

2. Kooperation auf Distanz: Zentrale Herausforderungen und notwendige Schlüsselqualifikationen

Dr. Jürgen Serafin, Sirona Dental Systems GmbH, Bereichsleiter Dentale CAD/CAM-Systeme:

Herr Dr. Serafin, warum haben Sie beschlossen, dem Thema Zusammenarbeit über Distanz ein besonderes Augenmerk zu widmen?

Ein globales Geschäft erfordert internationale Präsenz, und dabei brauchen wir eine effiziente Kommunikation. Die kann zum Teil über physische Präsenz gesichert werden, aber natürlich nicht kontinuierlich. Das muss dann durch eine effizientere Kommunikation zwischen den einzelnen Standorten ausgeglichen werden.

Wenn noch hinzukommt, dass ein Teil der Menschen im Unternehmen viel reisen muss, dann muss man eine effiziente Kommunikation auch außerhalb des gewohnten Büros sicherstellen.

Wenn Sie zurückschauen: Woran haben Sie gemerkt, dass die Zusammenarbeit über Standorte hinweg anders ist als innerhalb eines Standortes?

Innerhalb eines Standortes verfügt man über informelle Kommunikationsmöglichkeiten. Diese informellen Zugänge habe ich über Distanz weniger. Man kann in der Verständigung innerhalb eines Standortes auf Regelkreise zurückgreifen, um Informationen rückzuversichern. Missverständnisse sind relativ schnell auszuräumen. Das kann man von unterschiedlichen Standorten aus nicht mehr machen. Es ist außerdem schwieriger, zwischen den Zeilen zu lesen, wenn vor allem über Mail und Telefon kommuniziert wird. In Präsenz kann ich die Botschaft „zwischen den Zeilen“ aus der nonverbalen Gestik noch leichter herauslesen.

Was sind die besonderen Herausforderungen für Führung dabei?

Für Entscheidungsträger muss sichergestellt werden, dass sie über die richtigen Informationen verfügen und diese auch erhalten. Auch die Informationen zwischen den Zeilen. Je unterschiedlicher die Kulturen sind, die in der Zusammenarbeit über Distanz beteiligt sind, desto schwieriger ist es, diese Informationen auch über Telefon und Mail richtig zu interpretieren.

Woran haben Sie gemerkt, dass hier möglicherweise zusätzliche Kompetenzen notwendig sind?

Unterschiedliche Menschen agieren unterschiedlich und können mit diesen Situationen nicht im gleichen Maße umgehen. Einige kommen besser mit dieser verteilten Welt zurecht als diejenigen, die gewohnt sind, alle an einem Ort zu haben, zum Beispiel die „informellen Networker“.

Besonders problematisch wird es, wenn auf der Grundlage unvollständiger Fakten falsche oder nicht adäquate Entscheidungen gefällt werden. Als wir feststellten, dass bestimmte Situationen aufgrund der räumlichen Verteilung und der damit einhergehenden Informationsdifferenzen höchst unterschiedlich eingeschätzt wurden, war klar, dass es einen Handlungsbedarf gibt.

Welche Rolle spielen neue Kommunikationsmedien dabei?

Neue Kommunikationsmedien werden wahrscheinlich die einzige Lösung sein, etwas zu verbessern. Nur mit modernsten Kommunikationswerkzeugen kann man diese Herausforderungen angehen. Man kann nicht noch schnellere Flugzeuge bauen. Allerdings müssen die Menschen dann auch lernen, mit den Techniken umzugehen und sie richtig anzuwenden, und sicher sein, was sie in der Kommunikation bedeuten.

Das heißt einerseits, die Medien zu „customizen“, also die technischen Möglichkeiten auf die spezifischen Situationen der Mitarbeiter/innen und des Unternehmens anzupassen. Andererseits müssen wir uns damit beschäftigen, wie die Einführung dieser Arbeitsform in der Organisation erfolgen kann, also wie lernfähig die Organisation ist.

In einem Team unterstützt soziale Vernetzung die effiziente Zusammenarbeit. Welche Bedeutung hat das für virtuelle Teams? Welche Rolle kommt der Teamleitung dabei zu?

Wir machen regelmäßig internationale Präsenztreffen. Da ist es einfacher, in direkten Kontakt zu kommen als nur über Medien. Solch ein „Event“ verbindet und verringert die Barrieren, so dass man sich dann auch in der Zeit zwischen den Treffen über Medien austauschen kann. Der informelle Rahmen solcher Veranstaltungen ermöglicht, dass die Verbindungen zwischen den Menschen enger werden und man die Scheu verliert, vielleicht auch schwierigere Themen über Distanz anzusprechen. Es geht darum, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Das muss die Teamleitung allerdings aktiv steuern, zumindest in einer größeren Gruppe.

Gibt es so etwas wie eine „Basiskompetenz“ bei Teamleitungen und Teammitgliedern, die Sie für förderlich bei der Zusammenarbeit über Distanz halten?

Einen Projektmanagement-Ansatz zu verfolgen. Damit habe ich ein Verständnis davon, wie ich etwas zielgerichtet angehe, ich nutze eine gewisse Analytik. Wenn diejenigen, die über Distanz zusammen arbeiten, das gleiche Verständnis von Prozesssteuerung haben, ist das sehr hilfreich. Dann habe ich die gleiche Ausgangsbasis, weil jeder weiß, wie es zu funktionieren hat. Das kann aber von Kulturkreis zu Kulturkreis unterschiedlich sein.

Danke für das Gespräch!

Neue Kommunikationsmedien zusammen mit dem Internet machen neue Formen der Zusammenarbeit über Distanz möglich. Dass sich darin viel Potenzial für Unternehmen verbirgt, das es auszuschöpfen gilt, ist seit längerem bekannt. In einer ersten Phase lag die Aufmerksamkeit darauf, herauszufinden, was man alles mit diesen neuen Möglichkeiten erreichen kann: Zeitersparnis, Reisekostensparnis, Least-cost-working/Offshoring, Erschließung neuer Märkte, Integration von Expertenwissen weltweit, Best-Team-Forming, Reduzierung von Leerlauf, Rund-um-die-Uhr-Service („follow-the-sun“) und anderes mehr.

Dem eigentlichen Arbeitsprozess über Distanz widmete man sich zunächst vergleichsweise wenig. Seit einigen Jahren rückt das „Wie“ der standortverteilten, globalen Zusammenarbeit zunehmend in den Fokus der Unternehmen, und die Erkenntnis setzt sich durch, dass erfolgreiche Kooperation auf Distanz mehr braucht als „neueste Technik“, teamerprobte Mitarbeiter/innen und guten Willen.

Unsere vielfältigen Erfahrungen mit virtueller Teamarbeit zeigen, wie überraschend gut und intensiv Menschen zusammen arbeiten können, die sich nicht oder kaum persönlich kennen, wie auch über Distanz durchaus „Teamgeist“ entstehen kann und welche großen Chancen in diesen neuen Möglichkeiten der Zusammenarbeit liegen. Wer dieses „Neue“ und „Andere“ kennt, über ein angepasstes Handlungsrepertoire verfügt und es zielgerichtet verwendet, kann – entsprechende Unterstützung des Unternehmens vorausgesetzt – diese Kooperationsform mit hohem Nutzen und bereichernd einsetzen.

Was virtuelle Kooperation ausmacht, ist zunächst einmal einfach erklärt:

Mitglieder eines Teams oder einer Arbeitsgruppe haben ihren Arbeitsplatz an unterschiedlichen Orten und arbeiten von dort aus zu einem erheblichen Anteil mit Hilfe neuer Kommunikationsmedien zusammen.

Bei genauerer Betrachtung verbirgt sich dahinter allerdings eine wahre Vielfalt an Arbeitsformen:

- Räumlich verteilte Teams als dauerhafte Teams, z. B. in Forschung und Entwicklung, Service oder Vertrieb, oder als zeitliche befristete Projektteams
- lokale Gruppen und Teams mit einzelnen Mitgliedern (z. B. externen Expert/innen, Kunden), die von einem anderen Ort aus mit dem Team zusammen arbeiten
- Tele(heim)arbeit (z. B. Vertrieb, Kundenbetreuung)
- informelle Netzwerke (z. B. berufsgruppenspezifische Netzwerke, „Communitys“)
- Unternehmensnetzwerke (z. B. Kooperationsverbände, Branchennetzwerke)
- virtuelle Unternehmen bzw. virtuelle Organisationen (Kooperation rechtlich unabhängiger Unternehmen, Organisationen oder Personen, die sich nach außen als ein einziges Unternehmen darstellen)

Was macht nun die Besonderheit der virtuellen Teamarbeit aus? Was unterscheidet virtuelle Teams im Kern von lokalen Teams?

2.1 Zentrale Herausforderung virtueller Teamarbeit: medienvermittelte Kommunikation

Die grundlegende Aufgabenstellung ist für virtuelle Teams zunächst einmal dieselbe wie in lokalen Teams: Die Teams arbeiten auf Zeit oder dauerhaft zielorientiert an bestimmten Aufgabenstellungen. Sie organisieren sich dabei in weiten Teilen selbst und übernehmen gemeinsam die Verantwortung für ihr Arbeitsergebnis.

Das Entscheidende in virtuellen Teams sind ihre durchgängig genutzten zentralen Arbeitsmittel: Die neuen Kommunikationsmedien.

Alte und neue Kommunikationsmedien

Medien sind Hilfsmittel zur Informationsübermittlung. Über Medien erreichen uns Informationen in einer jeweils spezifisch sinnlich erfahrbaren Form: als Sprache, als Text, als Bild, multi-medial. Der Begriff „Medien“ bezeichnet zweierlei: Zum einen sind Medien Apparate zur Herstellung der Nachrichten (z. B. PC, Telefon, Smartphone), zum anderen sind sie „Träger“ der Nachricht (Bildschirm bzw. Display oder Papier, Anrufbeantworter/Voice Box).

Unter neuen Kommunikationsmedien werden üblicherweise computervermittelte Kommunikationsmedien verstanden, insbesondere solche, die auf Internet- oder Web- bzw. Mobilfunktechnologie basieren oder sich dieser bedienen.

Die sogenannten Web-2.0-Tools stellen eine neue Generation dieser „neuen Medien“ dar. Sie umfassen webbasierte Anwendungen und Dienste, die Nutzer/innen zugleich ermöglichen, Inhalte zu produzieren und öffentlich zur Verfügung zu stellen sowie Beziehungen zu anderen Nutzer/innen zu knüpfen.

Gleichwohl: „Alte“ und „neue“ Medien lassen sich nicht scharf trennen. Manche Fachleute ordnen nur Papier/Printmedien eindeutig den „alten“ Medien zu. Das Medium Telefon gilt diesbezüglich als Zwitter: Das reine Telefonieren ist „alt“, neue Zusatzfunktionen wie Empfang und Versand von SMS, MMS, E-Mails oder die Teilhabe an den Social Media mittels Smartphone stellen ein „neues“ Medium dar. Und inzwischen steht für das „alte“ Medium Telefon auch eine ganz neue Übertragungstechnik (VoIP/Voice over Internet Protocol) zur Verfügung.

Diese Kommunikationsmedien prägen die Zusammenarbeit virtueller Teams in ganz besonderer Weise, und damit unterscheiden sich virtuelle Teams doch erheblich von lokalen Teams. Erfolgreiche virtuelle Teams leisten exakt all das, was sich lokalen Teams im Laufe ihrer Zusammenarbeit als Aufgabe stellt (vgl. Abb. 1) – und sie schaffen das außerdem immer noch über die Brücke medienvermittelter Kommunikation und Wahrnehmung hinweg.

Die besondere Herausforderung dabei: Die Brücke ist schmal, denn verglichen mit einem persönlichen Gespräch engt medienvermittelte Kommunikation immer die Möglichkeiten ein, sich umfassend mitzuteilen und sich gegenseitig umfassend wahrzunehmen. Jedes Medium filtert nämlich: Weil Informationen nur über ausgewählte Sinneskanäle (z. B. Optik oder Akustik) transportiert und manche Sinneskanäle durch Medien gar nicht bedient werden (z. B. Olfaktorik) oder weil nur ein Teil der Informationen (z. B. Sprache) übertragen wird

und ein anderer wichtiger Teil (z. B. Mimik, Gestik, Kontext) außen vor bleibt (ausführlicher dazu in Kapitel 3, Medien).

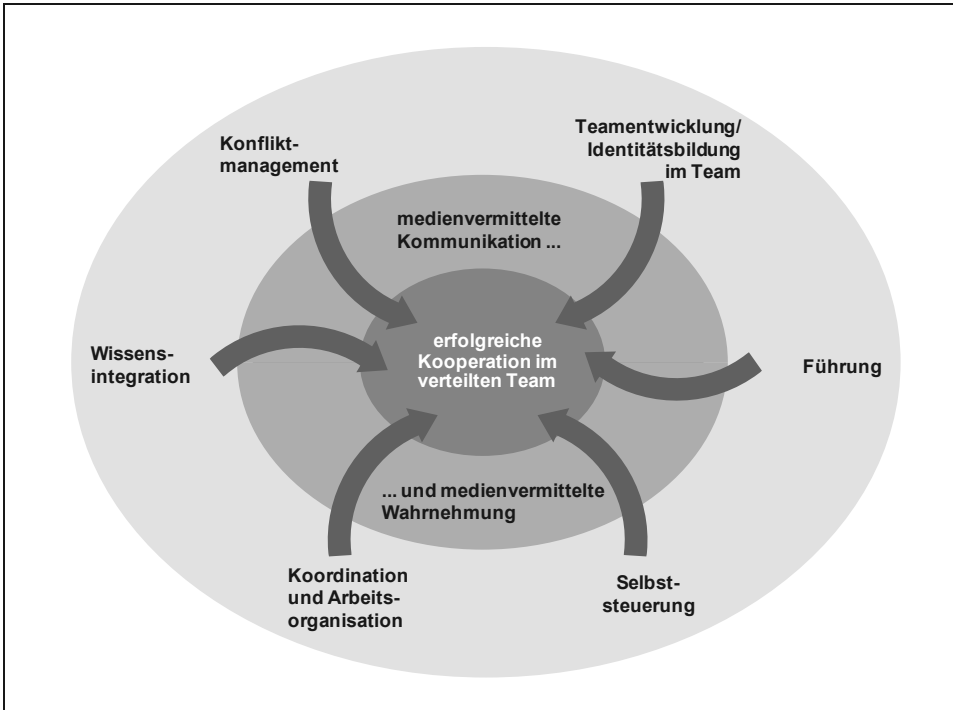


Abbildung 1: Medienvermittlung als besondere Herausforderung für virtuelle Teamarbeit

Selbst mit intensiver technischer Unterstützung sind nicht alle relevanten Informationen vollständig zu transportieren, die der/die Empfänger/in für die sichere Interpretation einer bestimmten Situation benötigt. Wie sehr Menschen auf umfassende Informationen angewiesen sind und deshalb Wahrnehmungsausschnitte, die sie sich nicht als kohärent erklären können, durch Interpretationen und Phantasien ergänzen, zeigen die Gedanken eines Teammitglieds am Standort Köln während der Videokonferenz mit den Partnern aus Wien:

Irgendetwas stimmt heute nicht. Die Partner in Wien sind irgendwie nicht richtig bei der Sache. Zweimal war im Hintergrund schon die Tür aufgegangen und jemand hatte etwas hereingerufen. Leider konnten wir das hier in Köln nicht verstehen. Immer wieder Unruhe und Getuschel, was ist da nur los? Irgendein Ärger? Oder hat das was mit uns hier in Köln zu tun? Habe ich was falsch gemacht mit meiner deutlichen Rückmeldung vorhin zur Qualität des letzten Exposés? Dabei habe ich doch nur angemerkt, dass ... halt, da kommt tatsächlich die Chefin persönlich rein. Aber was ist das? Ein Tablett mit Gläsern und ... ja, ei-

ne Sektkflasche ... seid doch mal leise hier, man kriegt ja gar nichts mit ... was, die haben den Großauftrag von Leyer an Land gezogen, ja das ist ja toll!

Solche Irritationen kommen in virtuellen Teams immer wieder vor. Damit sie nicht ernsthaft die Arbeit behindern, ist es wichtig, sich immer wieder bewusst zu machen, dass Medien filtern und welche Auswirkungen das hat. „Wie sieht wohl die Situation gerade von der anderen Seite der „Leitung“ aus?“ ist eine der wichtigsten inneren Prüfschleifen für Sie als Teamleiter/in. Dann kann man mit gezielter, sorgfältiger Kommunikation durchaus gegensteuern, diese kommunikative „Mauer“ überwinden und die Verbindung zwischen den räumlich verteilten Teammitgliedern sichern (vgl. auch Kapitel 3, Medien). Um im Bild zu bleiben: Die mediengestützten Brücken befestigen und ausbauen, um sie immer besser begehbar zu machen.

Diese filigranen mediengestützten Kommunikations-Brücken sind von enormer Bedeutung. Sie stellen das Grundgerüst eines virtuellen Teams dar: Äußere Zeichen wie dasselbe Gebäude, derselbe Flur im Unternehmen, die Schilder an den Türen, das gemeinsame Projektbüro, die gemeinsame Meeting-Zone – all das, was ein lokales Team äußerlich definiert, Zugehörigkeit und Grenzen sichtbar macht, hat ein virtuelles Team zunächst nicht. Zugespitzt ausgedrückt: Das virtuelle Team gewinnt erst Kontur und manifestiert sich, wenn kommuniziert wird, wenn also die Medien-Brücken aktiv beschriftet werden. Sie müssen sich deshalb unbedingt als tragfähig erweisen.

Was die Verbindungen über Distanz ebenfalls prägt: Die reine Entfernung, in Kilometern gemessen, ist nicht allein entscheidend. Vermutlich kennen Sie es aus Ihrem Alltag im Unternehmen: Die Mediennutzung selbst, z. B. häufiger zu mailen als zum Telefon zu greifen oder beim Kollegen zur Tür hereinzuschauen, verändert auch schon die Kommunikation von einer Etage zur anderen. Mit einer räumlichen Distanz, wie sie in virtuellen Teams üblich ist, also mit unterschiedlichen Standorten, Regionen, Ländern, Kontinenten und vielleicht auch unterschiedlichen Organisationen sind aber oft auch noch kulturelle und damit auch soziale Distanzen verknüpft. Mit ihnen konstruktiv umzugehen, ist eine Herausforderung, die sich in virtuellen Teams regelmäßiger stellt als in lokalen Teams.

Die medienvermittelte Kommunikation als Kernstück virtueller Kooperation verlangt Ihnen also in der Führung Ihres virtuellen Teams einiges ab:

- Umgehen können mit unvollständigen Informationen und unsicheren Situationen,
- Perspektivenwechsel vornehmen durch Rollenübernahmefähigkeit und -willigkeit und
- auf der Grundlage dieses Perspektivenwechsels bewusst und sorgsam kommunizieren.

Welche grundsätzlichen Qualifikationen braucht es in einem virtuellen Team und mit welchen zentralen Kompetenzen können Sie als Teamleiter/in dazu beitragen, um diese besondere Arbeitssituation gut zu bewältigen, damit die unsichtbaren Drähte über Hunderte von Kilometern ein stabiles Netz bilden und ein virtuelles Team zusammen schmieden, das auch schwierige Zeiten meistert? Wir haben es immer wieder beobachtet und auch selbst erlebt: Wie in einem virtuellen Team durch intensive Zusammenarbeit die gefühlte Entfernung

schrumpft, wie man sich einem Kollegen, den man kaum gesehen hat, im gemeinsamen Ringen um gute Lösungen nah und verbunden fühlt, wie man kreativen Ausgleich für die fehlenden sozialen Kontakte in der Kantine schafft, wie man, nur verbunden durch Telefonleitungen, den erfolgreichen Abschluss eines wichtigen Arbeitsabschnittes gemeinsam feiert.

Um eine solche Teamentwicklung und die Chance auf hohe Leistungen zu fördern, haben sich als besonders wichtige Schlüsselqualifikationen virtueller Kooperation herausgestellt:

- Selbstorganisationskompetenz und
- Medienkompetenz

Was diese Schlüsselqualifikationen umfassen, beschreiben wir in den nächsten beiden Abschnitten. Für Sie als Teamleitung stellen sich dabei zwei Fragen: Verfüge ich selbst über diese Schlüsselqualifikationen, was davon muss ich ggf. noch weiter entwickeln? Und wie kann ich die Mitglieder meines Teams darin unterstützen, diese Schlüsselqualifikationen auf- und auszubauen?

Für die Leitung eines virtuellen Teams braucht es neben dieser „Grundausstattung“ außerdem noch

- besondere Haltungen und Verhaltensanpassungen in der Führung auf Distanz.

Mit welchen Handlungsleitlinien Sie ein virtuelles Team erfolgreich führen, arbeiten wir deshalb im letzten Teil dieses Kapitels heraus. Wie Sie diese Leitlinien dann in unterschiedlichen Situationen Ihres virtuellen Teams in konkretes Führungshandeln „übersetzen“, das zeigen die weiteren Kapitel dieses Buches auf.

2.2 Auf sich gestellt sein – Schlüsselqualifikation Selbstorganisation

Zwei Kompetenzfelder der „Selbstorganisation“ prägen erfolgreiche virtuelle Teamarbeit:

- Die Fähigkeiten und Fertigkeiten zur individuellen Arbeitsorganisation
- Die Fähigkeiten, sich als Team selbst zu organisieren

Als Führungskraft müssen Sie sich immer wieder klar machen, dass in einem virtuellen Team das einzelne Teammitglied in erster Linie auf sich selbst gestellt ist. Formale Festlegungen, Vorgaben und auch eingespielte Gepflogenheiten des Unternehmens zu Dokumenten, Abläufen, Entscheidungsprozessen usw. stellen natürlich einen Rahmen dar, die Arbeitskontexte und damit Arbeitsabläufe virtueller Teamarbeiter/innen unterscheiden sich jedoch sehr. Manche sind in einen Standort eingebunden, arbeiten von dort aus aber mit räumlich entfernten Teamkolleg/innen mehr zusammen als mit den Kolleg/innen vor Ort. Andere sind in multiple Loyalitäten eingebunden: Mit einem Teil ihrer Arbeitskraft arbeiten sie im lokalen Team, mit

einem anderen für ein virtuelles Team. Wieder andere arbeiten völlig eigenständig „einsam und allein“ als Telearbeiter/innen oder Fachexpert/innen, je nach Projektphase mal mehr oder weniger eng angebunden an ein virtuelles Team. In jedem dieser Arbeitskontexte ist es notwendig, sich selbst „Leitplanken“ für die Gestaltung des eigenen Arbeitsalltags zu setzen:

- Zu welchen Zeiten arbeite ich für das virtuelle Team?
- Wie teile ich meine Arbeit ein? Wie teile ich ggf. – bei multipler Gruppenzugehörigkeit – meine Arbeit auf?
- Wie gestalte ich meinen Arbeitsplatz?
- Wie organisiere ich meine Arbeitsmittel?
- Wie grenze ich mich ab?
- Wie diszipliniert und wie effizient dokumentiere ich?
- Wie gehe ich bei multipler Gruppenzugehörigkeit mit Widersprüchen in Loyalitätserfordernissen um?
- und vieles mehr.

Für Selbständige sind solche Fragen Routine – oder sollten es zumindest sein. Mitglieder virtueller Teams, die bisher in eher strukturierten Arbeitsbedingungen innerhalb eines Standortes gearbeitet haben, müssen nun ohne äußere Taktung durch Werksuhren, Mittagspausen und Kolleg/innen einen guten Rhythmus finden und sich organisieren.

Mit der Frage „Wie organisiere ich mich?“ ist auch diese Frage verbunden: „Wie motiviere ich mich?“. Sich selbst zu motivieren, Durststrecken allein durchzustehen, fällt denen schwerer, die kontinuierlichen sozialen Kontext als „Salz in der Suppe“ der Arbeitsmotivation und persönlichen Zufriedenheit brauchen.

Wie sieht es bei Ihnen persönlich aus – auf dem Schreibtisch, im Kalender, im Tagesablauf? Haben Sie Stärken in der Prozessorganisation? Dann sind Sie für die Leitung eines virtuellen Teams gut gerüstet. Ihre persönliche Selbstorganisationskompetenz prägt die Arbeit Ihres Teams in mehrfacher Weise: Bei guter Selbstorganisation sind Sie verlässliche/r Ansprechpartner/in für Ihre Teammitglieder wie für Ihre eigenen Vorgesetzten und erledigen Ihre originären Teamleitungsaufgaben zuverlässig und nachvollziehbar. Darüber hinaus sind dann vermutlich auch Ihre Steuerungsimpulse in das Team hinein (Arbeitsaufträge formulieren, gliedern, bündeln, ...) wie auch die Meetings (Vorbereitung und Durchführung) gut strukturiert. So erleichtern Sie Ihren Teammitgliedern deren eigene Arbeit.

Gehören Sie eher zu den „kreativen Chaotikern“? Wird Ihr Führungsstil schon einmal halb schmunzelnd, halb seufzend als „Management by Helikopter“ gekennzeichnet (also: Einfliegen, mächtig Staub aufwirbeln, wieder abheben und dann länger nicht gesehen werden)? Das ist für virtuelle Teams viel schwieriger zu tragen als für lokale Teams.

Wenn Sie in Ihrer Selbstreflexion feststellen, dass Sie hier Nachholbedarf haben, kümmern Sie sich zügig darum. Literatur und Seminare zu „Arbeitsorganisation und Selbstmanage-

ment“ sind leicht zu finden. Dort erhalten Sie viele praktische Tipps, oft können Sie mit kleinen Maßnahmen große Wirkungen erzielen.

Gute Organisation und strukturiertes Arbeiten gerade seitens der Teamleitung stützen die Arbeit des virtuellen Teams insgesamt. Im Zweifelsfalle sind Sie die Person, die mehr im Blick hat und haben muss als alle anderen Teammitglieder und mit all dem deshalb besonders strukturiert umgehen muss.

Als Teamleitung müssen Sie im Blick haben, dass gerade für räumlich verteilte Teammitglieder die Organisation der eigenen Arbeit zudem nicht selten durch einen Spagat zwischen der Arbeit vor Ort und dem virtuellen Team erschwert ist:

Clara Kremm hat in München ihren Standort, seit 3 Monaten ist sie zu 60 % ihrer Arbeitszeit für die Projektarbeit in einem verteilten Team aus New York, Hongkong, Ankara und Milano abgestellt. Aber sie ist nach wie vor für die Kolleg/innen und ihren Chef vor Ort präsent, während ihre Arbeit mit dem verteilten Team für die anderen wenig sichtbar über PC und Telefon läuft. Also legt man ihr Aufträge auf den Tisch, bindet sie in die Kooperation vor Ort ein. Clara Kremm ist gewohnt, das „wegzuarbeiten“, was ihr so offensichtlich vor Augen liegt – und ehe sie sich versieht, nimmt diese Arbeit vor Ort weit mehr als 40 % ihrer Zeit ein. Der Druck der Kolleg/innen aus dem virtuellen Team lässt nicht lang auf sich warten, und plötzlich sitzt sie regelmäßig bis spät abends am Schreibtisch. Ihr Frust steigt, als sie merkt, dass die Kolleg/innen vor Ort gar nicht anerkennen, dass sie manchen „Feierabend“ zu Hause zeitzonebedingte Meetings mit dem virtuellen Team opfert – weil sie es nämlich gar nicht mitbekommen.

Die Projektleiterin aus Milano interveniert, wenn auch spät, da sie die Probleme zunächst nicht mitbekommen hat. Nach Rücksprache mit Clara Kremm erfolgt ein klärendes Gespräch mit der Linienvorgesetzten, die mehrere Unterstützungsmaßnahmen vorschlägt: Ein Plakat mit der Projektstruktur in Frau Kremms Büro ruft allen Hereinkommenden immer wieder ins Gedächtnis, woran sie mit dem Hauptteil ihrer Zeit arbeitet, bei Telefonkonferenzen gibt das Schild „Bitte nicht stören – bin gerade im Meeting mit meinem online-Team“ den anderen Orientierung. Ein webbasierter Kurs in Zeitmanagement und Selbstorganisation sowie eine bilaterale Zeit-Zielvereinbarung sorgen für Entlastung. Zudem wird ein Rotationssystem für die Online-Meetings etabliert, so dass Teammitglieder jeder Zeitzone mal den Vorteil günstiger wie auch den Nachteil ungünstiger Meeting-Zeiten haben.

Wenn Sie bei Ihren Teammitgliedern beobachten, dass diese ihre eigene Arbeit nicht gut organisiert bekommen, geben Sie Hilfestellung. Am besten funktioniert das über „Best practice“: Lassen Sie die anderen teilhaben, wie Sie selbst mit den Bergen auf Ihrem Schreibtisch fertig geworden sind oder wie Sie Ihre elektronische Ablage optimiert haben. Sorgen Sie dafür, dass gute Erfahrungen und praktische Tipps anderer Teammitglieder zur Sprache kommen, die Sie vielleicht beiläufig mitbekommen haben. Es gibt für fast alles mehr als einen Weg, sich gut zu organisieren.

Jedes virtuelle Teammitglied muss sich also in deutlich stärkerem Maße als in lokalen Teams selbst organisieren, motivieren und ggf. abgrenzen. Diese individuelle Selbstorganisation

findet da ihre Grenzen, wo dann die unterschiedlichsten Teammitglieder mit ihren individuellen, regionalen oder kulturellen Gepflogenheiten der Selbst- und Arbeitsorganisation aufeinandertreffen. Auch wenn manches mitunter als „unnötige Bürokratie“ abgelehnt wird: Es gilt, eine gute Balance aus gemeinsamen Notwendigkeiten und individuellen Freiheiten zu finden.

Über die Fragen der gegenseitigen Anpassung in der individuellen Arbeitsorganisation hinaus ist ein Team gefordert, den gemeinsamen Arbeitsprozess zu organisieren. In einem erfolgreichen Team ist Steuerungsverantwortung nicht nur bei der Teamleitung angesiedelt, sondern bei jedem Teammitglied. Auf den Punkt gebracht: Wer eine Steuerungsintervention (antreiben, verlangsamen, bündeln, klären, informieren, entscheiden ...) für notwendig hält, wartet nicht darauf, dass die Teamleitung selbst drauf kommt, sondern führt sie selbst aus oder regt sie an. Diese Selbstorganisation unterscheidet Teams von Arbeitsgruppen – lokal wie virtuell. In virtuellen Teams kommt nun hinzu, dass diese Selbstorganisation und Steuerung auch über Medien gelingen muss. Ein gemeinsames Methodenrepertoire aller Teammitglieder, z. B. Projektmanagement, erleichtert diese gemeinsame Steuerung sehr. Sie sprechen dann eine gemeinsame Sprache und haben eine gemeinsame Vorstellung davon, wie Arbeitsabläufe gut und für alle transparent zu strukturieren sind.

Auch in der Art und Weise, wie Sie als Teamleitung die Verknüpfung unter den Teammitgliedern anregen, können Sie diese Selbstorganisation und die gemeinsame Verantwortung für das Gelingen der Aufgabe fördern.

2.3 Medienvermittelt arbeiten – Schlüsselqualifikation Medienkompetenz

Effektiv mediengestützt zu arbeiten, heißt weit mehr als nur, Medien bedienen zu können. Wir unterteilen die Kommunikations- und Medienkompetenz in vier Facetten (vgl. Abb. 2).

Diese 4 Kompetenzen ergänzen sich natürlich gegenseitig. Wir erläutern im Folgenden, was sich jeweils dahinter verbirgt und welche Bedeutung diese Kompetenz für die Arbeit in virtuellen Teams hat.

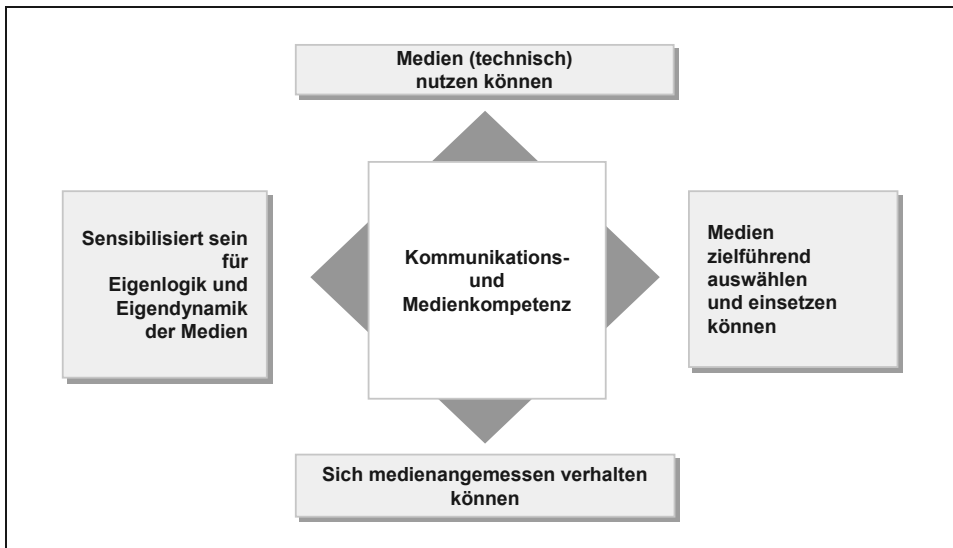


Abbildung 2: Die Facetten der Kommunikations- und Medienkompetenz

2.3.1 Medien (technisch) nutzen können

Medien zu nutzen, ist unabdingbar für verteiltes Arbeiten. Die ganz praktische technische Beherrschung haben wir in der Abbildung deshalb als Basiskompetenz ganz nach oben gestellt. Ziel muss sein, die Medien möglichst automatisiert, also ohne bewusste Steuerung nutzen zu können, vergleichbar der Fähigkeit, Auto oder Fahrrad zu fahren. Denn jeder Mensch hat nur eine begrenzte Verarbeitungskapazität: Bewusstsein, das für die Bedienung der Technik benötigt wird, steht nicht für die inhaltliche Verarbeitung zur Verfügung. Besonders deutlich wird dieser Unterschied, wenn Medienprofis mit medienunerfahrenen Kolleg/innen auf Distanz kommunizieren. Während Profis etwa bei einem Online-Meeting parallel eine Präsentation anschauen und zugleich den Chat verfolgen und bedienen können, ‚kämpfen‘ die Unerfahreneren noch mit der Technik und können sich daher viel weniger auf die Fachinhalte und die kollegiale Auseinandersetzung konzentrieren.

Für nicht in Firmen eingebundene Teammitglieder umfasst dieser Teil der Medienkompetenz auch, selbst Hand an die Technik (Hard- und Software) anlegen zu können, also neue Geräte (etwa eine Webcam) und Programme (etwa eine neue Groupwareversion) installieren und konfigurieren zu können sowie zumindest einfache Probleme mit der Technik selbst zu lösen.

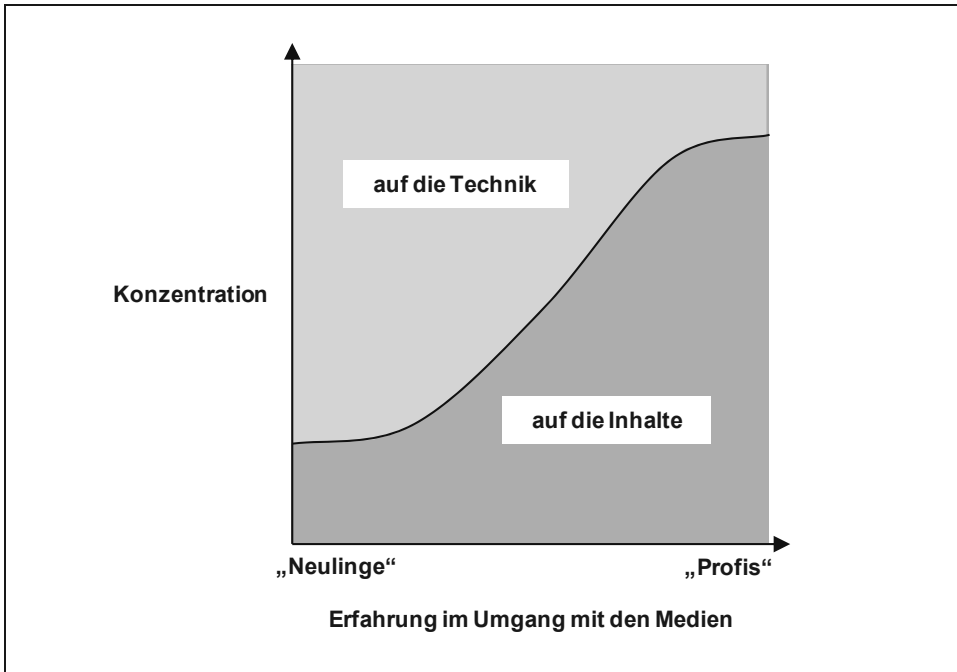


Abbildung 3: Über den Übungseffekt im Umgang mit der Technik

2.3.2 Medien zielführend auswählen und einsetzen können

Welche Medien für welches Anliegen, für welche Aufgabe, für welches Ziel auszuwählen und wie diese einzusetzen sind, stellt eine weitere Facette der Kommunikations- und Medienkompetenz dar. In Ihrem Fokus stehen dabei vor allem folgende zwei Aspekte:

Zum einen die Zusammenstellung, mit welchen Medien Sie in Ihrem Team überhaupt kommunizieren und kooperieren wollen bzw. welche Medien überhaupt bei allen Teammitgliedern verfügbar sind (teamspezifisches „Medienportfolio“, vgl. auch Kapitel 3.3.1), z. B.:

- Bleibt die Videokonferenz das Mittel der Wahl für die wöchentlichen Routinemeetings, wenn ich weiß, dass die Kollegin in Lissabon an ihrem Arbeitsplatz nur schmalbandig ans Netz angeschlossen ist und daher für die Meetings immer erst einen Videokonferenzraum buchen und ans andere Ende der Stadt fahren muss?
- Ist eine Ergänzung des Medien-Portfolios angebracht, also z. B. eine neue Groupware(version) mit neuen Funktionalitäten, oder sollte ich lieber das bewährte und eingeübte Tool beibehalten?

Zum anderen geht es um die Passung des jeweiligen Mediums zur Situation und zur Aufgabe: Sie müssen aus den gegebenen Medien situationsspezifisch eines auswählen: „Welches Me-

dium ist angemessen für meinen nächsten Schritt und unterstützt meine Intention am besten?“
z. B.:

- Soll ich eine Verhaltenskritik per Mail übermitteln, lieber zum Telefon greifen oder gar das nächste Treffen abwarten?
- Ist für eine Ideenfindung ein Chat das geeignete Medium oder soll ich eher ein Conferencing-Tool zum Einsatz bringen?

2.3.3 Sich medienangemessen verhalten können

Ein angemessenes Medienverhalten ist der Schlüssel zur effizienten Mediennutzung. Jedes Medium erfordert aufgrund seiner spezifischen Eigenarten angepasste Verhaltensweisen, die deutlich differieren können von der persönlichen Kommunikation von Angesicht zu Angesicht.

Ein Beispiel: Telefonieren kann inzwischen jede/r, die angepasste Sprechweise (z. B. regelmäßig akustische Signale geben, mehr Vergewisserungsschleifen einziehen) ist selbstverständlich. Bewusst wird einem diese selbstverständliche Anpassung des eigenen Verhaltens erst, wenn sie fehlt: „Sind Sie noch dran?“ Eine Telefonkonferenz effektiv zu moderieren, beherrscht jedoch längst nicht jede/r sofort, der eine Präsenzbesprechung moderieren kann.

Über medienspezifische Notwendigkeiten hinaus definieren gesellschaftliche Veränderungen und damit verbunden Gepflogenheiten in der beruflichen Kommunikation zusätzlich Verhaltensregeln: In E-Mails haben sich Anreden und Grußformeln eingebürgert, die in Briefen nicht genutzt würden, der Stil in E-Mails ist oft kurzgefasst und näher an der Alltagssprache. Auch die Nutzung mancher technischer Features verändert die Kommunikation. So erhalten E-Mails trotz der Asynchronizität fast einen dialogischen Charakter, wenn man die Zitierfunktion nutzt und Antworten direkt bestimmten Zitatabschnitten zuordnet. Dieser „implizite Verhaltenskodex“ ist allerdings in beständiger Veränderung, nicht zuletzt aufgrund von sich vermengenden internationalen Einflüssen.

2.3.4 Sensibilisiert sein für die Eigenlogik der Medien

Die letzte Facette der Kommunikations- und Medienkompetenz betrifft die Sensibilität für die Eigenlogik der Medien und die damit einhergehenden Effekte.

Wer weiß, dass E-Mail-Kommunikation zur Sachlichkeit tendiert, wird in einer nüchternen Mail nicht unbedingt sofort eine Beziehungsstörung konstatieren. Wer weiß, dass die Schnelligkeit von E-Mails eine Konfliktdynamik ausgezehrt anheizen kann, wird eine vorwurfsvolle Mail bewusst erst einige Stunden ruhen lassen, bis er die Mail in Ruhe beantwortet – oder zum Telefon greifen. Wer die Sensibilität einiger Teammitglieder bezüglich gegenseitiger Transparenz kennt, wie sie in Groupware-Tools über gemeinsame Kalender, Dateiabla-

gen, Diskussionsforen bis hin zur sogenannten Awareness gegeben ist, wird dies bei der Einrichtung eines solchen gemeinsamen Arbeitsraumes berücksichtigt. Viele weitere Hinweise dazu finden Sie in den Kapiteln 3.2.4, Integrierte Anwendungen, und 7, Konfliktmanagement.

2.4 Auf Distanz führen – Führungskompetenzen anpassen

Für Ihre Teamleitung gilt Ähnliches wie für die Kooperation unter den Teammitgliedern. Sie müssen zunächst als Sockel all das beherrschen, was auch in der Führung eines lokalen Teams notwendig ist: Den fachlichen Inhalt im Blick behalten, den Arbeitsprozess steuern und koordinieren und die Arbeitsbeziehungen der Beteiligten untereinander wie auch in den Unternehmenskontext hinein gestalten. Stempfle und Badke-Schaub (2005, vgl. Abb. 4) haben dieses Aufgabenportfolio einer Führungskraft aus unserer Sicht sehr kompakt und treffend zusammengestellt.

Die darauf aufsetzende Herausforderung für Sie: Dieses Portfolio der Prozess-Steuerung und Mitarbeiterführung nun auch noch über Medien vermittelt virtuos zu realisieren.

Es gibt Untersuchungen darüber (vgl. z. B. die umfangreiche Zusammenstellung von Hertel und Konradt, 2007), welche Faktoren im Führungsverhalten auf Distanz virtuelle Teams in besonderer Weise unterstützen und hoch leistungsfähig machen:

- Vertrauen aufbauen als Basis des Führungsverhaltens
- soziale Vernetzung fördern
- ergebnisorientiert führen

| Inhalt | Koordination | Beziehungsgestaltung |
|---|---|---|
| Zielklärung: Ziele formulieren, diskutieren, Anforderungen festlegen | Planung des Arbeitsprozesses | Coaching: Mitarbeiter/innen bei fachlichen, organisatorischen oder persönlichen Problemen unterstützen |
| | Strukturdefinition: Definition oder Veränderung organisatorischer Strukturen | |
| | Prozessdefinition: Definition oder Veränderung organisatorischer Abläufe | |
| Lösungsentwicklung und Auswahl zwischen Lösungsalternativen | Ressourcenmanagement | Konfliktmanagement/ Beziehungsklärung |
| | Prozesskorrektur | |
| | Prozesskontrolle/ Personenkontrolle | |
| Fehleranalyse Fehlerbehebung Lösungskontrolle | Schnittstellenmanagement | Mikropolitik: Einfluss sichern, mit Verbündeten und Gegnern umgehen |
| Störungsmanagement: Umgang mit unerwarteten Krisen und Problemen und den daraus entstehenden fachlichen, organisatorischen und emotionalen Belastungen | | |

Abbildung 4: Typologie führungsrelevanter Situationen (gekürzt aus Stempfle/Badke-Schaub, 2005)

Diese Charakteristika erläutern wir im Folgenden. Sie werden ihnen bei den praktischen Hinweisen in den nächsten Kapiteln immer wieder begegnen. Ein solchermaßen geprägtes Führungsverhalten ist nicht ausschließlich in virtuellen Teams nützlich, aber in virtuellen Teams sind diese Aspekte besonders wichtig und werden zu kritischen Erfolgsfaktoren.

2.4.1 Vertrauen aufbauen

Schon bei Teams, die an einem Standort zusammen arbeiten, wäre es eine Illusion – bei virtueller Kooperation wird es offensichtlich: Sie bekommen als Führungskraft vom eigentlichen Arbeitsprozess Ihrer Teammitglieder längst nicht alles mit. Das ist auch nicht notwendig. Die neuen Formen der Zusammenarbeit mit der fehlenden persönlichen Face-to-face-Kommunikation und dem sehr geringen Einblick in den Arbeitskontext der Teammitglieder bringen für viele Führungskräfte jedoch eine besondere Unsicherheit mit sich. Bei allen praktischen Möglichkeiten, auch auf Distanz in Kontakt zu bleiben und Arbeitsfortschritte im Blick zu behalten (vgl. Kapitel 6, Arbeitsalltag, und darin insbesondere auch den Abschnitt zum Controlling): Ohne Mut zur Lücke, ohne Vertrauen können Sie kein Team auf Distanz

führen. Vertrauen ist dabei die notwendige Grundhaltung. Mit einer solchen vertrauensgeprägten Grundhaltung gehen Sie davon aus,

- dass Ihre Mitarbeiter/innen leistungswillig sind,
- dass sie das gemeinsame Ziel realisieren wollen und sich dafür engagieren und
- dass sie Sie bei Abweichungen oder Schwierigkeiten informieren, so dass Sie intervenieren oder nachsteuern können.

Eine vertrauensvolle Kooperation ist gleichwohl kein Geschenk des Himmels. Deshalb braucht es auch die Fähigkeit, Vertrauen über viele kleine Bausteine aktiv aufzubauen und Vertrauenszeichen von anderen wahrzunehmen. In Kapitel 4.4 erhalten Sie Hinweise, wie Sie das konkret im Aufbau eines Teams umsetzen.

2.4.2 Soziale Vernetzung im Team fördern

Damit in einem räumlich verteilten Team nicht nur bilaterale „Lieferbeziehungen“ zwischen den Teammitgliedern „draußen“ und Ihnen als Teamleitung entstehen, müssen Sie aktiv daran arbeiten, dass sich die Teammitglieder untereinander vernetzen – auch wenn die sternförmige Kommunikation zunächst einfacher scheint. Aber als „Spinne im Netz“ sind Sie nur scheinbar stark. Die schwache Verbindung unter den anderen mindert die gemeinsame Verantwortung und gegenseitige Unterstützung, die wir im vorhergehenden Abschnitt als notwendig für erfolgreiche Teamarbeit auf Distanz beschrieben haben, und wenn Sie zeitweise ausfallen, drohen die standortverteilten Teammitglieder auseinanderzudriften.

Drei Ansatzpunkte stehen Ihnen zur Verfügung, die Vernetzung auch unter den Teammitgliedern zu stärken:

- Den *Aufgabenzuschnitt überlappend* gestalten, so dass jeweils 2 oder 3 Teammitglieder eine Teilaufgabe bearbeiten müssen. Das sichert Austausch, der der Aufgabe wie auch den kollegialen Beziehungen zugute kommt.
- *Feedback-Kultur* aufbauen – und selbst mit gutem Beispiel aktiv vorangehen. Geben Sie einzelnen Teammitgliedern Feedback, bei positivem Feedback durchaus teamöffentlich. Das geht auch bei Widerspruch in der Sache, wenn die Beziehung grundsätzlich gut ist und das Ringen um eine gute Lösung im Vordergrund steht. Persönliche Kritik gehört unter vier Augen (oder in ein entsprechend „privates“ Medium). Regen Sie auch an, dass sich die Teammitglieder untereinander Feedback geben, zu Sachbeiträgen genauso wie zu wertgeschätzten Verhaltensweisen. Und bitten Sie auch selbst immer wieder um Feedback zu Ihrem eigenen Verhalten.
- *Nicht aufgabenbezogene Kommunikation* fördern. Kollegialität entsteht auch, wenn sich Menschen nicht nur fachlich einig sind, sondern auch gegenseitig mehr von sich kennen. Bei aller Knappheit der persönlichen Begegnungen: Sorgen Sie dafür, dass dazu Zeit ist.

Diese Initiativen können Sie als Führungskraft natürlich besonders gut in der Aufbauzeit eines Teams verankern. Wenn Sie in einem Team, das schon länger miteinander arbeitet, dazu Defizite feststellen, können Sie aber genauso gut noch etwas nachholen. Jeder kleine Einschnitt ist dafür gut: Das neue Jahr, ein neuer Arbeitsabschnitt, der Wechsel eines Teammitglieds.

Wenn Sie dies in Ihrem grundsätzlichen Führungsverhalten immer wieder so praktizieren, stärken Sie das soziale Netz unter den Teammitgliedern. In der Kombination mit ergebnisorientiertem Führen fördern Sie so die Partizipation, die alle Beteiligten fordert, bindet und motiviert.

2.4.3 Ziel- und ergebnisorientiert führen

Wer Führungskräfte fragt, ob sie zielorientiert führen, erntet heute breiteste Zustimmung: „Selbstverständlich.“ Nicht immer wird dies auch konsequent im Alltag umgesetzt. Wenn Sie ein virtuelles Team führen, müssen Sie es allerdings tatsächlich tun, um ein erfolgreiches, leistungsstarkes Team aufzubauen.

Eine hohe Qualität der Zielsetzungsprozesse unterscheidet hoch leistungsfähige von weniger leistungsfähigen virtuellen Teams (Hertel/Orlikowski/Konradt, 2001). Die Fähigkeit, über Ziele und Visionen zu steuern, angemessen delegieren zu können und Spielräume zu gewähren, muss einhergehen mit einem niedrigen Kontrollbedürfnis – hier liegt die Brücke zum Thema „Vertrauen“. Das heißt nicht, den roten Faden aus dem Blick oder aus den Händen gleiten zu lassen. Klare Interventionen bei Abweichung von Vereinbarungen sind absolut notwendig, nicht aber ständige Nachfragen und allzu enge Berichtspflichten.

Mit ziel- und ergebnisorientiertem Führen geht es nicht primär um die „großen“ plakativen Jahresziele („Umsatz steigern um X%, Y % Neukunden gewinnen“). Für Sie als Teamleitung sollte die zielorientierte Steuerung im Verlauf des gemeinsamen Arbeitsprozesses mindestens genauso wichtig sein:

- Welche Erwartung haben Sie nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ an die Arbeit Ihrer Teammitglieder – bei Daueraufgaben wie bei einzelnen Projektarbeiten?
- Sind Sie sicher, dass Sie ein gemeinsames Verständnis dieser Qualitätskriterien haben?
- In welcher Form soll das Ergebnis vorliegen und (bis) wann?
- Wo liegt der Gestaltungsspielraum der einzelnen Teammitglieder?
- Wie geht man mit Abweichungen auf dem Weg zum Ziel um?

Der Verständigungsprozess über das „Ende“ hilft bei der Arbeit auf Distanz enorm. Die Vision, das gemeinsame Bild über das Ziel, wenn am Anfang vielleicht auch noch unscharf, trägt ein Team auf Distanz mehr noch als ein lokales Team. Am Beispiel einer Tour in den Bergen: Wenn jeder den Gipfel kennt, auf den alle hinauf müssen, wenn jeder in die Topographie eingewiesen ist, mit Karten umgehen kann, hochgebirgsverfahren ist oder zumindest hinrei-

chend über die Gefahren im Gebirge informiert ist, dann können alle los. Und Sie können als Teamleiter/in ganz gelassen zusehen, wie manche den Klettersteig wählen, die anderen mit der Verpflegung auf dem Buckel sich für den längeren Weg über die Serpentina entscheiden, manche noch einen Abstecher oder eine Brotzeit machen. Sie bleiben ruhig, wenn Ihnen dabei immer wieder mal jemand aus Ihrem Blickfeld verschwindet. Und wenn ein Wetter aufkommt, dann sind Sie da und stimmen kurz ab, dass die Schutzhütte unterhalb des Gipfels vorübergehend den gemeinsamen Zielpunkt darstellt. So lässt sich ein verteiltes Team am ehesten erfolgreich führen.

Anfangs ist das gemeinsame Arbeitsergebnis oft noch nicht konturenscharf, eher so, wie man etwas mit zusammengekniffenen Augen sieht. Welchen Sinn erfüllt das, was wir tun, herstellen, leisten? Das ist die Gemeinsamkeit, die verbindet. Auf dieser Basis können Sie Teammitgliedern große Autonomie in der Gestaltung der Aufgabenbearbeitung geben, was die Arbeitszufriedenheit erhöht. Die gute Klärung von Zielvorstellungen wiederum sichert Ihnen als Führungskraft, dass diese Gestaltungsfreiheit sich in dem gemeinsam vereinbarten Korridor bewegt.

Zielorientiert zu führen ist weit entfernt von schlichter Plansollerefüllung. Vielfach sind auch Zielkorrekturen im Prozess sinnvoll – sie müssen aber transparent werden und natürlich von Ihnen gesteuert und gegebenenfalls im Unternehmen rückgekoppelt sein.

Wenn Sie an dieser Stelle denken, dass Führen auf Distanz mehr noch als Führen eines lokalen Teams Ihnen eine ziemliche Spannweite in Ihren Einstellungen und in Ihrem Handeln abverlangt:

- dicht und präzise am Ball, also an der Aufgabe und dem Ziel zu bleiben und zugleich Freiheit zu geben und auch Blindflug-Phasen zu ertragen,
- beherrscht zu steuern und zugleich den Teammitgliedern die Mitsteuerung zu überantworten,
- trotz minimaler Basis gegenseitigen persönlichen Erlebens eine Verbundenheit im Team herzustellen,

dann stimmen wir Ihnen da unbedingt zu. Genau das ist die Kunst und das überaus Reizvolle der Teamleitung auf Distanz. Belohnung für die Anstrengung: Aus etwas anfänglich nur schwer Greifbarem ein tragfähiges und erfolgreiches Team geschaffen zu haben – mit Möglichkeiten und Leistungen, die an einem Ort so niemals zu erreichen gewesen wären.

Die folgenden Kapitel begleiten Sie nun durch Ihren Führungsalltag. Lassen Sie sich anregen, Ihre eigene Praxis zu überdenken, Erprobtes zu bekräftigen und neue Impulse zu integrieren und Ihrer spezifischen Arbeitssituation anzupassen.

■ Auf einen Blick

Zentrale Herausforderungen der Kooperation auf Distanz und notwendige Schlüsselqualifikationen

- ⇨ Das Entscheidende in virtuellen Teams sind ihre durchgängigen *zentralen Arbeitsmittel: Die neuen Kommunikationsmedien*.
 - ⇨ Alle Kommunikationsmedien filtern, und deshalb erschweren sie Kommunikation und Wahrnehmung. Erfolgreiche virtuelle Teams gehen bewusst und konstruktiv mit der *Filterwirkung von Medien* um.
 - ⇨ *Das virtuelle Team gewinnt erst Kontur und manifestiert sich, wenn kommuniziert wird*, wenn also die Medien-Brücken aktiv beschritten werden.
 - ⇨ Als Teamleiter/in eines virtuellen Teams müssen Sie *mit unvollständigen Informationen und unsicheren Situationen umgehen* können und immer wieder bewusst die *Perspektive Ihrer verteilten Teammitglieder* einnehmen: „Wie sieht die Situation gerade von der anderen Seite her aus?“ ist eine Ihrer wichtigsten Prüffragen.
 - ⇨ Besonders wichtige *Qualifikationen für die Arbeit im virtuellen Team* sind:
 - *Selbstorganisationskompetenz*: individuelle Arbeitsorganisation, sich als Team selbst organisieren können. Hilfreiche gemeinsame Basis: Projektmanagement-Know-how.
 - *Medienkompetenz*: Medien (technisch) nutzen können; Medien zielführend auswählen und einsetzen können; sich medienangemessen verhalten können; sensibilisiert sein für die Eigenlogik der Medien.
 - ⇨ Besonders wichtige Kompetenzen für die Führung auf Distanz:
 - *Vertrauen aufbauen* als Basis des Führungsverhaltens
 - *Soziale Vernetzung fördern*: Ein starkes Netz unter den räumlich verteilten Teammitgliedern fordert, bindet und motiviert alle.
 - *Ergebnisorientiert führen*: Eine hohe Qualität der Zielsetzungsprozesse unterscheidet hoch leistungsfähige von weniger leistungsfähigen virtuellen Teams.
-



<http://www.springer.com/978-3-8349-3005-7>

Führung auf Distanz

Mit virtuellen Teams zum Erfolg

Herrmann, D.; Hüneke, K.; Rohrberg, A.

2012, XVI, 245 S. 22 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3005-7