

F4DIA – Fit für die digitalisierte Arbeitswelt

Projektarbeit

Digital Leadership

**Virtuelle Teams weltweit erfolgreich führen durch zielgerichtete
und motivierende Zusammenarbeit über interkulturelle und geographische
Grenzen hinweg**

Verfasser: **Jürgen Robert Gscheidle**
Festo AG & Co. KG
Global Key Account Manager - Automotive
Bei der Weberei 20
72581 Dettingen an der Erms

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Ziel der Projektarbeit	1
3	Gründe für virtuelle Teams	2
4	Anforderungen an den virtuellen Teamleiter	2
5	Das ideale virtuelle Team	3
	5.1 Identität – durch Identifizierung mit dem gemeinsamen Ziel und der Einstellung: Es beginnt bei mir	3
	5.2 Integration – durch Einbeziehung eines jeden Einzelnen	4
	5.3 Distanzen – überbrücken von Entfernungen, Zeitzonen und kulturellen Unterschieden	4
	5.4 Persönlichkeit – Führen als Vorbild durch Motivation ohne disziplinarische Weisungsbefugnis	6
	5.5 Arbeitsaufwand – ausgewogen durch Work-Life-Balance	6
6	Teambildungs- und Teamentwicklungsprozess	6
	6.1 Die 1 Methode zur erfolgreichen Entwicklung von Team Excellence	6
	6.2 Die 4 Phasen der Teambildung (nach Bruce W. Tuckman)	7
	• Forming	
	• Storming	
	• Norming	
	• Performing	
	6.3 Die 7 Wege zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP)	7
	• RACI	
	• SWOT	
	• Skillmatrix, wer macht was – Diversität im Team	
	• Performance Management über KanBan-Boards	
	• Flow und Takt	
	• Stabilität und Robustheit durch Standard-Prozesse	
	• Ständiger Teamzielfocus	
	6.4 Die 9 Faktoren für den virtuellen Teamerfolg	8
	• Management – klares Bekenntnis zur Unterstützung von virtuellen Teams	
	• Mitarbeiter – klare Identifikation aller Teammitglieder mit dem Team	
	• Klare Kommunikation im Team	
	• Klare Organisation und Rollenverteilung im Team	
	• Vision/Zielplanung – wo wollen wir hin und was wollen wir erreichen	
	• Aktivität – von der Theorie in die Praxis	
	• Werkzeuge zur Zusammenarbeit im Team	

- Schulung und Training
- Zielabgleich Soll / Ist / KVP Herausforderungen an das virtuelle Team

7	Herausforderungen an das virtuelle Team	9
8	Mit Team Exzellenz zum Erfolg	10
9	Zusammenfassung / Fazit	11

Anhang I	I
Anhang II	II
Anhang III	III-V
Anhang IV	VI
Anhang V	VII

1 Einleitung

Die Digitalisierung verändert die Welt, in der wir leben in einer Geschwindigkeit, wie dies vor ein paar Jahren noch unvorstellbar war. Im Privatleben bilden heute bereits Smartphones das unverzichtbare Zentrum unseres Lebens. Große Teile der Welt sind weitverzweigt über das Internet vernetzt und erreichen nun auch die entlegensten Winkel unserer Erde.

In der Wirtschaft kommunizieren die Maschinen mit Maschinen oder mit ihren Bedienern. Die Firmen verkehren in diesem Umfeld häufig nur noch digital untereinander. Die digitale Vernetzung schreitet in allen Bereichen unseres Lebens rasant voran. Das Schlagwort heißt: Industrie 4.0 oder IoT (Internet of Things). Viele Firmen bieten dafür bereits interessante Lösungen an.

Der Erfolg von internationalen Teams hängt damit nicht nur an dem erfolgreichen Umgang mit der Nationalität und der Interkulturalität der einzelnen Teammitglieder, sondern im Wesentlichen auch an dem erfolgreichen Umgang mit dieser Virtualität und den damit verbundenen Instrumenten.

2 Ziel der Projektarbeit

Im Rahmen dieser Projektarbeit soll ein Konzept zur erfolgreichen Führung von virtuellen Teams entwickelt werden. Ziel ist es, virtuelle Teams klar strukturiert zur Team-Excellence zu führen. Diese zeichnet sich durch Wandlungsfähigkeit, Ressourceneffizienz und der Vermeidung von Verschwendung aus. Sie ermöglicht so virtuellen Teams anspruchsvolle und komplexe Aufgabenstellungen optimal und effizient zu lösen.

Hierzu sind die Offenheit und die Lernbereitschaft aller im Team beteiligten Personen erforderlich.

Im Wesentlichen geht es um die Steigerung der:

- **Effektivität** im Team – die richtigen Dinge tun
- **Effizienz** im Team – die Dinge richtig tun
- **Exzellenz** im Team – ein erfolgreiches und effizientes Team vereint ein Höchstmaß an zwischenmenschlichem Miteinander mit klarer Sach- und Leistungsorientierung, gegenseitiger Achtung und Wertschätzung, gemeinsamen Zielen und klarer Aufgaben- und Rollenverteilung sowie hoher Motivation und richtig Spaß an der gemeinsamen Arbeit.

Um diese herausfordernden Ziele zu erreichen, soll hier nun eine klar strukturierte Vorgehensweise entwickelt werden.

3 Gründe für virtuelle Teams

Viele Unternehmen haben sich bereits aufgrund der Globalisierung zu multinationalen Konzernen entwickelt. Sie haben Kunden, Niederlassungen und internationale Vernetzungen in vielen Ländern der Erde. Sie arbeiten bereits heute über Ländergrenzen hinweg an gemeinsamen Zielsetzungen und Projekten. Hierzu ist eine erfolgreiche virtuelle Teamarbeit die Voraussetzung.

Die virtuellen Teams haben dabei folgende Verflechtungen:

- Aufgabenverflechtung, das bedeutet, dass die Teammitglieder bei der Ausführung von Aufgaben oft voneinander abhängig sind.
- Zielverflechtungen, das bedeutet, dass alle Teammitglieder ein gemeinsames Ziel haben und dadurch ihre Interessen gegenseitig auch verknüpft sind.
- Ergebnisverflechtungen, das bedeutet, dass am gemeinsamen Erfolg auch der Beitrag jedes Einzelnen entscheidend ist.

Viele Unternehmen unterschätzen die Herausforderungen, die sich durch die virtuelle Teamarbeit ergeben.

Aufgabe eines virtuellen Teamleiters ist es, diese Teams erfolgreich zu führen, Strukturen in ein Team zu bringen und bei allen Teammitgliedern die Akzeptanz für die gemeinsame Teamarbeit zu schaffen, um dadurch auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.

Dabei ist es auch von besonderer Bedeutung, dass sich die virtuellen Teamleiter ihrer eigenen Persönlichkeit bewusst werden und ihre Führungspersönlichkeit entsprechend den neuen Anforderungen anpassen oder weiterentwickeln.

4 Anforderungen an den virtuellen Teamleiter

Damit die Zusammenarbeit im Team gelingt, sind die persönlichen Fähigkeiten, die Charaktereigenschaften und die Einstellungen des Teamleiters von entscheidender Bedeutung. Dabei kommt es auf die vier normalen Selbstgefühle¹ an:

- **Selbstachtung**
- **Selbstvertrauen**
- **Selbstbescheidenheit und Einordnung**
- **Selbstentfaltung**

Daraus abgeleitet ergeben sich die sechs für die erfolgreiche Teamarbeit wichtigen Sozialnormen²:

- **Gerechtigkeit und Konfliktfähigkeit**
- **Aufgeschlossenheit**

¹ vgl. Max Lüscher: Der 4 Farben Mensch

² vgl. Max Lüscher: Der 4 Farben Mensch

- **Verantwortung**
- **Toleranz**
- **Aufrichtigkeit**
- **Wohl-wollen**

Wer fair und gerecht handelt, dem vertrauen die Menschen. Der kategorische Imperativ von Immanuel Kant bringt dies passend zum Ausdruck: „Handle jederzeit so, dass die Maxime deines Handelns zugleich für die allgemeine Gesetzgebung gelten könnte“.

Es ist für den Teamleiter äußerst wichtig, nicht nach irgendeinem Nasenfaktor oder Sympathie zu führen, sondern konsequent nach den allgemein akzeptierten und effizienzfördernden Führungsprinzipien verlässlich zu handeln.

Menschen wollen wie Menschen behandelt werden, deshalb ist es unumgänglich mit allen Teammitgliedern in gleichem Maße vertrauensvoll und vertrauensbildend umzugehen.

5 Das ideale virtuelle Team geprägt durch fünf Prinzipien

Die Teamkultur setzt sich idealerweise aus ausgesuchten Elementen der einzelnen Landeskulturen zusammen. Zentrale Fragen hierfür sind: Was machen die einen anders als die anderen? Was können wir voneinander lernen? Wie finden wir den besten gemeinsamen Konsens?

Wenn die Kultur in einem Team nicht stimmt, ist nicht nur das Management oder der Teamleiter allein dafür verantwortlich. Für die erfolgreiche Teamarbeit ist der Beitrag jedes Einzelnen entscheidend. Bessere Teamarbeit bedeutet, sowohl Menschen zu motivieren, als auch das ganze System und die Struktur stetig zu verbessern.

Die **fünf Prinzipien** für eine erfolgreiche Teamarbeit sind:

5.1 Identität – durch Identifizierung aller im Team mit dem gemeinsamen Ziel und der Einstellung – **es beginnt bei mir!**

Die Kommunikation im Team nimmt hier eine Schlüsselrolle ein. Denn die Kommunikation kann das Wir-Gefühl im Team stärken oder schwächen, sie kann die Teammitglieder gegenseitig voneinander isolieren oder näher zusammenbringen. Sie kann es schaffen, dass das Team näher zusammenrückt oder sich weiter voneinander entfernt.

Die Identität mit dem Team entsteht ganz zu Beginn durch ein Kick-Off-Meeting, in dem sich die Teammitglieder näher kennen lernen und mehr voneinander erfahren. Denn wer sich kennt, vertraut sich mehr und wer sich vertraut, wächst besser und schneller zusammen und bildet so nicht nur ein starkes, sondern in schwierigen Situationen auch ein belastbares Team.

Deshalb sollte auf ein persönliches erstes Kick-Off-Meeting in keinem Fall verzichtet werden, auch nicht aus Kostengründen. Hierfür ist die Einsicht des Managements die grundlegende Voraussetzung. Denn ein schlecht gebildetes Team wird niemals zu einem High-Performance-Team heranwachsen.

In Präsenzteams bietet sich immer die Möglichkeit, sich persönlich in der Kaffeeküche oder in der Kantine näher kennenzulernen, in einem virtuellen Team nicht.

5.2 Integration – durch Einbeziehung eines jeden Einzelnen

Anerkennung ist der beste Weg zur Integration der Teammitglieder und es findet sich immer ein Grund zur Anerkennung. Der Mensch lebt nicht vom Brot allein. Anerkennung motiviert, integriert und verbessert die Stimmung im gesamten Team.

Tägliche Kommunikation zwischen dem Teamleiter und den Teammitgliedern ist nicht nur sinnvoll, sondern unterstützt in essentielltem Maß diese Integration.

Wenn es heiß hergeht, sind die Erreichbarkeit und die Präsenz des Teamleiters entscheidend. Je heißer die Situation, desto wichtiger ist der Einsatz von synchronen Medien zur Teamkommunikation, wie Telefon, Telefonkonferenzen oder Videokonferenzen.

Deshalb ist die planbare Erreichbarkeit des Teamleiters von entscheidender Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg eines virtuellen Teams.

Die Information aller Teammitglieder darf dabei nicht vergessen werden. Schlecht informierte Teammitglieder reagieren sauer, gehen in den Konflikt und leisten gegebenenfalls auch Widerstand. Gut informierte Teammitglieder dagegen fühlen sich als Teil des Ganzen, sie sind im Team damit voll integriert.

Oft genügen kurze, knackige und informative Mitteilungen, diese jedoch in der entsprechenden Frequenz.

Die Isolation von Teammitgliedern sollte unter allen Umständen vermieden werden, denn nur Information und Integration ist auch Motivation. Hier ist im besonderen Maße die Aufmerksamkeit des Teamleiters gefordert, der allen Ansätzen von Isolation sofort entsprechend entgegenwirken sollte.

5.3 Distanzen – überbrücken von Entfernungen, Zeitzonen und kulturellen Unterschieden

Wie lange dauert ein E-Mail-Versand von Europa nach Asien? Nur wenige Sekunden. Die Antwort dauert oft jedoch Tage. So kann eine erfolgreiche Teamarbeit nicht entstehen!

Erster Schritt, um die Entfernungen im virtuellen Team zu überbrücken, ist die regelmäßige persönliche Kommunikation per Telefon- oder Videokonferenz. Dabei sollte nicht nur vertikal kommuniziert werden, d.h. zwischen den einzelnen Teammitgliedern und dem Teamleiter, sondern auch horizontal zwischen den Teammitgliedern untereinander.

Die Kommunikation sollte idealerweise per Telefon (LYNC/SKYPE/ZOOM etc.) erfolgen. Denn in einer E-Mail ist kein wirklicher Dialog möglich und es gehen viele Signale und wichtige Verständnisfragen verloren. Ein Kommunikationsplan und die klare Regelung der Erreichbarkeit sind deshalb für eine geregelte Kommunikation im Team unabdingbar.

Menschen sind heute oft kaum noch telefonisch erreichbar. Das ist ein riesiger Fehler, gerade auch in virtuellen Teams, wenn es um die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit geht.

Wer keinen Plan oder keine Lust auf echte Kommunikation hat, wer direkten Rückfragen aus dem Weg gehen möchte, weil er schlechte Nachrichten hat, der mailt sehr oft. Er nimmt aber damit seinem Gegenüber die Möglichkeit, Fragen zu stellen und diese auch schnell beantwortet oder unmissverständlich geklärt zu bekommen.

Weil die Kommunikation über E-Mail die Nachricht auf den bloßen Text reduziert, gilt: heikle oder dringende Dinge niemals per E-Mail!

Wer im Gespräch auf die Stimme seines Gegenübers hört, bekommt immer sehr viel mehr mit als bei reinen Textnachrichten, denn der Ton macht die Musik. Nachfolgend die verschiedenen Aspekte einer Kommunikation:

Der **Sachaspekt**

Die beschriebene Sache („Sachinhalt“, „Worüber ich informiere“)

Die **Selbstaussage**

Dasjenige, was anhand der Nachricht über den Sprecher deutlich wird („Selbstoffenbarung“, „Was ich von mir selbst kundgebe“)

Der **Beziehungsaspekt**

Was an der Art der Nachricht über die Beziehung offenbart wird („Beziehung“, „Was ich von dir halte oder wie wir zueinander stehen“)

Der **Appell**

Dasjenige, zu dem der Empfänger veranlasst werden soll („Appell“, „Wozu ich dich veranlassen möchte“)³

Man sollte sich bei jeder Botschaft, gerade auch im internationalen Kontext, fragen: Wird es vom Empfänger auch so verstanden, wie ich das meine? Dies gilt für alle Nachrichtenkanäle, aber insbesondere auch für E-Mails. Deshalb, wenn E-Mails gesendet werden, sollten diese kurz, knapp und unmissverständlich für die Empfänger formuliert werden. Es gilt: Fasse Dich kurz!

Der Empfang von E-Mails aus dem Team sollte immer umgehend quittiert werden, damit der Sender weiß, dass seine E-Mail auch angekommen ist. Deshalb besser weniger E-Mail-Verkehr, dafür aber mit wesentlich höherer Qualität.

5.4 Persönlichkeit – Führen als Vorbild und als Identifikationsfigur für das Team durch Motivation ohne disziplinarische Weisungsbefugnis

Merke: Führung besteht zu 90 % aus Kommunikation! Der Unterschied zwischen Linienvorgesetzten und virtuellen Teamleitern ist, dass die Linienvorgesetzten oft nur mit Macht und Disziplinargewalt führen – die exzellenten virtuellen Teamleiter aber durch Kommunikation und Vertrauen.

³ vgl. Schulze von Thun: 4 Seiten einer Nachricht

In brenzligen Fällen steht der Teamleiter den einzelnen Mitgliedern persönlich zur Seite und besucht diese auch regelmäßig, um das Teamgefühl zu stärken. Deshalb ist eine gewisse Reisebereitschaft für den virtuellen Teamleiter unabdingbar.

Wer den geschriebenen Text mit dem gesprochenen Wort gleichsetzt, könnte auch behaupten, Kreuzfahrtschiffe sind wie Ruderboote nur mit weniger Paddeln. Aber das sind sie eben gerade nicht. Die einen sind viel komplexere Gebilde als die anderen, so ist auch das gesprochene Wort ein viel komplexeres Gebilde als ein rein geschriebener Text. Das gesprochene Wort bietet viel mehr Möglichkeiten für die Kommunikation und damit auch für die Führung. Wer beispielweise eine reine textliche Kondolenzmitteilung mit der persönlichen Ansprache vergleicht, die einem Trauernden Trost und Anteilnahme spendet, erkennt diesen Unterschied.

5.5 Achtsamkeit – ausgewogen im Hinblick auf die Work-Life-Balance und die Belastungsgrenzen im Team

Hierzu ist es äußerst wichtig, eine Handvoll Leitlinien zu vereinbaren. Was die Erreichbarkeit, die Antwortgeschwindigkeiten, aber auch die Arbeitszeiten und den Workload betrifft.

6 Teambildungs- und Teamentwicklungsprozess

6.1 Die eine Methode zur erfolgreichen Entwicklung von Team Excellence

Nur wenn alle Teammitglieder die gemeinsamen Ziele kennen und diese auch verfolgen, wenn jeder seine Rolle und seine Aufgaben kennt und sich alle über die Verantwortlichkeiten einig sind, kann das Team erfolgreich und produktiv zusammenarbeiten.

Unabdingbar für die erfolgreiche Teamentwicklung ist deshalb ganz zu Beginn ein persönliches **Kick-Off Meeting** aller Beteiligten mit dem Ziel:

- Persönliches Kennenlernen
- Zieldefinition **SMART** (spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch und terminiert)
- Kommunikationsplan (Wer ist wann über welches Medium am besten erreichbar und wer vertritt wen? Wichtig dabei ist die Berücksichtigung der jeweiligen Zeitzonen!)
- Kreation von Teamidentität (Schaffung von Wir-Gefühl)
- Festlegung der offiziellen Teamregeln (Kommunikationsplan, Netiquette etc.)

6.2 Die vier Phasen der Teambildung⁴

Die Forming-Phase – erstes Zusammenkommen der Teammitglieder und Kennenlernen. Diese Phase ist oft geprägt durch die Unsicherheit der beteiligten Teammitglieder.

⁴ vgl. Bruce W. Tuckman: Phasenmodell für Gruppenentwicklungen

Die Storming-Phase – erste Unklarheiten über Rollen und Aufgaben entstehen oder treten zu Tage. Diese Phase ist oft geprägt durch Konflikte zwischen den Teammitgliedern und ihrem unterschiedlichen Verständnis davon.

Die Norming-Phase – hier kann nun die endgültige Festlegung von Regeln und Richtlinien sowie die Definition von Rollen erfolgen. Diese Phase ist geprägt durch die erste Vertrautheit der Teammitglieder untereinander. Das notwendige Vertrauen im Team entsteht.

Die Performing-Phase – die für das Team essenziell gute und vertrauensvolle Kommunikation entsteht und die Teammitglieder arbeiten nun kooperativ und erfolgreich zusammen. Die Leistung und die Produktivität des Teams wird nun sichtbar und die Zusammenarbeit macht allen richtig Spaß.

6.3 Die sieben Wege zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP)

RACI –Modell⁵

RACI ist ein Koordinationswerkzeug zur Aufgabenverteilung, der Festlegung von Zuständigkeiten und Verantwortungen sowie der Definition von Informationswegen.

Dabei steht RACI für die Abkürzungen von:

R – Responsible, **A** – Accountable, **C** – Consulted, **I** – Informed

Es regelt die Informationswege im Team und informiert darüber, wer macht was und wer für was zuständig ist:

SWOT-Analyse⁶

Welche Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) stellen sich dem Team und der Teamaufgabe. Sie hilft bei der Positionsbestimmung und der Strategieableitung bei der Teamentwicklung.

Skillmatrix

Wer hat welches Wissen und Fähigkeiten. Gut ist hier bei der Zusammenstellung auf eine gewisse Diversität der Teammitglieder zu achten. Idealerweise ein T-Shape-Profil, denn eine solche Person hat allgemeines Wissen in der Breite und spezielles Fachwissen für die Teamaufgabe in der Tiefe.

Performance Management

Findet über virtuelle KanBan-Boards und durch regelmäßige kurze virtuelle Teammeetings statt.

Flow und Takt

Durch regelmäßigen Informationsaustausch. Speziell bei Telefon- oder Videokonferenzen zu beachten: Teilnehmer, die von bestimmten Tagesordnungspunkten nicht betroffen sind, sollten sich später ein- oder früher ausklinken dürfen.

Stabilität und Robustheit

Entsteht durch Standard-Prozesse wie beispielsweise: „Projekt-Kick-Offs“, Kommunikationsplan, Leitlinien, regelmäßige Teammeetings und Teamkonferenzen sowie einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

⁵ vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/RACI>

⁶ vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>

Ständiger Teamzielfokus

Zum Beispiel der Focus auf die Kundenorientierung. Im Kern sind die Fragen: Was ist das Team-Ziel? Kommen wir diesem Ziel näher? Sind unsere Aktivitäten entsprechend darauf ausgerichtet?

6.4 Die 9 Faktoren für den virtuellen Teamerfolg

Management

Klares Bekenntnis des Managements zur Unterstützung von virtuellen Teams und des damit verbundenen Aufwands. Nur so kann das Team zur vollen Entfaltung seiner Leistung kommen und nicht auf Sparflamme umherdümpeln.

Teammitglieder

Alle Mitglieder streben danach, den Teamprozess permanent zu unterstützen und bei erkennbaren Herausforderungen diesen zu verbessern. Es erfolgt die Identifikation mit dem Team und Integration aller Teammitglieder. Jeglichem Ansatz von Isolation ist mit geeigneten Maßnahmen entgegenzuwirken.

Klare Kommunikation

Mangelnde oder unklare und unregelmäßige Erreichbarkeit ist gerade auch in virtuellen Teams ein großes Problem. Denn man kann nicht einfach mal schnell über den Gang laufen und das gewünschte Teammitglied besuchen. Deshalb sollte die Erreichbarkeit in einem Kommunikationsplan konsequent und transparent für alle geregelt werden. Dabei sind nicht nur die persönlichen Belange jedes Einzelnen relevant, sondern es ist auch wichtig die Zeitzonen zu berücksichtigen. Dabei dürfen nationale Feiertage oder Ähnliches nicht vergessen werden. Der Teamleiter muss nicht jederzeit 24/7 für das Team erreichbar sein, aber verlässlich. Der Teamerfolg muss dabei regelmäßig im Team kommuniziert werden.

Klare Organisation und Rollenverteilung

Alle Rollen und Aufgaben sowie die Kommunikationswege müssen eindeutig zugeordnet und für alle klar sein (wer spricht mit wem, wer informiert wen, etc.). Hier hilft das RACI-Modell.

Vision/Zielplanung

Entwicklung der Vision und der Zielplanung. Es sind die Fragen zu klären: Wohin wollen wir und was wollen wir erreichen? Die Vision für das Team sollte im Kick-Off-Meeting von allen Teammitgliedern gemeinsam entwickelt und mitgetragen und nicht vom Teamleiter oder dem Management vorgegeben werden.

Aktivität

Von der Theorie in die Praxis. Alle Teammitglieder bringen sich in die Teamaktivitäten ein und arbeiten gemeinsam an der Umsetzung des Teamziels. Der Teamprozess ist klar definiert und die Erarbeitung der Team-Excellence erfolgt in kleinen Schritten (step by step). Wichtig ist, nicht auf die große Lösung zu warten, sondern einfach damit zu beginnen und gemeinsam daran zu wachsen.

Werkzeuge zur Zusammenarbeit

Funktionierende elektronische Tools (LYNC/SKYPE/ZOOM/E-Mail etc.) sind essenziell, aber auch ein Kommunikationsplan und das notwendige Budget, um sich hin und wieder oder nach Notwendigkeit, persönlich zu treffen. Dabei gilt, besser ist Anwendung von einer kleinen Anzahl von gut ausgebildeten und etablierten Methoden anstelle umständlicher Prozesse oder einer umfassenden Verfahrensanweisung.

Schulung und Training

Es ist zu klären: Wer hat wo, welchen Bedarf? Welches Fachwissen, auch sprachlicher Art, ist bereits vorhanden bzw. welches interkulturelle Training ist noch in diesem Team erforderlich? Wer kann dieses Fachwissen den Teammitgliedern vermitteln? Oft haben einige Teammitglieder bereits tiefgreifende Erfahrung und können diese an die neuen oder noch unerfahrenen Teammitglieder weitergeben, was den Teamgeist untereinander noch mehr verstärkt. Es erfolgt dadurch die Anerkennung und die Bestätigung der Erfahrenen und die Integration der Unerfahrenen.

Zielabgleich Soll / Ist / KVP

Key-Performance-Indikatoren sollten dem Teamleiter und den Teammitgliedern zur Orientierung dienen und aufzeigen, was gut funktioniert und warum hat das gut funktioniert oder was können wir zukünftig noch besser machen? Was können oder sollten wir sogar streichen, weglassen oder zukünftig anders machen?

7 Herausforderungen an virtuelle Teams

Virtuelle Teams stehen einer Reihe von Herausforderungen gegenüber:

Die Möglichkeiten für den persönlichen Kontakt sind oft begrenzt. Dadurch ist der Aufbau von Vertrauen nicht ganz so einfach wie in Präsenzteams. Für die Verankerung von gemeinsamen Zielen ist gerade bei dezentralen Organisationen auf die Zustimmung aus der Matrix zu achten.

Die vorwiegend medienvermittelte Kommunikation erfordert zusätzliche Kompetenzen im Umgang mit den jeweiligen Medien sowie umfassende Kommunikationskompetenzen der Teammitglieder.

Die häufige Verteilung über Zeitzonen hinweg verringert die Phasen, in denen die Teammitglieder zeitgleich zum Beispiel für Telefon- oder Videokonferenzen zur Verfügung stehen. Dies erfordert eine sehr gute und gegebenenfalls auch asynchrone Organisation der Zusammenarbeit in virtuellen Teams.

Die größeren kulturellen Unterschiede (sowohl nationaler Kulturen als auch Organisationskulturen) und die verringerten Möglichkeiten zu Präsenztreffen erschweren die Verständigung über eine gemeinsame Basis der Zusammenarbeit und Problemlösung.

Deshalb ist bei virtuellen Teams Folgendes entscheidend:

- Die Entwicklung einer passenden Redekultur (Speak-Up-Culture)

- Die kooperative und transparente Zusammenarbeit untereinander
- Die Bereitschaft voneinander zu lernen
- Die richtige Medienwahl

8 Mit Team Exzellenz zum Erfolg

Die E-Mail-Flut einzudämmen und wieder mehr den persönlich Kontakt zu den einzelnen Teammitgliedern suchen – das sollte das Ziel des virtuellen Teamleiters sein.

Nichts fördert die Gemeinsamkeit stärker als das persönliche Interesse am Gegenüber.

Tipp: Halte deshalb als Teamleiter regelmäßig persönlichen Kontakt mit den Teammitgliedern, rufe sie doch einfach mal so an und mache Small-Talk, sprich gegebenenfalls auch über Außerberufliches und interessiere dich für sie. Verzichte, wenn möglich, auf die virtuelle Kommunikation per E-Mail, wenn durch ein persönliches Gespräch mehr erreicht werden kann.

Letztendlich geht es um den virtuosen Umgang mit den Kommunikationswerkzeugen:

E-Mail, Chat, Telefon, Videokonferenzen, Präsenzmeetings sowie den Ablagesystemen wie OneNote oder Sharepoint und den CRM- und ERP-Systemen.

Nur wenn alle Teammitglieder dieselben Ziele kennen und verfolgen, sich über ihre Rollen und ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten einig sind, kann das Team erfolgreich und produktiv zusammenarbeiten.

9 Zusammenfassung / Fazit

Die vorliegende Projektarbeit beantwortet vielleicht auch die Frage, warum sich virtuelle Teams oft so schwer tun bei der erfolgreichen Zusammenarbeit und manchmal sogar scheitern. Viele haben verlernt, persönlich miteinander effektiv und effizient zu kommunizieren. Reiner Text, auch mit Emoticons, kann kein persönliches Gespräch ersetzen.

Sprich, damit ich dich sehe!

Vielleicht gibt es keine wichtigere Eigenschaft als die, unser Gegenüber im persönlichen Gespräch richtig einzuschätzen.

Wichtigste Erkenntnis für jedes einzelne Teammitglied sollte deshalb sein:

Es beginnt bei mir - mach die erfolgreiche Zusammenarbeit möglich - das Ganze ist am Ende mehr als die Summe seiner Teile!

"Coming together is the beginning. Keeping together is progress. Working together is success."
— Henry Ford

Anhang:

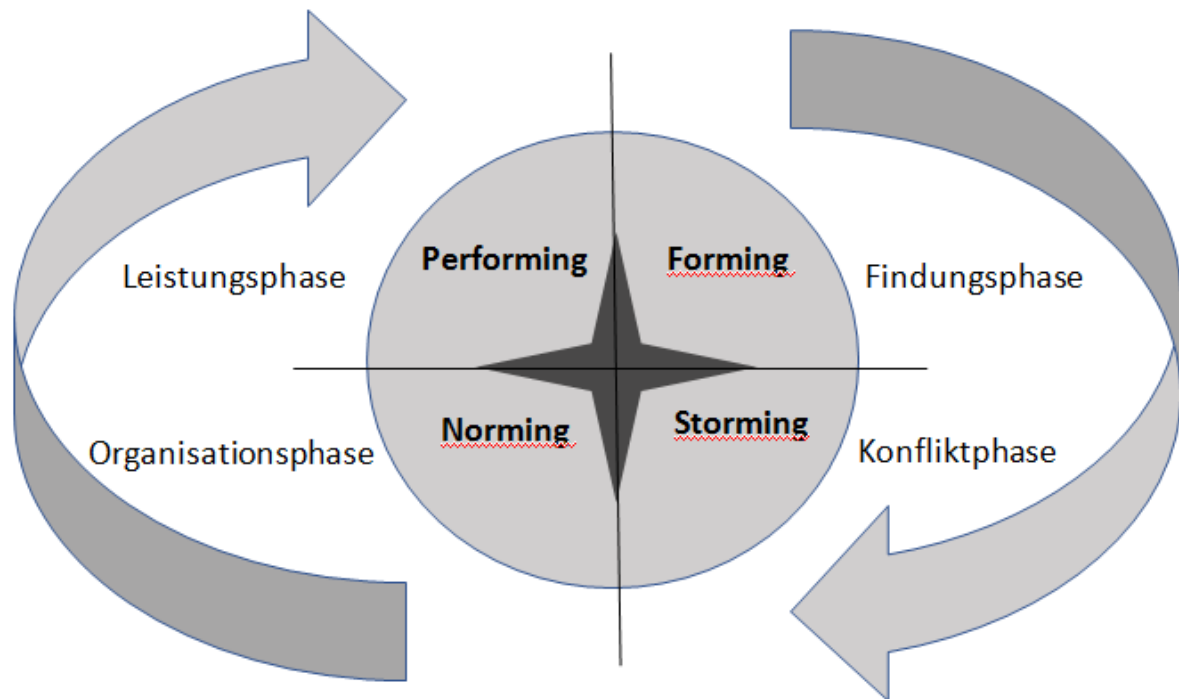
I

Wichtige Faktoren für eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit im Team:

- Wir haben eine lösungsorientierte Gesprächskultur und gehen mit Konflikten konstruktiv um.
- Wir hören uns gegenseitig aktiv zu.
- Wir versetzen uns in den anderen hinein, um auch seinen Standpunkt zu verstehen.
- Wir sind kritikfähig und nehmen konstruktives Feedback wohlwollend an.
- Wir sprechen mit einer Stimme gegenüber dem Kunden und dem Unternehmen.
- Wir spielen Fair-Play untereinander.
- Wir sind ehrlich zueinander.
- Wir sind höflich, haben Respekt und üben uns in Toleranz untereinander.
- Wir sind hilfsbereit, wir helfen uns gegenseitig und spenden uns auch in schwierigen Situationen Trost.
- Wir sind wertschätzend im Umgang miteinander, wir bitten und bedanken uns und geben uns gegenseitig Lob und Anerkennung.
- Wir sind leistungsbereit, alle bringen sich ein und ziehen am selben Strang.
- Wir sind verbindlich und verlässlich.
- Wir achten Vertraulichkeit, alles Vertrauliche bleibt im Team.

Die 4 Phasen der Teambildung⁷

Teamuhr



(Quelle: Eigene Darstellung)

Die **Teamuhr** (nach Bruce W. Tuckman) beschreibt die Phasen der Teambildung anhand eines von ihm entwickelten Modells. Dieser Entwicklungsprozess wird im Rahmen dieser Projektarbeit in den vier Grundphasen dargestellt (die fünfte Phase das Adjourning oder Auslösungsphase wird nicht betrachtet).

Für die Entwicklung eines Teams ist diese Modell sehr hilfreich, da der Teamentwickler so jederzeit den aktuellen Stand der Teamentwicklung einschätzen kann, um das Team dann zielgerichtet in die nächste Phase führen zu können.

Jede einzelne Phase weist dabei ihre eigenen prägenden Merkmale auf:

Die Forming-Phase (Findungsphase)

Ganz zu Beginn steht das Kennenlernen der Mitglieder im Mittelpunkt. Der Umgang der Teammitglieder untereinander ist in dieser Phase noch sehr vorsichtig, reserviert und höflich. Denn man kennt sich eben noch nicht.

Eine klare Zielsetzung und die genauen Prozesse liegen den Teammitgliedern noch nicht vor.

⁷ vgl. Bruce W. Tuckman: Phasenmodell für Gruppenentwicklungen

Was sollte der Teamentwickler in diese Phase tun?

- Als Gastgeber organisiert und leitet er das erste Kick-Off-Meeting.
- Er informiert über den Ablauf und sorgt dafür, dass sich alle wohl und willkommen im Team fühlen.
- Er unterstützt das gegenseitige Kennenlernen durch Vorstellungsrunden und kleine Teamaufgaben und ermöglicht den Teammitgliedern so, mehr voneinander zu erfahren.
- Diese Phase bietet den Teamentwickler aber auch die Möglichkeit mehr über die einzelnen Teammitglieder zu erfahren, um diese besser einschätzen zu können.

Die Storming-Phase (Konfliktphase)

Die Teammitglieder lernen sich nun näher kennen, die ersten unterschweligen Spannungen treten auf. Denn die Teammitglieder erkennen so langsam, mit wem sie gerne zusammenarbeiten und mit wem nicht. Sympathien und Cliques entstehen.

Der Flitterwocheneffekt aus der ersten Phase verpufft langsam. Konflikte treten nun offen zu Tage.

Nun kommt langsam bei den meisten Teammitgliedern die Erkenntnis auf, dass alles doch nicht so einfach ist, wie ursprünglich angenommen und sich die Arbeitsaufgabe gegebenenfalls wesentlich komplizierter gestaltet als geplant.

Man konzentriert sich nun auf die sich stellenden Probleme. Ein konstruktiver und lösungsorientierter Umgang mit diesen Problemen ist dabei aber oft noch nicht erkennbar. Man befindet sich meist noch auf der persönlichen und nicht auf der sachlichen Ebene.

Was sollte der Teamentwickler in dieser Phase tun?

- Hier ist der Teamentwickler in besonderem Maße als Schlichter und Moderator gefragt.
- Er sorgt dafür, dass die entstandenen Konflikte konstruktiv gelöst werden.
- Er achtet darauf, dass niemand im Team isoliert wird.
- Er fördert die Integration jedes Einzelnen.
- Er erarbeitet und entwickelt mit dem Team einen Plan für einen konstruktiven und lösungsorientierten Umgang mit Problemen.

Die Norming-Phase (Organisationsphase)

Nachdem die Konflikte aus der zweiten Phase konstruktiv gelöst sind, kann nun die Festlegung von Regeln erfolgen. Es bilden sich die ersten Rollen im Team und die Arbeiten werden sinnvoll verteilt.

Man legt gemeinsam fest, wie man zukünftig erfolgreich zusammenarbeiten möchte. Diese dritte Phase ist geprägt durch erste Vertrautheit der Teammitglieder untereinander. Das notwendige Vertrauen im Team entsteht.

Was sollte der Teamentwickler in diese Phase tun?

- Der Teamentwickler nimmt nun die Rolle des Beraters oder Coachs für das Team ein. Er steht bei Problemen und Rückfragen den Teammitgliedern zur Verfügung.
- Er unterstützt das Team bei der weiteren Entwicklung.
- Er entwickelt mit dem Team zusammen nun die Werkzeuge und Tools zur erfolgreichen Zusammenarbeit (Kommunikationsplan, RACI, SWOT etc.).
- Er achtet aber auch auf die Einhaltung der vereinbarten Spielregeln.

Die Performing-Phase (Leistungsphase)

Das Ziel einer jeden Teamentwicklung ist es, in diese vierte Phase zu gelangen.

In dieser Phase ist das Team leistungsfähig und arbeitet zielgerichtet und eigenständig zusammen.

Die angestrebte Team-Excellence ist nun erreicht:

- **Effektivität:** es werden die richtigen Dinge getan.
- **Effizienz:** es werden die Dinge richtig getan.
- **Exzellenz:** das Team vereint nun ein Höchstmaß an erfolgreichem zwischenmenschlichem Miteinander mit klarer Sach- und Leistungsorientierung, gegenseitiger Achtung und Wertschätzung, gemeinsamen Zielen und klarer Aufgaben- und Rollenverteilung untereinander sowie einer hoher Motivation und richtig Spaß an der gemeinsamen Arbeit.

Der Teamleiter muss nun kaum noch eingreifen.

Nun geht es um den Zielabgleich Soll / Ist / KVP und die Moderation: Was hat gut funktioniert und warum hat das funktioniert? Was können wir besser machen? Was können oder sollten wir tun oder sogar streichen, weglassen oder anders machen?

Die Weiterentwicklung des gesamten Teams und der einzelnen Mitglieder steht nun im Vordergrund.

RACI –Modell⁸

RACI ist ein Koordinationswerkzeug zur Aufgabenverteilung, der Festlegung von Zuständigkeiten und Verantwortungen sowie der Definition von Informationswegen.

Dabei steht RACI für die Abkürzungen von:

R – Responsible, **A** – Accountable, **C** – Consulted, **I** – Informed

Es regelt die Informationswege im Team und informiert darüber, wer was macht und wer für was zuständig ist:

Responsible – verantwortlich (Durchführungsverantwortung), es ist diejenige Person, die verantwortlich ist für die eigentliche Durchführung einer Aktivität, diese selbst durchführt oder die Durchführung durch andere koordiniert und kontrolliert. Wird auch als Verantwortung im weisungsbezogenen Sinne interpretiert.

Accountable – rechenschaftspflichtig (Gesamtverantwortung), verantwortlich im Sinne von „genehmigen“, „billigen“ oder „unterschreiben“. Die Person, die im rechtlichen oder kaufmännischen Sinne die Verantwortung trägt.

Consulted – beratend. (Berater oder Coach), es ist diejenige Person, die vielleicht nicht direkt an der Umsetzung beteiligt ist, aber relevante Informationen für die Umsetzung hat und deshalb befragt werden soll oder muss.

Informed – zu informieren (Informations- bzw. Auskunftsrecht), es sind diejenigen Personen, die Informationen über den Verlauf bzw. das Ergebnis der Tätigkeit erhalten sollen oder die Berechtigung besitzen, Auskunft zu erhalten.

RACI	Teamleiter (global)	Teammitglied n.n. (national)	Teammitglied n.n. (regional)	Projektleiter
Verantwortung GLOBAL	A	I	I	I
Verantwortung NATIONAL	C	A	I	I
Verantwortung REGIONAL	I	C	A	I
Projektmanagement	A	C	C	R
Kunden-Netzwerkwerk GLOBAL	R/A	I	I	I
Kunden-Netzwerk NATIONAL	I	R/A	I	I
Kunden-Netzwerk REGIONAL	I	I	R/A	I
R – Responsible, A – Accountable, C – Consulted, I – Informed				

(Quelle: Eigene Darstellung)

⁸ vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/RACI>

SWOT-Analyse⁹

Welche Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) stellen sich dem Team und der Teamaufgabe. Sie hilft bei der Positionsbestimmung und der Strategieableitung bei der Teamentwicklung.

SWOT	Hilfreich für die Zielerreichung	Hinderlich bei der Zielerreichung
Interne Faktoren	S trengths/Stärken Was sind unsere Stärken?	W eaknesses/Schwächen Was sind unser größten Herausforderungen?
Externe Faktoren	O pportunities/Chancen Was sind die großen Chancen die wir haben?	T hreats/Bedrohungen Was sind die größten Risiken und Gefahren die wir im Auge behalten müssen?

(Quelle: Eigene Darstellung)

⁹ vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/SWOT-Analyse>