündeln und kanalisieren. Sie müssen ein guter Redner sein, aber ein noch besserer Zuhörer. Wenn Sie mit internationalen Teams arbeiten, ist nicht nur Englisch Pflicht, sondern oft auch ein Grundverständnis für kulturelle Besonderheiten. Noch immer ist offenes Widersprechen im asiatischen Raum weitgehend verpönt und im Mittelmeerraum ist man selten pünktlich auf die Minute.
- Entwickeln Sie eine Sensibilität für schwache Signale: Küstenbewohner wissen, dass Naturgewalten nicht über Nacht kommen. Auch Sie sollten ein breites Instrumentarium verwenden, um Schieflagen im Team möglichst schnell aufzudecken.

- Ohne Controlling geht es nicht: Sie brauchen Controlling-Kenntnisse, ohne die Sie überhaupt nicht erkennen können, wann Ihr Team etwas besonders gut oder schlecht gemacht hat. Das ist doppelt wichtig, wenn Sie „aus der Ferne“ führen müssen. Controlling heisst aber nicht nur Kontrolle, sondern auch Steuerung. Dafür sollten Sie den Status quo kennen, das Ziel und den Kurs. Es ist ein Leichtes für Ihre Mitarbeiter in der virtuellen „Diaspora“, die Ist-Zahlen zu schönen. Aber Ihre Aufgabe wird es sein, im persönlichen Gespräch zu wittern, dass etwas nicht nach Plan läuft, und den Mitarbeiter in die richtige Richtung zu führen. Deshalb sind Sie ja die Führungskraft.

Über die Autoren

York von Heimbürg ist Vorstand der IDG Communications Verlag AG, Tochtergesellschaft der weltweit grössten Verlagsgruppe für Computermedien (IDG), die in mehr als 80 Ländern tätig ist. **Gerd F. Radisch** ist Dipl.-Volkswirt und Inhaber der Radisch & Partner Personalberatung. Er arbeitet überwiegend für die pharmazeutische Industrie und die IT-Branche und verfügt über jahrelange Erfahrung in der Führung geografisch verteilter Teams.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

[Buch kaufen](#)
<http://getab.li/1722>