

Inhalt

1. Einführung	19
2. Kooperation auf Distanz: Zentrale Herausforderungen und notwendige Schlüsselqualifikationen	25
2.1 Zentrale Herausforderung virtueller Teamarbeit: medienvermittelte Kommunikation.....	28
2.2 Auf sich gestellt sein – Schlüsselqualifikation Selbstorganisation.....	31
2.3 Medienvermittelt arbeiten – Schlüsselqualifikation Medienkompetenz.....	34
2.3.1 Medien (technisch) nutzen können.....	35
2.3.2 Medien zielführend auswählen und einsetzen können.....	36
2.3.3 Sich medienangemessen verhalten können.....	37
2.3.4 Sensibilisiert sein für die Eigenlogik der Medien.....	37
2.4 Auf Distanz führen – Führungskompetenzen anpassen.....	38
2.4.1 Vertrauen aufbauen.....	39
2.4.2 Soziale Vernetzung im Team fördern.....	40
2.4.3 Ziel- und ergebnisorientiert führen.....	41
3. Medien als Brücke für die Kommunikation im virtuellen Team	45
3.1 Was virtuelle Kommunikation leisten muss.....	49
3.1.1 Vielfältige Botschaften transportieren.....	50
3.1.2 Prozesssteuerung durch Rückkopplungsprozesse ermöglichen.....	52
3.2 Medien – ein Überblick.....	53
3.2.1 Einteilung der Medien nach dem Zeitaspekt: Asynchrone und synchrone Kommunikation.....	56
3.2.2 Einteilung der Medien nach der Aufgabenstellung.....	57
3.2.3 Weitere unterstützende Funktionen.....	58
3.2.4 Integrierte Anwendungen.....	60
3.3 Medien auswählen.....	68
3.3.1 Das teamspezifische Medienportfolio zusammenstellen.....	68
3.3.2 Beschaffung.....	72
3.3.3 Situationsangemessene Medienwahl.....	74
3.4 Medieneffekte.....	76
3.5 Medienwirkungen kompensieren.....	82
3.6 Ausblick: Was gelernt werden muss.....	86
4. Verbindungen knüpfen – ein virtuelles Team aufbauen	89
4.1 Teamzusammensetzung und Teamstruktur.....	91
4.2 Teamentwicklung fördern.....	93
4.2.1 Die Teamentwicklungsphasen.....	94
4.2.2 Die Herausforderung, die Entwicklung eines virtuellen Teams zu fördern.....	96

4.3	Das Kick-Off-Meeting	103
4.3.1	Aufgabe des Kick-Off im virtuellen Team.....	103
4.3.2	Das Vorfeld eines Kick-Off.....	104
4.3.3	Die Gestaltung eines Kick-Off in Präsenz	105
4.3.4	Das mediengestützte Kick-Off.....	107
4.4	Vertrauensaufbau erleichtern	110
4.4.1	Vertrauen als tragende Basis	112
4.4.2	Vertrauensaufbau: wichtige Säule des Führungskonzeptes	117
5.	Virtuelle Teams im Kontext der Organisation	121
5.1	Die Teamleitung als Bindeglied zwischen Organisation und Team.....	124
5.1.1	Anbindung des Teams an die Unternehmensziele sichern.....	125
5.1.2	Aktiv Teammarketing betreiben.....	126
5.1.3	Dauerhafte Beziehungen aufbauen	129
5.1.4	Personalbeurteilung und Karrierewege berücksichtigen	133
5.2	Rahmenbedingungen für virtuelle Teamarbeit sichern	134
5.2.1	Klares Commitment zur Arbeitsform „virtuelles Team“	134
5.2.2	Ressourcen bereitstellen.....	135
5.2.3	Strukturen und Prozesse anpassen	136
5.3	Standortverteilte Innovationsteams.....	137
6.	Den Arbeitsalltag meistern.....	141
6.1	Routinen und Verfahrensabläufe etablieren	143
6.1.1	Vereinbarungen zur Erreichbarkeit und Verlässlichkeit.....	144
6.1.2	Vereinbarungen zur Dokumenterstellung, Dateiablage und Kalendernutzung	145
6.1.3	Vereinbarungen zum Umgang mit Teamgrenzen und der Umgebung des Teams	146
6.1.4	Vereinbarungen zum Umgang miteinander	147
6.1.5	Kontinuierliche Veränderung und Verbesserung der Absprachen und Routinen	149
6.2	Neue Teammitglieder integrieren.....	150
6.3	Meetings auf Distanz	152
6.3.1	Voraussetzungen für erfolgreiche mediengestützte Meetings.....	154
6.3.2	Vorbereitung und Moderation mediengestützter Meetings.....	155
6.3.3	Empfehlung: Teamspezifischer Meeting-Mix	157
6.4	Controlling: den Arbeitsfortschritt im Blick behalten	159
6.4.1	Informationsbedarfe definieren.....	163
6.4.2	Controlling zur gemeinsamen Sache machen	164
6.4.3	Vorgehen im Controlling auf die virtuellen Rahmenbedingungen anpassen	167

7. Konstruktives Konfliktmanagement in virtuellen Teams.....	171
7.1 Einige Grundlagen: Konflikte, Konfliktlösung, Konflikteskalation	173
7.2 Besonderheiten der Konfliktentstehung und Konflikteskalation in verteilten Teams.....	176
7.2.1 Medieninduzierte Konflikte.....	177
7.2.2 Eingeschränktes Konfliktlösungsrepertoire.....	183
7.3 Konfliktlösung auf Distanz.....	186
7.3.1 Konflikten vorbeugen	187
7.3.2 Konflikte früh abfangen.....	188
7.3.3 Konflikte offen ansprechen	189
7.3.4 Interessen in den Mittelpunkt stellen, nicht Positionen.....	191
7.3.5 Bewusste Medienwahl zur Konfliktklärung.....	192
7.3.6 Öffentlichkeit für Konflikte begrenzen	192
8. Im virtuellen Team von kulturellen Unterschieden profitieren	195
8.1 Definition von Kultur	197
8.2 Dimensionen von Kultur in virtuellen Teams.....	198
8.2.1 Hohe versus geringe Machtdistanz.....	201
8.2.2 Individualismus versus Kollektivismus.....	205
8.2.3 Hohe versus niedrige Unsicherheitsvermeidung	209
8.2.4 Hohe versus geringe Kontextabhängigkeit.....	211
8.2.5 Kulturell bedingte Zeitvorstellungen.....	212
8.3 Aufgabe der Teamleitung: Das passende mediale Umfeld für interkulturelle Teams gestalten	214
8.4 Hilfe zur Analyse interkultureller Kommunikation und Ableitung von Handlungsstrategien	217
8.5 Der Umgang mit Problemlösungsansätzen und Sprachunterschieden	219
8.5.1 Kulturspezifische Gestaltung von Problemlösungsprozessen.....	220
8.5.2 Umgang mit Sprachunterschieden.....	222
8.6 Umgang mit der eigenen kulturellen Prägung.....	223
9. Personalentwicklung für virtuelle Teams	227
9.1 Personalentwicklung als Aufgabe der Teamleitung.....	230
9.2 Inhalte der Personalentwicklung in virtuellen Teams.....	231
9.3 Wege der Personalentwicklung für virtuelle Teams	233
9.3.1 Qualifizierung „off the job“	234
9.3.2 Personalentwicklung „on the job“ und „near the job“: Arbeitsplatznahes kooperatives Lernen im virtuellen Team	235
9.3.3 Externe Unterstützung bei der Personalentwicklung „on the job“ und „near the job“	241

9.4	Führungsinstrumente im virtuellen Kontext	243
9.4.1	Mitarbeitergespräch	243
9.4.2	Zielvereinbarungen	244
9.4.3	Personalbeurteilung.....	245
9.5	Förderung und Karriere.....	246
10.	Virtuelle Teams führen – die Quintessenz	249
	Glossar	251
	Literatur und Links	259
	Die Autoren/innen.....	263



<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