



VIRTUELLE TEAMS: SO GELINGT FÜHRUNG AUS DER DISTANZ

Die Arbeit in virtuellen Teams stellt Teammitglieder und deren Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Denn bisher gewohnte Strukturen erhalten durch den Faktor Virtualität eine neue Dimension. Christa Schmid, Organisationsberaterin und Trainerin, u.a. im WIFI Management Forum, erklärt, was entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit virtueller Teams ist und wie Führen aus der Distanz gelingen kann.

Keine Frage – die Digitalisierung wird das Arbeitsleben auf vielen Ebenen nachhaltig verändern und dabei viele gewohnte Strukturen aufbrechen. Deutlich spürbar werden die Auswirkungen auch auf der Ebene der Zusammenarbeit. Denn neue Technologien ermöglichen, dass Teamarbeit nicht mehr nur an ein und demselben Ort stattfinden muss, sondern zunehmend auch in den virtuellen Raum verlagert werden kann. *Eine Vernetzung von Teammitgliedern wird dadurch über räumliche Distanzen sowie Ländergrenzen hinweg möglich.* Für Unternehmen bringt das nicht nur eine Reduktion der Kosten, sondern auch den Vorteil, dass „ein rascher Austausch von Informationen und Ressourcen zwischen den unterschiedlichen Niederlassungen stattfinden kann. Heimische Mitarbeiter/-innen sprechen außerdem die Landessprache und können so eine stabile Brücke zwischen den jeweiligen Ländern bilden“, so Christa Schmid, Expertin zum Thema „Führen aus der Distanz“.

Neue Herausforderungen, neue Kompetenzen

Den Vorteilen, die virtuelle Teams mit sich bringen, stehen jedoch neue Herausforderungen gegenüber. Für die Mitglieder virtueller Teams bedeutet es unter anderem, „dass sie ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Eigenmotivation mitbringen müssen“, so Schmid. *Auf der anderen Seite benötigen Führungskräfte „ein relativ niedriges Kontrollbedürfnis beziehungsweise eine hohe Vertrauensbereitschaft in ihre Mitarbeiter/-innen.* Denn Arbeitszeit und Einsatz können über die Distanz

hinweg nur noch bedingt kontrolliert werden“, so die Expertin weiter. Es sei also ein Führungsstil notwendig, der auf Vertrauen und gemeinsam vereinbarten Spielregeln basiert. Weitere Kompetenzen, die Führungskräfte virtueller Teams in jedem Fall mitbringen sollten: ein hohes Maß an Sensibilität für die Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen, die Fähigkeit, zuhören zu können, sich präzise auszudrücken und die gemeinsame Vision klar zu kommunizieren, sowie Toleranz und Sensibilität in Hinblick auf kulturelle Unterschiede.

Erfolgsfaktor Vertrauen

Einer der wesentlichsten Faktoren für erfolgreiche Teamarbeit ist Vertrauen – unabhängig davon, ob es sich dabei um herkömmliche oder virtuelle Teams handelt. *Aber: Während in traditionellen Teams Vertrauen im Rahmen der klassischen Zusammenarbeit aufgebaut werden kann, besteht bei virtuellen Teams die Gefahr, dass vertrauensbildende Maßnahmen aufgrund der Distanz zu kurz kommen.* Umso wichtiger also, „dass man kontinuierlich und regelmäßig in Kontakt ist, auf positive Erfahrungen miteinander zurückgreifen kann, dass es Transparenz in Hinblick auf relevante Themen gibt und dass Aspekte wie Ehrlichkeit und Verlässlichkeit hochgehalten werden – denn nur so gewinnt man Vertrauen zueinander und kann dieses auch aufrechterhalten“, weiß Schmid. Für Führungskräfte virtueller Teams bedeutet das wiederum, dass „in einem höheren Maß kommunikative Fähigkeiten und Interesse an den Mitarbeitern/-innen notwendig sind“, erklärt die Expertin.

Invest in Beginnings

Eine der goldenen Regeln für virtuelle Teams lautet: „Invest in Beginnings“, was auch von Schmid bestätigt wird: „Die Erfahrung zeigt, dass Teams, die zu Beginn in ein vertieftes persönliches Kennenlernen investieren, auch mehr Erfolg in der Zusammenarbeit haben. Denn Menschen, die einander persönlich kennengelernt haben, können auch eher Vertrauen zueinander aufbauen.“ *Dabei sollte es jedoch nicht bei einem einzigen persönlichen Treffen bleiben. Schmid rät, dass mindestens einmal im Jahr ein Präsenztreffen mit gemeinsamen Aktivitäten stattfinden sollte.* Aber auch darüber hinaus sollte der soziale Aspekt nicht vernachlässigt werden, da dieser „das Bindemittel in virtuellen Teams ist“, so Schmid. Oft würden virtuelle Teammitglieder von einem Gefühl der Isolation und fehlender Identifikation berichten, denn informelle Gespräche, die zufällig am Gang oder in der Kaffeeküche geführt werden, fehlen bei dieser Art der Zusammenarbeit. „Je mehr also der soziale Aspekt gefördert und durch die Führungskraft angeregt wird, desto besser funktioniert die Zusammenarbeit und umso höher ist die Bereitschaft, einander zu unterstützen.“ In diesem Sinne noch ein praktischer Tipp der Expertin, um gemeinsame Rituale auch über die Distanz zu pflegen: „Organisieren Sie zum Beispiel bei einem Geburtstag ein Stück Torte und ein Glas Sekt für jedes Teammitglied. In einem Videocall stoßen Sie dann gemeinsam und zeitgleich auf das Geburtstagskind an – das fördert die Bindung und den Wir-Gedanken.“

PS: Mehr zum Thema Vertrauen finden Sie in unserem aktuellen Beitrag „Vertrauensvolle Beziehungen aufbauen: 13 Grundregeln!“ auf unserem neuen WIFI Wien-Blog: blog.wifiwien.at



© Brains and Games/
Michael Winkelmann

Christa Schmid

Kernteam-Mitglied von BRAINS AND GAMES und Trainerin, u.a. im WIFI Management Forum. Mehrere Jahre im Bankensektor sowie langjährige Führungserfahrung prägen ihr Trainerprofil.

TIPP

**Führen aus der Distanz –
Führen virtueller Teams**
www.wifiwien.at/243077

Weitere Informationen:
www.wifi.at/managementforum