

# **E-Leadership und Virtuelle Teams**

## **Wie führen Sie erfolgreich ein Virtuelles Team?**

**Von:**

Christian Bremer unter Mithilfe von Sabrina Uhling

**Damit Sie von diesem digitalen Info-Buch optimal profitieren:**

Am Ende jedes Abschnitts finden Sie eine Denkaufgabe und eine Aufgabe zur weiteren Beschäftigung mit den Inhalten.

Zusammenfassend können Sie ein Fallbeispiel bearbeiten und prüfen, wie fit Sie als E-Leader sind!

Über Anfragen, Fragen, Anregungen und Feedback freuen wir uns: [info@christian-bremer.de](mailto:info@christian-bremer.de).

# **Inhaltsverzeichnis**

Einleitung zu diesem digitalen Info-Buch.....	3
Definitionssammlung.....	5
Unterschiede von E-Leadership zu Leadership.....	7
Vorteile virtueller Teams .....	8
Nachteile virtueller Teams.....	9
Die Erfolgsfaktoren im E-Leadership.....	11
Allgemeines zu Herausforderungen .....	11
Kompetenzen als Herausforderung.....	12
Herausforderungen an den Teamleiter.....	15
Herausforderungen an den Teamleiter (Fortsetzung).....	17
Herausforderungen an die Teammitglieder .....	19
Kommunikation als Herausforderung .....	20
Vertrauen als Herausforderung .....	22
Kultur als Herausforderung .....	25
Wie sind die Besonderheiten von einem E-Leader zu bewältigen? .....	28
Die Grundregeln des E-Leaderships .....	30
Der Prozess des E-Leaderships.....	32
Die Set-Up-Phase .....	32
Erfolgsfaktoren Team und Ziele .....	35
Erfolgsfaktoren Umfeld und Kommunikationsmittel .....	37
Analyseinstrument: Erfolgsfaktorenanalyse.....	39
Analyseinstrument: Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) .....	40
Die Action Phase .....	42
Die Review-Phase .....	44
Aspekte aus dem technischen Bereich .....	45
Methoden des E-Leaderships .....	48
Das Fallbeispiel .....	50
Zusammenfassende Aspekte.....	54

## **E-Leadership**

### **Einleitung zu diesem digitalen Info-Buch**

In diesem digitalen Info-Buch zu der Thematik „Virtuelle Teams“ bzw. „E-Leadership“ erfahren Sie die wichtigsten Inhalte und können diese in Übungen anwenden und vertiefen.

Die Begriffe „Distance-Leadership“ und „E-Leadership“ können synonym verwendet werden. In den jeweiligen Einheiten wird jedoch lediglich der Begriff „E-Leadership“ verwendet. Ebenso können die Begriffe „Virtuelle Teams“ und „dezentrale Teams“ gleichgesetzt werden, wobei in diesem digitalen Info-Buch der Begriff „Virtuelle Teams“ angewandt wird.

Es stellt sich zunächst die Frage warum das Thema „Virtuelle Teams“ an Bedeutung gewonnen hat? Der Lehrstuhl Psychologie an der Uni Würzburg hat herausgefunden, dass dies auf die folgenden Aspekte zurückzuführen ist:

- 1) Globalisierung,
- 2) Flexibilisierung,
- 3) Technisierung von Arbeitsprozessen,
- 4) die Weiterentwicklung des Internets und
- 5) gestiegene Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (Vgl.: <http://www.i2.psychologie.uni-wuerzburg.de><sup>1</sup>).

Somit können Aufgaben heutzutage mit Hilfe geographisch verteilte Leistungsträger arbeitsteilig bearbeitet werden.

Betrachtet man die wirtschaftliche Situation, in der wir uns befinden, zeichnet sich ein starker Trend ab: die weltweite Anwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien im Rahmen des internationalen Wettbewerbs fördert die Bildung virtueller bzw. räumlich verteilter, oft zeitlich versetzter und thematisch verschieden arbeitender Arbeitsgruppen.

Der Anteil dieser Arbeitsform ist stark steigend: Aktuelle Untersuchungen der META Group machen deutlich, dass es in Deutschland zunehmend mehr Unternehmen gibt, die die mobile Lösung einsetzen. In Zahlen sieht dies wie folgt aus. Ende 2003 waren es noch knapp 50 Prozent, während die Ziffern in den Jahren 2005/06 auf über 60 Prozent angestiegen sind (Vgl.: <http://www.medianet-bb.de><sup>2</sup>). In den Folgejahren werden die Zahlen weiterhin steigen.

Betrachten wir die Besonderheiten von virtuellen Teams gegenüber Face-to-Face-Teams, ist zunächst zu sagen, dass diese beiden Arten vom Wesen her vergleichbar sind. Der Unterschied besteht jedoch in der Art und Weise, wie das Wesen zu behandeln ist. Diese Art der speziellen Führung stellt hohe Anforderungen an die Fähigkeiten und Kompetenzen der Arbeiter sowie der Führungskräfte.

Tatsache ist, dass die Kommunikation bereits in nicht virtuellen Teams eine Herausforderung darstellt und Schwierigkeiten mit sich bringt. Kommunikation und Verständigung ist bei virtuellen Teams von noch größerer Bedeutung. Die positive Umsetzung ist jedoch schwieriger zu gestalten, weshalb es notwendig ist die Besonderheiten mit den Teamleitern und Teammitgliedern zu trainieren.

Bei der Betrachtung der Führung auf Distanz stellt sich heraus, dass bei dieser Form der Führung keine gänzlich neuen Führungsprinzipien gefordert werden. Es werden bereits bestehende Führungsregeln zu nötigen Elementen des Führungsprozesses auf Distanz, die jedoch exakter beachtet werden müssen. Sie werden weniger erweitert, sondern vor allem verstärkt.

---

<sup>1</sup> [http://www.i2.psychologie.uni-wuerzburg.de/ao/teaching/seminar\\_virtuelle\\_teams.php](http://www.i2.psychologie.uni-wuerzburg.de/ao/teaching/seminar_virtuelle_teams.php)

<sup>2</sup> [http://www.medianet-bb.de/fileadmin/user\\_upload/medianet/spotlight/050722\\_UMTS\\_Vodafone.pdf](http://www.medianet-bb.de/fileadmin/user_upload/medianet/spotlight/050722_UMTS_Vodafone.pdf)

**Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

**5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie darüber nach, ob Ihnen weitere Gründe einfallen, warum die Thematik des E-Leaderships an Bedeutung gewonnen hat. Außerdem überlegen Sie sich welche Unterschiede im Vergleich zu lokal geführten Teams bestehen.

**Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Ist E-Leadership überhaupt für alle Länder, Kulturen, Branchen, usw. geeignet und einsetzbar, bzw. ist jeder Mitarbeiter geeignet aufgrund seiner persönlichen Kompetenzen entweder elektronisch zu führen oder aber elektronisch geführt zu werden?

## **Definitionssammlung**

Während Sie in dem vergangenen Abschnitt einige allgemeine Informationen zum Digitalen Info-Buch sowie zu der Verwendung virtueller Teams erfahren haben, erhalten Sie in diesem Abschnitt weitere Grundlageninformationen, indem zunächst wichtige und häufig auftretende Begriffe definiert werden.

### **Definition Team**

Ein Team bezeichnet eine kleine Gruppe von mehreren Personen mit sich ergänzenden Kenntnissen und Fähigkeiten. Sie haben die gemeinsame Absicht, zur Lösung einer bestimmten Aufgabe bzw. zur Erreichung bestimmter Ziele und Ergebnisse beizutragen.

### **Definition Virtuelle Teams**

In virtuellen Teams (oder auch virtuellen Arbeitsgruppen) arbeiten mehrere Personen mit verschiedenen Kernkompetenzen in Arbeitsgruppen zusammen, ohne persönlich an demselben Ort anwesend zu sein. In internationalen Unternehmen gibt es eine Entwicklung hin zu virtuellen Teams, bei denen die Zusammenarbeit über sowohl räumliche/nationale, zeitliche und kulturelle als auch organisationale Grenzen hinaus geht (u.a.: vgl. Lipnack / Stamps 1997, Hertel/ Konradt 2000). In der Praxis bedeutet dies, dass in Projekten Menschen in verschiedenen Ländern, aus verschiedenen Kulturen zu den unterschiedlichsten Zeiten an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten. Dies stellt hohe Ansprüche an die Kommunikation. (Vgl.: <http://www.arbeitsratgeber.com><sup>3</sup>)

Bei virtuellen Teams handelt es sich um -echte Teams. Nach Zaccaro und Bader ist der Begriff „virtuell“ missverständlich. Das liegt daran, dass er den Eindruck vermittelt, es handele sich um ein nicht reales und künstliches Gebilde. Ebendieser Ansicht sind auch Lipnack und Stamps, die diese Feststellung schon im Jahre 1998 machten. Um die Missverständnisse in Anbetracht des Begriffs „virtuell“ im deutschen Sprachgebrauch zu umgehen, ist mittlerweile immer öfter von „standortverteilten“ Teams die Rede.

Um in einem virtuellen Team angemessen zu kommunizieren, werden zahlreiche verschiedene Informations- und Kommunikationstechnologien verwendet, da eine Face-to-Face-Kommunikation nur sehr selten möglich ist. Zu diesen Technologien gehören bspw. E-Mail, Videokonferenzen und Application Sharing (im Abschnitt zu den technischen Hinweisen erläutert), aber auch konventionelle Technologien, wie Telefon und Fax. Bei der Verknüpfung von Computern mit den elektronischen Medien werden Räume geschaffen, die für Gruppen, die in ihnen arbeiten real, aber nicht vollständig übereinstimmen mit den für lokale Teams typischen physischen Räumen (Vgl.: Lipnack & Stamps 1997, S. 30<sup>4</sup>).

### **Definition von Distance-Leadership**

Dies bezeichnet das Führen über Distanz. Führungskräfte und Mitarbeiter sind nicht an selben Orten, meistens nicht zu selben Zeiten und nicht an denselben Projekten tätig. Stattdessen sind sie regional verteilt. Bspw. ist dies in Deutschland in verschiedenen Städten/Orten der Fall oder aber über die Grenzen hinaus, bis ins Ausland hineinreichend. Dies erfordert besondere und neue Kompetenzen sowohl von der Führungskraft als auch von den Teammitgliedern.

Aufgrund der Globalisierung und Technologieentwicklung gewinnt Distance-Leadership zunehmend an Bedeutung. Distance-Leadership ähnliche Begriffe sind bspw. E-Leadership, virtuelles Führen, virtuelles Team oder Führen verteilter Teams etc.

---

<sup>3</sup> [http://www.arbeitsratgeber.com/virtuelle-teams\\_0202.html](http://www.arbeitsratgeber.com/virtuelle-teams_0202.html)

<sup>4</sup> Lipnack, Jessica, Stamps, Jeffrey (1998): Virtuelle Teams. Projekte ohne Grenzen; Teambildung, virtuelle Orte, intelligentes Arbeiten, Vertrauen in Teams. Wien: Ueberreuter Verlag.

## **Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

### **Definition E-Leadership**

Darunter wird elektronisch vermittelte Führung verstanden, aber dieser Begriff wird nicht einheitlich definiert. Im englischen Sprachraum bedeutet E-Leadership besonders die Führung in einem sich wandelnden technologischen Umfeld (Vgl.: Pulley/Sessa/Malloy 2002: 36).

E-Leadership ist eine komplexe Herausforderung, die sich in fünf -Schlüssel-Paradoxa unterteilen lässt: schnell und aufmerksam, individuell und gemeinschaftlich, von oben nach unten und in der Horizontalen, detailliert und das große Ganze sowie flexibel und regelmäßig. Und genau darin entsteht der Clou des E-Leaderships, denn es ist wichtig, die passenden Eigenschaften an den entsprechenden Stellen einzusetzen und all diese Eigenschaften zu besitzen, um anpassbar zu sein und Ziele zu erreichen. E-Leadership ist die Fähigkeit Menschen, Werkzeuge und persönliche Fähigkeiten zusammen zu bringen, um gemeinsam Probleme zu lösen und Ergebnisse zu erreichen. In der heutigen Welt müssen Menschen über nationale, geographische, kulturelle und weitere Grenzen hinaus zusammen gebracht werden, indem Kommunikationstechnologien verwendet werden, um Ergebnisse zu erzielen<sup>5</sup>.

Weiterführende Informationen erhalten Sie auf der folgenden Webseite:

<http://www.ingentaconnect.com><sup>6</sup>

### **Definition Standortverteilte/ dezentrale Teams**

Der häufig missverständliche Begriff -virtuell wird mit diesen Begriffen gleichgesetzt. Sie können also synonym verwendet werden, um Missverständnisse - es handele sich um unechte Teams - zu vermeiden.

### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie darüber nach, was Sie unter den hier dargestellten Begriffen verstanden haben, bevor Sie die Informationen gelesen haben.

Fragen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen, was sie unter den Begriffen verstehen. Möglicherweise haben ja auch sie andere Auffassungen von virtuellen Teams. Stimmen Sie Ihre Ansichten mit denen Ihrer Kollegen ab.

Erkennen Sie als E-Leader Unterschiede zu lokaler Führung?

### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Notieren Sie sich einen Tag lang, welche Merkmale der oben definierten Begriffe Ihnen im Berufsalltag begegnen und tauschen Sie sich mit Ihren Kollegen aus.

---

<sup>5</sup><http://www.vision2lead.com/html/eleadership.html>

<sup>6</sup><http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/037/2001/00000033/00000006/art00007>

## **Unterschiede von E-Leadership zu Leadership**

Nach den zahlreichen grundlegenden Informationen zu der Thematik E-Leadership in den beiden vorangegangenen Einheiten folgt nun ein Vergleich des E-Leaderships mit traditioneller Führung.

Im Kern handelt es sich um Führungen, in denen die Anforderungen gleich sind, jedoch können bei lokaler Führung Abstriche gemacht werden, die keinen Einfluss auf den Projekterfolg haben. Bei virtuellen Teams ist es jedoch notwendig frühzeitig sowie genau zu planen und diese Termine und Ziele einzuhalten. Andernfalls kann es bei verteilten Teams zu Schwierigkeiten kommen, da bereits die Hürde der Distanz und des fehlenden Kennend der Mitarbeiter überwunden werden müssen. Weitere Hürden müssen also zu Gunsten des Projekterfolgs verhindert werden. Einige Informationen erhalten Sie auf der angegebenen Internetseite: <http://www.metafuture.org><sup>7</sup>

Klassische Führung zeichnet sich aus durch typische Hierarchien, die üblichen hierarchischen Karrieren, das Statusdenken, die definierten Verhaltensregeln sowie die Kontrollkulturen.

Der soziale Kontakt zeigt dass in konventionellen Teams erprobte Führungstechniken auch in virtuellen Teams erfolgswirksam sind.

Im Vergleich zu konventionellen Teams muss ein virtuelles Team seine Konferenzen sehr viel stärker durchstrukturieren und normieren. Die folgenden drei Bereiche sollten aufgrund dessen bei der Entwicklung von Normen für das Verhalten bei synchronen computergestützten Konferenzen berücksichtigt werden:

- 1) Organisatorische Normen
- 2) Ablaufgerichtete Normen
- 3) Technikorientierte Normen

Erfolgreiches Führen auf Distanz unterscheidet sich wesentlich von traditionellen Managementsystemen, da dabei eine mangelnde Möglichkeit besteht, Korrekturmaßnahmen bei der Leistungserstellung auf ad hoc Basis zu ergreifen. Die klare Strukturierung der Aufgabe in Teilziele, die kompetenten Mitarbeitern anvertraut werden, muss vorausschauend zu Beginn des Projektes unter Berücksichtigung der besonderen Führungssituation festgelegt werden. Die Vermittelbarkeit und die Transparenz von Teilzielen im Führen auf Distanz ist enorm wichtig, da eine Überprüfung der Richtigkeit delegierter Projektleistungen teilweise nur im Zuge einer Ergebnisbewertung ohne Prozessbewertung stattfinden kann (<http://www.kaiacker.de><sup>8</sup>).

Die Anforderungen sowohl an die Planung als auch an die Steuerung von Projekten, die auf Distanz geführt werden sind gegenüber konventionell geführten Teams höher.

### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Halten Sie inne und nehmen Sie wahr, ob Sie die Besonderheiten im Führungsalltag bereits berücksichtigen. Was tun Sie und was sollten Sie noch ändern bzw. einführen.

### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Sie werden sicherlich im Verlauf Ihres Aneignungsprozesses weitere Unterschiede feststellen. Schreiben Sie diese auf und denken darüber nach, wie problematische Verschiedenheiten überwunden werden können.

---

<sup>7</sup> <http://www.metafuture.org/articlesbycolleagues/RobertBurke/eleadership.htm>

<sup>8</sup> <http://www.kaiacker.de/html/unprotected/psea/ab2bscaufgaben.html>

## **Vorteile virtueller Teams**

In diesem Abschnitt erfahren Sie einiges zu der Thematik des E-Leaderships im Vergleich zu Leadership bzw. lokalen Teams. Hier wird auf die Vorteile sowie die Nachteile dieser Form der Führung eingegangen, aber auch auf die Risiken, die bei dem E-Leadership entstehen. Des Weiteren werden Herausforderungen an die Teamleiter und die Mitglieder des Teams angesprochen (und die notwendigen Kompetenzen erläutert).

Durch die Nutzung von neuen Technologien wird die eigene Reichweite erhöht. Zahlreiche Personen werden somit erreicht und auch das Wir-Gefühl wird gestärkt.

Die Technologien werden auch angewendet, um die Verschiedenheit des eigenen Arbeitskräftepotentials optimal zu nutzen.

Ein Vorteil virtueller Teams besteht für die Unternehmen darin, dass sie die besten Mitarbeiter für ein Projekt einsetzen können, unabhängig davon, wo sie sich befinden.

Außerdem tragen virtuelle Teams zu Kosteneinsparungen bei, denn Reisekosten werden reduziert, Zeitgewinne lassen sich durch eingesparte Reisezeit realisieren, Fachexperten können zu 100 Prozent ausgelastet werden, da sie nicht nur an einem Standort tätig. Es werden auch Kosten für den Umzug von Mitarbeitern gespart und es wird länderübergreifendes Arbeiten möglich.

Teure Spezialkräfte mit ihren Abteilungen können besser auf die verschiedenen Unternehmensniederlassungen verteilt werden und somit wird Geld gespart.

Interne IBM Studien gehen von einer Produktivitätsverbesserung von 15 bis 40 Prozent durch virtuelle Teammitglieder aus. Hewlett Packard gibt an, den Umsatz pro Verkaufsmitarbeiter verdoppelt zu haben, nachdem diese in virtuelle Arbeitsplatzarrangements überführt wurden (Vgl.: Roebuck, Britt, 2002<sup>9</sup>).

Auch Mitarbeiter haben Vorteile durch Tele- und Heimarbeit bzw. durch virtuelle Teams, denn sie müssen nicht reisen und in Hotels übernachten. Dadurch können Sie mehr Zeit mit ihren Familien verbringen.

Erfahrungen zeigen, dass virtuelle Teams mit weniger Reibungsverlusten arbeiten als lokal konzentrierte Teams. Voraussetzung, um Vorteile zu erreichen ist, dass die Besonderheiten der Arbeitsweise virtueller Teams im Projektmanagement entsprechend berücksichtigt werden (Vgl.: Falck/ Scheitza/ Otten, 2003<sup>10</sup>).

### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie darüber nach, an welchen Stellen Sie Geld einsparen können bzw. wo es nötig wäre.

### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Erstellen Sie eine Liste mit den Nachteilen des E-Leaderships bzw. virtueller Teams bevor Sie die nächste Einheit bearbeiten und gleichen Sie Ihre erstellte Liste mit den aufgeführten Nachteilen des folgenden Abschnitts ab!

---

<sup>9</sup>Roebuck, D.B. and A.C. Britt, Virtual Teaming Has Come to Stay -Guidelines and Strategies for Success. Southern Business Review, 2002.28(1): p. 29-39.

<sup>10</sup>Falck, M., A. Scheitza, and M. Otten, Internationales Projektmanagement, in Studienbrief 2-010-0506. 2003, Fernstudienagentur des FVL: Berlin.

## **Nachteile virtueller Teams**

Neben den im vorherigen Abschnitt dargestellten Vorteilen, treten jedoch auch Nachteile auf. Das Hauptproblem besteht in der fehlenden Face-to-Face Situation, bei der in lokalen Teams das Kommunikationsverhalten der Partner sichtbar wird. Beim E-Leadership fehlen Mimik und Gestik, Körpersprache, Lautstärke etc. Es wird die Entwicklung von intrapersonalen Beziehungen verhindert, was neben Sachinhalten, unverzichtbar für das Zustandekommen von Verständnis, Motivation und Produktivität ist. Es ist schwierig zu definieren warum Kommunikationspartner eine E-Mail nicht beantworten. Jedoch verstärkt dies wiederum den Inhaltsaspekt der Kommunikation und reduziert den Beziehungsaspekt. Vorteilhaft ist dabei, dass die Versachlichung zur Konfliktvermeidung beiträgt. Moderationsprozesse, müssen in der Online-Situation explizit nach einem Phasenschema organisiert werden, in dem jede Phase zeitlich begrenzt und unter ein bestimmtes Kommunikationsziel gestellt wird, z. B. Diese Phasen sollten genau eingehalten werden, da ansonsten Komplikationen auftreten. Die Phasen sehen wie folgt aus:

- 1) Beschreibung des Sachverhalts,
- 2) Klärung von Verständnisfragen,
- 3) Pro- und Contra-Argumentation,
- 4) Feststellen von Konsens und Dissens,
- 5) Entscheidung über das Ergebnis.

Weitere Probleme sind der Mangel an sozialer Präsenz und das Alleinsein, da die Teammitglieder räumlich voneinander getrennt sind und informelle Kontakte entfallen.

Die fehlende Gruppensichtbarkeit, kann Auswirkungen auf die Karriere haben, da einzelne Mitarbeiter nicht sichtbar sind und die Gefahr besteht, dass diese Person bei Entscheidungen oder Gesprächen nicht genügend miteinbezogen wird. Außerdem kommt es oft zu einer ungleichmäßigen Verteilung von Informationen.

Es kann sowohl zu einer mangelhaften Kommunikation einer gemeinsamen Wissensgrundlage kommen und zu einer fehlenden Gruppenkoordination als auch zu einer Nachrichten- und Informations-Überlast, die dann problematisch wird. Dies ist besonders der Fall, wenn bspw. zu viele unüberlegte E-Mails versendet werden. Die Beantwortung nimmt Zeit und Energie in Anspruch und wird unter Umständen vernachlässigt. Das Setzen eigener Grenzen kann bei ständiger Erreichbarkeit problematisch werden. Wenig lebendiges Feedback, kann zu Demotivation führen, denn Anrufbeantworter und Abwesenheitsassistenten bei E-Mails sind nicht besonders aufmunternd.

Wegen des eingeschränkten oder entfallenden visuellen Feedbacks, wird nicht deutlich, ob der Kommunikationspartner verstanden hat oder einverstanden ist. Besonders schwierig ist dies per Telefon oder Sprachkonferenz. Bildkonferenzen ermöglichen ebenfalls nur ein visuelles Feedback das auf den Bildausschnitt begrenzt ist. - Schwierigkeiten in der Interpretation der Bedeutung von Nachrichten- Schwierigkeiten in der Interpretation von Kommunikationsstilen

Die Behandlung von Konflikten, wird oft über E-Mails geklärt, um persönlichen Konfrontation zu vermeiden.

Virtuelle Teams haben eine relativ hohe Misserfolgsrate. Häufig werden die Fehlerquellen in der nicht funktionierenden Technologie gesucht. Die Ursachen sind jedoch zu 90 Prozent Managementfehler und lediglich 10 Prozent sind in der Technologie zu finden. Die Arbeit in virtuellen Teams stellt hohe Anforderungen an die Teammitglieder und Teamleiter, vor allem an deren Soft Skills.

Schwierigkeiten entstehen also im organisatorischen und technischen Bereich, aber auch in Fragen der Motivation und des sozialen Kontaktes innerhalb des Teams.

**Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

**5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Schauen Sie sich Ihre zuvor erstellte Liste zu den Nachteilen an und gleichen Sie Ihre mit der hier dargestellten ab. Möglicherweise fallen Ihnen weitere Nachteile ein, die Sie hinzufügen können.

**Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Gehen Sie zu Ihren Kollegen und fragen Sie diese nach einer Meinung zu den Nachteilen der Virtuellen Teams und denken Sie gemeinsam mit ihnen nach, wie diese zu bewältigen sind.

## **Die Erfolgsfaktoren im E-Leadership**

Nun haben Sie die Vor- und Nachteile des E-Leaderships kennen gelernt und werden im Folgenden Hinweise dazu erhalten, was entscheidend ist für den Erfolg eines Projekts und wie Risiken rechtzeitig vermieden werden.

Zu den Erfolgsfaktoren im E-Leadership gehören zunächst die *Aufgabenmerkmale*, die es zu analysieren gilt. Somit ist die Aufgabenanalyse ein Erfolgsfaktor, der im Abschnitt der Set-Up-Phase und den dazugehörigen Analysemethoden dargestellt wird. Die Aufgabe wird auf Eignung bezüglich Dauer, Grad der Strukturiertheit und Komplexität geprüft. *Ziele* werden aus der Gesamtaufgabe systematisch abgegrenzt und klar definiert. In einem ausgewogenen *Kompetenzportfolio* werden Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie der Führungskraft festgehalten. *Vertrauen* zwischen dem Leiter und den Mitarbeitern ist eine weitere wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg. *Interkulturelle Aufgeschlossenheit* zeigt sich in der Bereitschaft der Personen sich gegenüber anderen Kulturen und somit Sichtweisen aufgeschlossen zu zeigen. Abschließend sind besonders die *Kommunikation* bzw. die Verwendung der passenden Kommunikationsmittel sowie ein regelmäßig stattfindendes *Erfolgscontrolling* entscheidend für den Projekterfolg.

## **Allgemeines zu Herausforderungen**

Bevor auf die Herausforderungen an und die Kompetenzen von den Teamleitern sowie Teammitgliedern eingegangen wird, erfahren Sie etwas Allgemeines zu den Herausforderungen.

Kompetenzen, die bei herkömmlichen Teams "in der zweiten Reihe" standen, gewinnen große Bedeutung: ohne gutes "Process Monitoring" sind virtuelle Teams nicht in der Lage zu arbeiten. Bei den Face-to-Face Gruppen leistet man sich - auch bewusst - etwas mehr Unstrukturiertheit. Fakt ist, dass Teamleiter und Teammitglied künftig all die Kompetenzen beherrschen müssen, die für beide Formen der Zusammenarbeit relevant sind.

Die Anforderungen an die Sozialkompetenz werden vor allem immer wichtiger: Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, sensibles Eingehen auf andere, Überzeugungs- und Darstellungskraft, Durchsetzung und Beeinflussung, Motivation und Inspiration waren schon immer wichtige Kompetenzen im Teamwork.

Die neue Herausforderung besteht darin, diese Fähigkeiten auch bei virtueller Kommunikation umzusetzen, mit der steigenden Vielfalt der Gruppenmitglieder (Kulturen, Geschlechter, Ausbildung, etc.) umzugehen und diese Fähigkeiten in den reduzierten persönlichen Kontakten gezielter und wirkungsvoller einzusetzen (Vgl.: <http://www.zfu.ch><sup>11</sup>).

---

<sup>11</sup> [http://www.zfu.ch/service/fartikel/fartikel\\_02\\_rvt.html](http://www.zfu.ch/service/fartikel/fartikel_02_rvt.html)

## **Kompetenzen als Herausforderung**

Nach den hinführenden Informationen gelangen wir nun zu den Kompetenzen der Beteiligten.

Virtuelle Teams erfordern neue Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern. Dazu gehören Fachkompetenz, Sozialkompetenzen, Methodenkompetenzen und ethische Kompetenzen.

Von der Führungskraft wird gefordert, dass sie auf gemeinsame Ziele einstimmt, visionär inspiriert, Commitment für die Zusammenarbeit schafft und das bei abnehmendem persönlichem Kontakt zu den Mitarbeitern.

Die Anforderungen an die Sozialkompetenz werden höher, die Einflussnahme durch persönlichen Face-to-Face Kontakt geringer.

Da die Kommunikation und Kooperation im virtuellen Team nicht mehr, wie gewohnt Face-to-Face stattfindet, sondern über Kommunikationsmedien erfolgt, verlangt diese Arbeitsform auch ganz neue Kompetenzen auf Seiten der Teammitglieder und vor allem auch auf Seiten der Teamleiter. Diese neuen Kompetenzen beinhalten sowohl die technikorientierten Hardskills zur Nutzung und Bedienung der Medien als auch gerade die entsprechenden Softskills der medienvermittelten sozialen Führung, wie z.B.:

- 1) Förderung der Motivation der Mitglieder und Förderung ihrer Beteiligung am
- 2) Teamarbeitsprozess über Distanz.
- 3) Aufbau und Erhalt einer Vertrauensbasis ohne direkten persönlichen Kontakt.
- 4) Wissen um die Auswirkungen unterschiedlicher Arten mediatisierter Kommunikation
- 5) auf die zwischenmenschliche Wahrnehmung.
- 6) Vermeidung typischer Kommunikationsprobleme durch gemeinsame Normen.
- 7) Planung und Durchführung virtueller Konferenzen.
- 8) Erkennen und Einschätzen des Einflusses, den die Heterogenität der
- 9) Mitgliederzusammenstellung auf die Teamdynamik hat.
- 10) Erkennen und Einschätzen der temporalen Entwicklung des virtuellen Teams.

Während beim „traditionellen“ Führen Abstriche bei gewissen Kompetenzen möglich sind, ohne dass der Projekterfolg gefährdet wird, kann sich das Fehlen von gewissen Kompetenzen beim Führen auf Distanz direkt auf den Projekterfolg auswirken.

Aus dem idealen Kompetenzprofil von Mitarbeiter und Führungskraft sind für das Führen auf Distanz spezifische Einzelkompetenzen von besonderer Bedeutung, wenn nicht sogar unerlässlich. Mit der Steigerung der Komplexität der Aufgabe und der Dezentralisierung des Teams erhöht sich die Anforderung an den Ausprägungsgrad der Kompetenz.

Die einzelnen Kompetenzen aus den vier verschiedenen Bereichen unseres Kompetenzmodells (Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Soziale Kompetenz, Ethische Kompetenz) ergeben sich aus Kenntnissen, Erfahrungen und Fähigkeiten:

### **Fachkompetenz**

Unter Fachkompetenz werden die zur Wahrnehmung einer Aufgabe benötigten fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden. Dies sind Kenntnisse über Techniken, Geschäftsprozesse und Märkte. Das einzelne Teammitglied muss sich durch klares Sachwissen und ausgeprägte Analysefähigkeit auszeichnen, da die Führungskraft die Situation aus der Distanz fachlich nicht beurteilen und kontrollieren kann. Daraus ergeben sich für die Teammitglieder beim Führen auf Distanz besondere Anforderungen auch an die Methodenkompetenz.

## Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams

---

### **Methodenkompetenz**

Die methodische Kompetenz beinhaltet den Bereich der Problemlösungsfähigkeit für solche Fragestellungen, die nicht alleine durch Anwendung von Fachwissen zu bewältigen sind. Zeitliche, räumliche und fachliche Distanz machen es notwendig, dass vor allem die geführten Mitarbeiter ein starkes Vertrauen zu sich selbst und zur Sache haben. Weiterhin müssen sie die durch Planung-, Organisations- und Entscheidungskompetenz erlangten Einsichten klar kommunizieren können. Unverzichtbare Methodenkompetenzen...

#### ...Selbstorganisation und Initiativkraft:

Eine der wichtigsten Fähigkeiten von Mitarbeitern, die auf Distanz geführt werden, ist ihre Selbständigkeit. Während Mitarbeiter vor Ort kontinuierliches Feedback von ihrem Vorgesetzten erhalten, sind Mitarbeiter, die auf Distanz geführt werden, in Planungs-, Organisations-, Problemlösungs- und Entscheidungsfragen meist völlig auf sich allein gestellt. Sie müssen selbständig Teilziele festlegen und ihren Arbeitsablauf und -mittel bestimmen. Unternehmerische Fähigkeiten wie Kreativität, Flexibilität und Initiativkraft auf der einen Seite sind dabei von gleich herausragender Bedeutung wie Arbeitsdisziplin, Belastbarkeit und Leistungsbereitschaft. Eng mit dieser Selbständigkeit ist dann auch eine realistische Selbsteinschätzung verbunden.

#### ...Selbsteinschätzung:

Die richtige Selbsteinschätzung, vor allem die des Mitarbeiters, ist eine wesentliche Kompetenz, die bereits im Vorfeld Probleme und Konflikte der Team- und Projektarbeit verhindern helfen kann. Nicht nur das direkte Coaching durch die Führungskraft entfällt für den auf Distanz geführten Mitarbeiter, sondern auch informelle Kommunikationskanäle stehen nur in einer eingeschränkten Form zur Verfügung. Der Mitarbeiter muss also in ausgeprägtem Maße selbst in der Lage sein, eigene Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen einzuschätzen. Er muss seine Kompetenzbereiche und Leistungsgrenzen genauso kennen wie seine eigenen Defizite und Schwächen und schließlich muss er auftretende Probleme und Konflikte erkennen, analysieren und kommunizieren.

#### ...Medien- und Informationskompetenz:

Der Großteil der Kommunikation in verteilten Team wird über elektronische Medien geführt; dadurch erlangt die Medienkompetenz herausragende Bedeutung. Hierunter wird sowohl die Fähigkeit verstanden, die verschiedenen modernen Kommunikationsmedien zu bedienen, als auch sie bezüglich der jeweiligen zu kommunizierenden Inhalte richtig einzusetzen. Auch ein Informationsmanagement bezüglich Recherche, Auswahl und Verarbeitung der Inhalte gehört zu dieser Kompetenz.

### **Soziale Kompetenz**

Die Sozialkompetenz umfasst die Fähigkeiten, sich in einem komplexen sozialen Beziehungsgefüge angemessen zu verhalten. Beim Führen auf Distanz muss davon ausgegangen werden, dass fachliche und methodische Kompetenzen beherrscht werden. Die tatsächlichen Führungsleistungen messen sich an den sozialen Kompetenzen aller Teammitglieder, besonders aber an denen der Führungskraft. Von besonderer Bedeutung sind all jene Fähigkeiten, welche die - für das Führen auf Distanz unverzichtbare - Vertrauensbeziehung zwischen den Teammitgliedern fördern. Unverzichtbare soziale Kompetenzen sind...

#### ...Vertrauensbereitschaft und Vertrauenswürdigkeit:

Die Vertrauensbeziehung unter den Teammitgliedern gehört zu den wesentlichen Erfolgsbedingungen beim Führen auf Distanz. All jene Kompetenzen, die das Vertrauen fördern sind daher von Bedeutsamkeit. Dazu gehören vor allem Zuverlässigkeit, Kooperation, Team- und Beziehungsfähigkeit und die dazu notwendige Wahrnehmungskompetenz.

#### ...Kommunikationsfähigkeit:

Die Kommunikation über elektronische Medien stellt stets eine gewisse Herausforderung dar, da die Kommunikationspartner nicht unmittelbar aufeinander reagieren können. Probleme entstehen, wenn Nachrichten von den Kommunikationspartnern unterschiedlich interpretiert werden und wenn unterschiedliche Inhalte mit den falschen Kommunikationsmitteln übermittelt werden.

### **Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

#### ...Interkulturelle Kompetenz und Toleranz:

Die Erscheinungsformen der Führung, ihre Funktionen und ihre Wirkungen für das Team bis hin zum einzelnen Mitarbeiter sind von der jeweiligen Kultur abhängig und damit von Kultur zu Kultur verschieden ausgebildet. Bei der Begegnung der verschiedensten kulturellen Kontexte innerhalb der Arbeitsgruppe und die Integration des einzelnen Mitarbeiters in einer fremden Kultur muss mit der Wirkung unterschiedlicher Ausprägung an Gleichheit und Verschiedenheit des Verhaltens gerechnet werden. Ein hoher Grad an Divergenz wird wahrscheinlich zu Konflikten und Ineffizienz innerhalb des Projektes führen. Dadurch kann bei interkulturell zusammengesetzten Teams auf ein hohes Maß an Toleranz, Lernbereitschaft, Offenheit, Flexibilität und vor allem Anpassungsvermögen (Akkulturationsfähigkeit) nicht verzichtet werden. Außerdem sind bisherige interkulturelle Erfahrungen und das je eigene (kulturelle) Rollenverständnis des Mitarbeiters für die interkulturelle Kompetenz förderliche Aspekte.

#### **Ethische Kompetenz**

Unter der ethischen Kompetenz versteht man die Fähigkeit von Führungskraft und Mitarbeitern, ihr eigenes sittliches Handeln und das ihrer Mitmenschen im Hinblick auf gut/schlecht und richtig/falsch, sowie Strukturen und Institutionen im Hinblick auf gerecht/ungerecht auf Grundlage der zu berücksichtigenden Werte und Güter zu beurteilen. Dabei richten sie sich an ihren eigenen und gesellschaftlichen, die dem Menschen angemessenen, schützenden und fördernden Werten und Prinzipien aus. Beim Führen auf Distanz kommt der ethischen Kompetenz vor allem im Hinblick auf die Pluralität gesellschaftlicher und interkultureller Aspekte besondere Bedeutung zu.

#### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie darüber nach, welche Kompetenzen Ihre Mitarbeiter und Sie als Teamleiter für die Führung auf Distanz mitbringen müssen.

Welche Ihrer Mitarbeiter bringen die geforderten Kompetenzen mit? Achten Sie darauf, wer am ehesten dafür geeignet ist in einem virtuellen Team zu arbeiten.

#### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Notieren Sie sich über einen längeren Zeitraum (einen Tag oder eine Woche; wie Sie möchten), zu Ihren Kollegen und je nach Kompetenzbereich, was sich in Ihrem Unternehmen ändern muss, um erfolgreich E-Leadership zu betreiben.

## **Herausforderungen an den Teamleiter**

Wesentlich für das Führen auf Distanz ist es, dass durch die Analyse der Aufgabe anhand der erfolgskritischen Merkmale wesentliche Problemfelder aufgezeigt werden. Die Führungskraft ist ein weiterer erfolgskritischer Faktor.

Durch die Distanz wird das Aufgabenspektrum der Führungskraft erweitert. Ihr kommt in einem verstärkten Maße auch eine Informations- und Kontrollfunktion zu.

Die Führungskraft hat beim Führen auf Distanz eine Vielzahl von Aspekten zu berücksichtigen, die über die alltäglichen Führungsanforderungen hinausgehen. Noch mehr als in klassischen Führungssituationen ist sie verantwortlich für einen effektiven und qualitativen Projekterfolg. Führung kann im E-Leadership nicht mehr nur als unmittelbare und zielbezogene Einflussnahme durch Inhaber von Vorgesetztenpositionen auf Unterstellte mittels Kommunikation verstanden werden. Der Führungskraft kommt vielmehr eine Informations-, Interpretations-, Kontroll- und Modifikationsfunktion zu.

In Bezug auf die Kompetenzen der Führungskraft gilt es, eine relativierte Sichtweise einzunehmen. Die Kompetenzen der Führungskraft erhöhen zwar die Wahrscheinlichkeit eines Projekterfolges, sichern ihn aber nicht. Es gibt weder den Erfolg sichernde Persönlichkeitsmerkmale, noch einen definierten Satz von Kompetenzen zur Erreichung bestimmter Ziele, noch DIE einzig beste Kombination von Kompetenzen. Aus der Palette des Kompetenzprofils der idealen Führungskraft lassen sich aber dennoch spezifische Kompetenzen herausstellen, die für das Führen auf Distanz noch mehr als in traditionellen Führungssituationen besonders ausgeprägt sein müssen, wenn nicht sogar unverzichtbar sind. Dabei sollten für E-Leadership spezifische Kompetenzen bei sämtlichen Teammitgliedern komplementär angelegt sein. Für das Führen auf Distanz ist es vielmehr von großer Bedeutung, in wie weit es der Führungskraft gelingt, die wesentlichen Erfolgsfaktoren in ihrer größtmöglichen Ausprägung zu realisieren. Diese Erfolgsfaktoren sind vor allem:

- 1) Festlegung geeigneter Aufgabenmerkmale
- 2) Klar definierte Ziele
- 3) Ausgewogenes und passendes Kompetenzportfolio des Teams
- 4) Ausgeprägte Vertrauensbeziehungen
- 5) Interkulturelle Aufgeschlossenheit
- 6) Exakt abgestimmte Kommunikation
- 7) Kontinuierliche Erfolgskontrolle

Die Führung eines virtuellen Teams stellt neue Herausforderungen an den Teamleiter. Er muss sich lösen von der Vorstellung der vollständigen Kontrolle. Der Arbeitsprozess kann nicht beobachtet werden. Die Fortschritts- und Erfolgskontrolle kann nur über die vereinbarten Ziele erfolgen. Daher eignet sich das "management-by-objectives" auch am Besten als Führungsinstrument in virtuellen Teams. Daneben ist ein großes Maß an Vertrauen nötig. Die Führungsfunktionen in virtuellen Teams unterscheiden Task Leadership und Prozess Leadership. In Bezug auf Task Leadership in virtuellen Teams geht es um die aufgabenbezogene Ernennung von Verantwortlichen und die Verteilung der Managementlast. Es empfiehlt sich, die Führung stark aufzuteilen, d. h., es gibt mehrere Personen, die in Teilen das Team führen. Dies macht das Team leichter führbar. Bei Prozess Leadership geht es um die Rollenverteilung im Prozess, d. h. die prozessbezogene soziale Führung, die diffuser und schwieriger zu erfassen ist als die aufgabenbezogene. Schon in traditionellen Teams ist es schwierig neben dem Teamleiter die Rollen, die für die Entwicklung und Aufrechterhaltung des Teamprozesses notwendig sind, festzustellen. Neben der eigentlichen Führung sind dies Funktionen, wie Moderation, Wissensentwicklung, Steuerung und Unterstützung bei der Aufgabenerfüllung. Der Teamleiter, aber auch die Teammitglieder, müssen sich als Förderer und Coachs betrachten.

## **Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

Der Anforderungskatalog an eine Führungskraft in virtuellen Teams sieht wie folgt aus:

- 1) Vertrauen in Mitarbeiter
- 2) Kommunikative Fähigkeiten
- 3) Coaching Kompetenzen
- 4) Controlling Kenntnisse
- 5) Interkulturelles Verständnis
- 6) Intellektuelle Fähigkeiten
- 7) Fachliche Kompetenz
- 8) Technische Affinität

Führung in virtuellen Teams baut auf persönlichen Beziehungen auf. Es besteht kein Zweifel darüber, dass auch virtuelle Teams persönliche Meetings und Konferenzen brauchen. Ohne diese Interaktion ist es nicht möglich, persönliche Beziehungen zu entwickeln. Daneben ist die Führung in virtuellen Teams auch typabhängig und nicht jede Führungskraft in der realen Welt eignet sich als Teamleiter eines virtuellen Teams. Eine genaue Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen ist eine Grundvoraussetzung. Führung in der virtuellen Welt braucht Erfahrung in der realen Welt. Nur wer sich als Leiter in einem realen Team erlebt hat, kann sich ein wirkliches Bild von den eigenen Stärken und Schwächen machen. Der Teamleiter muss sich der Rolle und Aufgabe bewusst sein und reale Erfahrungen einbringen. Führung in der virtuellen Welt ist deutlich erschwert, da Vertrauensbildung auf Distanz kaum möglich ist.

### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie darüber nach, ob Sie die bisher genannten Fähigkeiten besitzen. Woran müssen Sie arbeiten und was können Sie bereits besonders gut?

### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Notieren Sie sich über einen von Ihnen festgesetzten Zeitraum, was Sie ändern möchten, wie Sie diese Neuerung erreichen und, ob Sie bereits etwas verbessert haben. Fragen Sie auch Ihre Kollegen, ob ihnen Veränderungen aufgefallen sind und woran Sie in ihren Augen noch arbeiten sollten.

## **Herausforderungen an den Teamleiter (Fortsetzung)**

Im vorherigen Abschnitt haben Sie bereits einige wichtige Herausforderungen an einen Teamleiter kennen gelernt. In der folgenden Einheit werden Ihnen weitere Hinweise zu diesem Aspekt geliefert.

Virtuelle Teams entstehen nicht einfach so aus dem Nichts. Sie werden zu einem bestimmten Zweck und aus einer gewissen Notwendigkeit heraus gegründet. Es gibt natürlich Teams, deren Mitglieder sich selbstständig zu einem Team zusammenschließen, in der Regel wird jedoch ein Mitglied einer Organisation von dieser mit der Einrichtung und Betreuung eines solchen Teams beauftragt. Ihm bleibt oftmals auch die Auswahl der wichtigsten Mitglieder der Gruppe überlassen. Diese Person ist in großem Maße für das Scheitern oder den Erfolg des Teams verantwortlich. Sie übernimmt also die Rolle der formellen Leitung des Teams. Dennoch gibt es selten virtuelle Teams mit nur einem Teamleiter. Ein virtuelles Team braucht aufgrund der räumlichen, zeitlichen und teilweise auch organisationellen Trennung seiner Mitglieder viel mehr Zusammenhalt und Führung als ein konventionelles Team. Neben der formellen Führungsrolle des Hauptverantwortlichen und obersten Entscheidungsträgers sind deshalb zwei weitere wesentliche Rollen die soziale Führung und die aufgabenorientierte Führung. Die soziale Führung hat das Ziel den Zusammenhalt im virtuellen Team zu fördern. Pädagogische Aufgaben und Methoden der Teamentwicklung sind hier z.B. die Entwicklung und der Erhalt von Vertrauen, die Förderung der Motivation der Mitglieder, die Integration informeller Aktivitäten, das Moderieren von Teamkonferenzen, oder das Vermitteln bei Konflikten. Das Ziel der aufgabenorientierten Führung ist letztlich die Förderung der Produktivität. Pädagogische Methoden sind z.B. das Koordinieren und Planen, sowie die Unterstützung des Teams mit den notwendigen Ressourcen. Während es in manchen Teams durchaus der Fall ist, dass formelle Leitung und soziale Führung in einer Person vereint sind, kann die aufgabenorientierte Führung meist nicht von einer einzelnen Person geleistet werden. Gerade bei komplexen, sich schnell verändernden Aufgaben, die einen hohen Grad an Spezialwissen verlangen, gibt der Leiter die Führung an die Mitglieder ab. Je nachdem welche Profession und Expertise benötigt wird, oder welche Ressourcen und Beziehungen der Mitglieder von Vorteil sein könnten, wechselt die Führung unter den Mitgliedern. Dies entlastet zum einen den eigentlichen Teamleiter, zum anderen motiviert dies auch die Teammitglieder. Dem eigentlichen formellen Leiter kommt also die Rolle des Koordinators und Moderators dieses Wechselprozesses geteilter Führung zu.

Die Wichtigkeit des sozialen Kontakts unterstreicht die bedeutende Rolle der Führung für virtuelle Teams und zeigt außerdem, dass in konventionellen Teams erprobte Führungstechniken auch in virtuellen Teams erfolgswirksam sind, wenn auch mit deutlich anderen Schwerpunkten.

Zusammenfassend:

Führen eines verteilten Teams:

- 1) Virtuelle Teams zusammenstellen und entwickeln,
- 2) Struktureller, funktionaler Aufbau,
- 3) Formen der Zusammenarbeit und Rollen im Team,
- 4) Förderung der Teamkultur.

Methoden zur Mitarbeiterführung aus der Ferne:

- 1) Feedback als Steuerungsinstrument,
- 2) Motivation der Mitarbeiter.

Anforderungen an die virtuelle Führungskraft:

- 1) Grundfunktionen eines Vorgesetzten,
- 2) Authentizität der Führungskraft,
- 3) Kompetenzentwicklung.

**Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

**5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Wie können Sie als Vorgesetzter Mitarbeiter und Teams führen, die wenig Kontakt zueinander haben bzw. mit denen Sie selbst häufig nur über Kommunikationsmedien in Verbindung treten?  
Wie können Sie Teams aus der Distanz aufbauen und entwickeln, Mitarbeiter an verteilten Standorten motivieren?

**Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Stellen Sie eine Reihenfolge der Anforderungen auf, die Sie am meisten erfüllen und überlegen Sie sich dann, welche die wichtigsten in Ihrer Situation sind. Anschließend überlegen Sie sich wie Sie die zu bewältigende Aufgabe in Zukunft besser erfüllen können.

## **Herausforderungen an die Teammitglieder**

Neben den Herausforderungen an die Leitung, ergeben sich ebenfalls neue Anforderungen an die Mitglieder des Teams.

Verschiedene Faktoren beeinflussen die erfolgreiche Zusammenarbeit von räumlich verteilten Teams und das Führen dieser Teams. Dabei haben sich insbesondere die folgenden Aspekte als besonders wichtig herausgestellt, auf die in diesem Digitalen Info-Buch näher eingegangen wird. Dazu zählen das Team, der Teamleiter, die Kommunikation, die Kultur, die Kompetenzen, die Aufgaben und die Zielsetzung.

In diesem Abschnitt wird zunächst auf das Team eingegangen.

Durch die Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ergeben besondere Anforderungen an das Team. Spezifische Kompetenzen der Mitarbeiter werden durch die Distanz unerlässlich. Zusätzlich ergeben sich erhöhte Anforderungen an die Kommunikation zwischen den verteilten Teammitgliedern. Da die Führung auf Distanz nur über Ziele möglich ist, erlangt auch die klare Festsetzung dieser Ziele herausragende Bedeutung. Zuletzt muss auch das Umfeld der Mitarbeiter in die Betrachtungen einbezogen werden. Hierzu gehört beispielsweise die Ausstattung mit Kommunikationsmitteln.

Die Anforderungen an die Teammitglieder in virtuellen Teams sind in einigen Punkten deckungsgleich mit den Anforderungen in ortsgebundenen Teams. So ist es wichtig, seine Fähigkeiten realistisch einschätzen zu können und entsprechende Rollen und Aufgaben innerhalb des Teams zu übernehmen. Weiterhin sollte ein Mitarbeiter neben einer hohen Lernbereitschaft und einer hohen individuellen Produktivität auch über ein außergewöhnlich gutes Online-Verhalten verfügen. Ein idealer Mitarbeiter sollte mit diesen Techniken vertraut sein, wenn möglich noch mehrere Sprachen fließend sprechen und ein ebenso guter Kommunikator wie Zuhörer sein. Die Anforderungen an Mitglieder in virtuellen Teams lassen sich in den folgenden Punkten zusammenfassen:

- 1) Selbstdisziplin
- 2) Fähigkeit zum selbständigen Arbeiten
- 3) Vertrauensfähigkeit
- 4) Identifikation mit dem Team
- 5) Leistungsbereitschaft und Engagement
- 6) Kommunikations- und Konfliktfähigkeit
- 7) Frustrationstoleranz
- 8) Zuverlässigkeit
- 9) Geübter Umgang mit Termindruck
- 10) Fähigkeit zur Eigenmotivation
- 11) Keine Einzelkämpfermentalität
- 12) Verzicht auf Informationsmonopolisierung als Machtmittel
- 13) Technische Affinität.

### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie darüber nach, welche Ihrer Mitarbeiter welche oder die meisten dieser Kompetenzen besitzen. Können Sie - und wenn wie - die fehlenden Kompetenzen ergänzen?

### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Betrachten Sie einen Tag lang Ihre Mitarbeiter und notieren Sie sich, wer welche Fähigkeiten besitzt und welche ihm noch fehlen. Gegebenfalls sprechen Sie mit anderen Führungskräften und Mitarbeitern und holen Sie weitere Hinweise ein.

## **Kommunikation als Herausforderung**

Ihnen wurden nun die Beteiligten eines Projekts sowie ihre Herausforderungen ausführlich dargestellt. Im Anschluss daran erhalten Sie nun Hinweise zur Kommunikation, dem Vertrauen und zu dem Kulturaspekt.

Durch die Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitern kommt der Kommunikation eine besondere Bedeutung zu. Der richtige Einsatz von Kommunikationsmitteln wird unerlässlich um Probleme bei der Kommunikation zu vermeiden.

Um einen reibungslosen Kommunikationsprozess zu gewährleisten, muss sichergestellt sein, dass bei Führungskraft und Mitarbeiter beim Führen auf Distanz die Intensität der Kommunikation wechselseitig gleich ist und auch dementsprechend empfunden wird. Im Rahmen einer statistischen Analyse lässt sich die Kommunikationsstruktur als Netzwerk rekursiver Beziehungen darstellen, um so mögliche Asymmetrien des Kommunikationsprozesses zu erkennen.

Nach der Erhebung einer Matrix der gegenseitigen Einschätzung der Kommunikation von allen Projektmitgliedern untereinander, wird eine Korrelation als Gradmesser der Wechselseitigkeit der Kommunikation innerhalb des Teams bestimmt. Anschließend erfolgt die Erstellung einer metrischen, zweidimensionalen Skalierung der Korrelationswerte und einer hierarchischen Cluster-Analyse. Die links abgebildete Methode dient dabei der Darstellung der Teamstruktur, während die grafische Repräsentation der Cluster-Analyse die Grundlage für die Bestimmung von Untergruppen (Cliques) bildet. Als Resultat dieser Analyse ergibt sich eine Darstellung der wahren Kommunikationsstruktur, wie sie von den Mitgliedern einer Projektgruppe wahrgenommen wird. Diese Erkenntnis trägt maßgeblich zur Identifikation und Überwindung von Kommunikationshemmnissen oder Problemen beim Führen auf Distanz bei. Im oben aufgeführten Beispiel zeigt sich deutlich, dass sich innerhalb der Projektgruppe signifikant unterschiedliche Gruppierungen gebildet haben, die sich durch einen hohen Grad inhärenter Kommunikationssymmetrie auszeichnen. Im Gegensatz dazu werden andere Mitglieder der Projektgruppe durch ein Informationsgefälle hinsichtlich der empfundenen Wechselseitigkeit der Kommunikation augenscheinlich ausgeschlossen. Auf Distanz geführte Projekte bergen in sich die Gefahr einer starken Ausprägung dieses Phänomens. Demnach ist es nötig, dass die fehlende physische Nähe von Führungskraft und Mitarbeiter durch eine adäquate Kommunikationsstruktur kompensiert wird. Mit der Entwicklung einer derartig gestalteten und quantitativ profunden Methodologie zum Testen der Kommunikationsstruktur von Projektgruppen wird Anwendern ein Analysehilfsmittel an die Hand gegeben, das es erlaubt, nicht nur deskriptiv eine Führungsrolle auf Distanz zu bestimmen, sondern auch latente Fehlentwicklungen rechtzeitig vorzubeugen.

Teammitglieder, die sich vernachlässigt fühlen, zeigen mangelnde Integration. Daher ist es wichtig, Angebote und Wege zum Aufbau und zur Pflege von Beziehungen und informeller Kontakte zu schaffen.

Zusammenfassend ist also zu Kommunikation über Distanz zu sagen:

- 1) Gestaltung des Informationsaustauschs (zu einzelnen Mitarbeitern und zum bzw. im Team)
- 2) Fachliche und persönliche Kommunikation
- 3) Nutzung von Kommunikationstools (elektronische Medien)

### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie darüber nach, ob Ihnen eine Situation einfällt, in der die Kommunikation besonders gut und eine in der sie besonders schlecht funktioniert hat.

**Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

**Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Achten Sie einen Tag lang darauf, welche Kommunikationsmittel Sie verwenden und wie die Nutzung dieser klappt. Möglicherweise müssen und können Sie neue Mittel zur Verständigung einsetzen. Notieren Sie sich diese Neuerungen, besprechen Sie diese mit Ihrem Team und wenden Sie diese ab sofort an und analysieren, ob die Veränderungen zur Verbesserung beitragen. Optimieren Sie also Ihre Kommunikationsmittel.

## **Vertrauen als Herausforderung**

Der nächste Erfolgsfaktor für virtuelle Teams nach der Kommunikation ist das Vertrauen. Infolge der mangelnden Kontrollmöglichkeiten wird das Vertrauen beim Führen auf Distanz unverzichtbar. Es soll aufgezeigt werden, welchen Nutzen Vertrauen hat, wie es entsteht und welche Einflussgrößen Vertrauen fördern.

Vertrauen zwischen den Teammitgliedern ist unverzichtbare Grundlage für den Erfolg eines Projektes beim Führen auf Distanz. Andererseits erschwert jedoch genau die Distanz diesen Vertrauensaufbau. Vertrauen lässt sich folgendermaßen definieren: → Vertrauen ist die Erwartung, dass alle Teammitglieder wohlwollendes (motiviertes) Verhalten zeigen werden, obwohl sie die Möglichkeit hätten, andere - nicht- wohlwollende - Verhaltensweisen zu wählen.

Anhand verschiedener Fragen sollen einzelne Aspekte des Vertrauens, die für das Führen auf Distanz wesentlich sind, dargestellt werden:

### a) Welchen Nutzen hat Vertrauen?

Die Frage nach dem Nutzen von Vertrauen ist die Frage nach den Funktionen, die Vertrauen für E-Leadership im Besonderen hat. Hier lassen sich vor allem drei Aspekte herausstellen:

Das Verhalten von Menschen ist niemals vollständig berechenbar. Vertrauen vereinfacht und stabilisiert menschliche Beziehungen, macht Verhalten verlässlich und absorbiert Unsicherheiten; dies hat unmittelbare Auswirkungen auch auf die Motivation der Teammitglieder.

Projekte sind naturgemäß sehr aufgabenkomplex und langfristig unstrukturiert. Vertrauen reduziert die Komplexität von Projekten, da zukünftige Handlungen, Zustände und Ergebnisse gegenwärtig gesetzt werden und dadurch verlässliches und selbständiges Arbeiten möglich wird. Vertrauen nimmt zukünftige Leistungen voraus (Vor-Leistungen) und vermindert dadurch Zeitdifferenzen.

Die Projektarbeit ist umso effizienter und erfolgreicher, je offener der Informationsaustausch zwischen den Teammitgliedern ist. Vertrauen fördert offenen und ehrlichen Informationsaustausch und motiviert zu intensiverer Kooperation der Teammitglieder; dies fördert vor allem die Effizienz der Projektarbeit und die Qualität des Projektergebnisses. Damit können potentielle Gefahren, die von einem Informationsgefälle zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ausgehen, vermieden werden. Diese Gefahr wird häufig als Principal-Agent-Problem bezeichnet.

### b) Wie entsteht Vertrauen?

Das Entstehen von Vertrauen baut auf vier verschiedenen Ebenen auf:

Vertrauensbeziehung: Die bestehende und auf zurückliegenden Erfahrungen gewachsene (Vertrauens-) Beziehung zwischen den Teammitgliedern fördert die Kooperation. Kooperation und Vertrauen sind sehr eng miteinander verknüpft, sie bedingen sich gegenseitig. Kooperation fördert Vertrauen und Vertrauen fördert Kooperation. Das heißt aber nicht gleichzeitig, dass man von guter/schlechter Kooperation automatisch auf Vertrauen/Misstrauen schließen kann. Deutlich ist, dass eine Vertrauensbeziehung im Wesentlichen ein Prozess ist, der auf Erfahrungen beruht und nicht einfach hin postuliert werden kann. Von daher muss Vertrauen eher als Ergebnis von Kooperation gesehen werden als umgekehrt.

Vertrauensbereitschaft: Die Fähigkeit, wie leicht oder schwer Menschen anderen vertrauen. Dies ist eine durch Erziehung und Entwicklung angelegte und geförderte Fähigkeit jedes einzelnen Menschen und individuell ausgeprägt. Sie lässt sich auch nur durch langfristige (Vertrauens-) Erfahrungen zum Positiven verändern. Vertrauensbereitschaft drückt sich aus in Selbstvertrauen und zwischenmenschlichem Vertrauen, die sich gegenseitig bedingen. Vertrauensbereitschaft allein hat für die konkrete Vertrauensbeziehung zwischen zwei Menschen allerdings keine große Vorhersagekraft.

## Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams

---

Vertrauenswürdigkeit: Die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit des Teampartners hängt von vielen Bedingungen ab. Diese Bedingungen werden subjektiv unterschiedlich wahrgenommen und sind stark abhängig von Kenntnissen, Erfahrungen und Einstellungen der Teammitglieder. Bei schneller und unreflektierter Meinungsbildung kann diese subjektive Wahrnehmung zu Fehleinschätzungen, Vorurteilen und Ablehnung, d.h. Misstrauen führen.

Systemvertrauen: Dieses Vertrauen besteht losgelöst von der zwischenmenschlichen Beziehung. Es ist das Vertrauen in das Funktionieren und die Ergebnisse des Systems, der Institution, Strukturen, Verfahrensregeln, Normen usw. (z.B. der Ruf einer Firma). Durch Systemvertrauen wird der Einzelne von der Notwendigkeit der Überprüfung entlastet. Die Bedeutung und die Tragweite von Systemvertrauen darf aber für die konkrete Vertrauensbeziehung zwischen den Teammitgliedern nicht überschätzt werden.

Sekundäre Bedingungen: Die Vertrauensbeziehung ist zudem abhängig von situativen Komponenten, wie Beschaffenheit und Umfang der Kommunikationsmöglichkeiten und -struktur; Arbeitsteilung und -abhängigkeit; Dauer des Projekts; Status der Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeiter; Verhältnis von Gestaltungsfreiheit und Kontrolle u.a., die moderierend auf die Entstehung von Vertrauen einwirken.

### c) Welche Einflussgrößen fördern Vertrauen?

Vertrauen ist umso höher, je ...

- ... offener/ehrlicher die Kommunikation
- ... häufiger/klarer die Kommunikation
- ... persönlicher/authentischer die Kommunikation (Face-to-Face)
- ... ausgewogener das Verhältnis von Gestaltungsfreiheit und Kontrolle
- ... höher die Verhaltenskonsistenz der Teammitglieder
- ... konkreter und genauer die Teammitglieder die Gründe ihres Verhaltens offen legen
- ... mehr die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbezogen werden (Commitment)
- ... konkreter die gemeinsamen Ziele und Erwartungen formuliert und eingehalten werden
- ... besser einzelne Aufgaben auf Kompetenzen und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter abgestimmt sind
- ... höher die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter ist
- ... höher die Diskretion und Loyalität der Teammitglieder
- ... länger und besser sich die einzelnen Teammitglieder kennen
- ... größer der Gruppenzusammenhalt des Teams ist
- ... sicherer der Status des einzelnen Mitarbeiters ist

### d) Was muss man sich bewusst machen, wenn man vertraut?

Vertrauen hängt in ganz wesentlichem Ausmaße von der grundsätzlichen Bereitschaft und Offenheit der Teammitglieder und vor allem der Führungskräfte ab. Dies bedeutet, dass es ohne eine bewusste Eigenleistung der Teammitglieder nicht zu einer idealen Vertrauensbeziehung kommen kann. Hierzu sollten sich die Betroffenen folgender Zusammenhänge bewusst werden, die dem Vertrauensbegriff wesentlich inhärent sind:

Die Führungskraft ist zunächst immer in der gebenden Position. Vertrauensvorschuss! Nur dadurch ergibt sich eine Vertrauensspirale. Eine Misstrauensspirale kann nur durch den erneuten - ausdrücklich signalisierten - Versuch von Vertrauen durchbrochen werden.

Vertrauen beinhaltet immer ein Risiko und erhöht die eigene Verwundbarkeit. Der Mitarbeiter kann grundsätzlich auch andere (nicht-vertrauenswürdige) Handlungsalternativen wählen.

Vertrauen und ausgefeilte Kontrollmechanismen der konkreten Handlungsabläufe der Mitarbeiter

### **Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

schließen sich aus. Die Mitarbeiter zeichnen sich durch einen hohen Grad an Selbständigkeit aus.

Der konkrete aktuelle Schaden, den ein Vertrauensbruch bewirkt ist ungleich größer als der Nutzen von positiven Arbeitsergebnissen, die in einer kontrollierten Misstrauensatmosphäre zustande gekommen sind. Noch effizienter und höher sind allerdings Arbeitsergebnisse, die durch Vertrauen zustande kommen.

Beim Vertrauen geht es immer um Erwartungen von Handlungen und Leistungen, die in der Zukunft liegen.

Ein Vertrauensverhältnis bedingt wesentlich einen non-direktiven Führungsstil. Autoritäre Führungsstile sind für den Aufbau von Vertrauen ungeeignet; d.h. Das einzige Machtmittel in einem Vertrauensverhältnis ist das Scheitern der Beziehung und die damit verbundenen Konsequenzen.

#### **e) Lösungsansätze zur Schaffung von Vertrauen**

Die Bildung von Vertrauen sollte zu Beginn eines Projektes über Veranstaltungen stattfinden, in denen sich die Teammitglieder persönlich kennen lernen und erleben können. Diese Face-to-Face-Kontakte haben im Wesentlichen zwei Funktionen:

Zum einen sollte auf der inhaltlich-sachlichen Ebene vor allem intensiv über das zu erreichende Gesamtziel und die Teilziele des Projekts diskutiert werden. So ist gewährleistet, dass alle Teammitglieder ihre Vorstellungen und Anmerkungen bereits in der Set-up-Phase in das Projekt einbringen können und ein gemeinsamer Konsens hergestellt werden kann. Dadurch erhöhen sich die Identifikation und die Motivation der einzelnen Teammitglieder.

Zum zweiten sollten diese Treffen aber auch zum Aufbau sozialer Beziehungen zwischen den Teammitgliedern genutzt werden. In der Phase der eigentlichen Projektarbeit wird das Vertrauen wesentlich von der gemeinsamen Kommunikation des Teams beeinflusst. Mangelhafter, defizitärer oder falscher Informationsfluss kann dabei das Vertrauensverhältnis stark belasten und zu Misstrauen, Ausgrenzung und Missverständnissen zwischen den einzelnen Teammitgliedern führen.

Vertrauen lässt erfolgreiche Teams besser und reibungsloser funktionieren lässt. Die Fähigkeit, Vertrauen zu haben, bezieht sich dabei nicht nur auf den Teamleiter, sondern auch auf alle Teammitglieder, wobei dem Teamleiter eine Vorbildfunktion zukommt. Strukturelle Maßnahmen, wie z. B. Gewinnaufteilung, nachvollziehbare Belohnungs- und Beurteilungssysteme, Bonusprogramme oder die Teilnahme an Entwicklungsprogrammen stärken dabei das Vertrauen. Die Förderung der Kommunikation ist hier der wichtigste Baustein und sollte klares Fortschrittsfeedback, Umgangsnormen und regelmäßige Face-to-Face Meetings gestützt werden. Die Teammitglieder sollten Gelegenheit haben sich persönlich kennen zu lernen - der Austausch nicht aufgabenbezogener Informationen ist die Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen.

#### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie für sich darüber nach, wem Sie vertrauen können und wem nicht.

#### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Denken Sie sich eine Taktik aus, mit der Sie Ihre Kollegen aus der Offensive locken und somit herausfinden, ob Informationen, die Sie gerne vertraulich behandeln müssen auch tatsächlich vertraulich behandelt werden. Erfinden Sie eine Information (die keine Folgeschäden verursacht), geben Sie diese weiter und achten Sie darauf, ob die Information an weitere Personen gerät, die Sie selber gar nicht eingeweiht haben.

## **Kultur als Herausforderung**

In dieser Einheit wird nach den Aspekten der Kommunikation und des Vertrauens, auf den Kulturaspekt als Erfolgsfaktor eingegangen.

In interkulturellen Teams können neue Potenziale durch verschiedene Arbeits- und Denkweisen der Teammitglieder erschlossen werden. Jedoch können kulturelle Divergenzen auch zu Reibungsverlusten führen.

### a) Der Kulturenkontext

Eine der wichtigsten kulturellen Dimensionen, die zu Problemen in interkulturellen Teams führen kann, ist die Kontextabhängigkeit der Kommunikation. Hierbei unterscheidet man zwischen den beiden Extremen high-context (Beziehungsorientierung) und low-context- Kulturen (Sachorientierung). Sowohl verschiedene Länder, als auch verschiedene Berufsgruppen können auf einer Skala zwischen den beiden Extremen abgetragen werden.

In high-context-Kulturen ist der Kontext der Kommunikation wichtiger für die Interpretation der Aussage als deren Inhalt. Zu dem Kontext einer Kommunikation zählt beispielsweise die persönliche Beziehung oder die Hierarchiebeziehung der Kommunikationspartner. In low-context-Kulturen dagegen ist der Inhalt der Aussage für die Interpretation ausschlaggebend. Je weiter die Teammitglieder auf dieser Skala auseinander sind, desto schwieriger ist die Kommunikation zwischen ihnen. Beispielsweise betrachten viele asiatische Kulturen die Kritik an den Ideen anderer als persönliche Beleidigung. Sie haben keine klare Trennung zwischen der Beziehungsebene (persönlich Beziehung der Beteiligten) und der Sachebene (Kritik an den vorgebrachten Ideen).

### b) Das Kultur-Portfolio

Um die Wahrscheinlichkeit für Konflikte abzuschätzen, lässt sich die Struktur eines Teams bezüglich der Dimensionen Kultur und Fachrichtung in einem Kultur-Portfolio anschaulich darstellen. Schwierigkeiten, beispielsweise bei der Kommunikation, können sich ergeben, wenn die Teammitglieder im Portfolio sehr weit auseinander liegen. Die größte Distanz besteht zwischen Mitarbeitern in high-context- Kulturen und -Berufen, die mit Kollegen aus low-context- Kulturen und -Berufen zusammenarbeiten.

Die größte Distanz besteht in diesem Beispiel zwischen dem Mitarbeiter A (high-context- Kultur und -Beruf) und dem Mitarbeiter C (low-context-Kultur und -Beruf). Mitarbeiter H und D sind jeweils in einer der beiden Dimensionen high-context, jedoch in der anderen low-context. Durch diese Relativierung der Kontextabhängigkeit ist ihre Distanz geringer, als die zwischen A und C.

### c) Die Bedeutung kultureller Aspekte für die Führungskraft

Die Kultur der Mitarbeiter beeinflusst deren Präferenzen für bestimmte Formen der Führung. Die Führungskraft sollte sich zunächst über die Vorlieben der Mitarbeiter bewusst werden. Idealerweise sollte er in einem zweiten Schritt seinen Führungsstil an die verschiedenen Bedürfnisse der Mitarbeiter anpassen. Dies kann im Extremfall bedeuten, dass er jeden Mitarbeiter anders führen muss. Folgende Aspekte sind besonders zu beachten:

#### Führungsstil

Partizipation ist meist in individualistischen Nationen (z.B. USA) effektiver als in eher kollektivistischen Nationen mit hoher Machtdistanz (z.B. Puerto Rico).

#### Arbeitsmotivation

Die Möglichkeiten der Motivation von Mitarbeitern sind ebenfalls kulturabhängig. Beispielsweise ist es in den westlichen Ländern ein wichtiges Bedürfnis, einen interessanten Arbeitsplatz zu haben. In eher kollektivistischen Ländern wie Israel hingegen ist die Qualität der interpersonalen Beziehungen sehr bedeutsam.

### **Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

#### Problemlösungstechniken

Deutliche kulturelle Unterschiede zeigen sich in der Handhabung sozialer Konflikte. In asiatischen Kulturen dürfen Konflikte auf keinen Fall offen ausgetragen werden, während in nordamerikanischen und europäischen Ländern die öffentliche Behandlung als erster Schritt zu einer wirksamen Konfliktlösung betrachtet wird. Die direkte Art der Europäer, Konflikte auszutragen und Kritik zu üben, kann in asiatischen Kulturen zum Verlust des Gesichts, d.h. den Verlust des Ansehens in der Gesellschaft führen. Der Gesichtsverlust wird die Beziehung der Beteiligten dauerhaft stören, wenn nicht sogar beenden.

#### Leistungskontrolle

Auch die Leistungskontrolle und Belohnung variieren stark bei den verschiedenen Kulturen. In Japan erfolgt die Kontrolle und Belohnung gruppenabhängig, in den USA dagegen werden individuelle Leistungen belohnt.

#### d) Das Vermeiden kultureller Probleme

Kulturelle Probleme treten umso wahrscheinlicher auf, je unerfahrener die Teammitglieder im Umgang mit anderen Kulturen sind. Haben die Teammitglieder bereits viel interkulturelle Erfahrung, sind sie in der Lage, besser mit anderen Kulturen zusammen zu arbeiten. Dennoch helfen einige kleine Tipps, kulturelle und auch sprachliche Probleme zu vermeiden:

#### Verwenden von Graphiken

Statt ausformulierten Texten empfiehlt es sich, Graphiken zu verwenden. Diese werden von Nicht-Muttersprachlern besonders bei schwierigen Inhalten besser verstanden. Zusätzlich werden Graphiken von den meisten Kulturen gleich interpretiert.

#### Vermeiden von Redewendungen und Metaphern

Im interkulturellen Kontext sollten Redewendungen und Metaphern besser vermieden werden, da sie oft kulturspezifisch sind und von anderen Kulturen nicht verstanden werden.

Hierzu ein kleines Beispiel: Ein deutscher Manager sagte zu seinen koreanischen Kollegen, man dürfe das Problem nicht -unter den Teppich kehren. Daraufhin schauten ihn die koreanischen Kollegen verdutzt an, da diese Redewendung im Koreanischen nicht existiert.

#### Treffen vor Beginn der Zusammenarbeit

Bei verteilten Teams sollte stets vor Beginn des Projektes ein gemeinsames Face-to-Face Treffen stattfinden, damit sich die Teammitglieder persönlich kennen lernen, um später effizienter miteinander kommunizieren zu können. Besondere Bedeutung kommt diesen Treffen bei interkulturellen Teams zu, da neben dem persönlichen Kennen lernen, auch ein Kennen lernen der anderen Kulturen erfolgen muss.

#### e) Der Aspekt der Distanz

Im Vergleich zu Expatriates haben Mitarbeiter und Führungskräfte, die auf Distanz arbeiten, zwei Nachteile:

#### Eingeschränkte Möglichkeiten des interkulturellen Lernens

Die Möglichkeit die fremde Kultur kennen zu lernen, werden durch die begrenzten Kommunikationsmöglichkeiten und die seltenen Face-to-Face Kontakte sehr eingeschränkt. Zum interkulturellen Lernen gehört zum Beispiel die Anpassung der Art Kritik zu äußern, an die verschiedenen Kulturen.

#### Gestik und Mimik fehlen als Interpretationshilfe

Gestik und Mimik können in Face-to-Face Kontakten als Interpretationshilfe genutzt werden. Diese, insbesondere bei der Kommunikation in einer fremden Sprache, wichtige Interpretationshilfe ist bei der Kommunikation über elektronische Medien nicht möglich. Die Wirkung der Worte muss antizipiert

## **Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

werden, da die Beobachtung des Gegenübers nicht möglich ist. Hier kann es leicht zu Missverständnissen und Problemen bei der Kommunikation kommen.

### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie einmal für sich darüber nach welche verschiedenen Kulturen in Ihrem Unternehmen vertreten sind.

### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Achten Sie einen Tag lang darauf, welche „Gruppen“ sich im Laufe der Zeit gebildet haben und welche Schwierigkeiten oder Spannungen Sie zwischen Mitarbeitern erkennen, die aus verschiedenen Ländern kommen.

Ist Ihnen bewusst wie viel Ideenreichtum in einer kulturell heterogenen Gruppe steckt? Stellen Sie Mitarbeitern aus verschiedenen Kulturen eine Streitfrage aus der Vergangenheit vor und Sie stellen einige Unterscheide in der Handhabung fest.

In der sechsten Einheit haben Sie die ersten wichtigen Informationen zu den zahlreichen Erfolgsfaktoren des Distance-Leaderships erfahren. Hinweise zu Herausforderungen sowohl an den Teamleiter als auch an die Teammitglieder sowie über ihre notwendigen Kompetenzen wurden Ihnen vermittelt. Darüber hinaus erhielten Sie einen Überblick über die bedeutsamsten Aspekte des Kommunikations-, Vertrauens- und Kulturbegriffes, die als Erfolgsfaktoren für die Sicherung des Projekterfolges von großer Wichtigkeit sind.

## **Wie sind die Besonderheiten von einem E-Leader zu bewältigen?**

In den vergangenen Einheiten haben Sie zahlreiche Informationen zu den Erfolgsfaktoren des E-Leaders erhalten. Im nun folgenden Abschnitt erfahren Sie Tipps, wie Sie mit den Herausforderungen und Problemen des E-Leaders besser umgehen und den Projekterfolg durch eine angemessene Umsetzung der Erfolgsfaktoren sichern können.

Das virtuell zu führende Team weist zwar einige Gemeinsamkeiten mit lokalen Teams auf, aber die Entscheidungen und Tätigkeiten der Führungskraft müssen länger durchdacht und ausführlicher geplant werden. Aus diesem Grund werden Ihnen in dem nun folgenden Abschnitt einige Tipps zur Führung virtueller Teams geliefert.

In der Zeit vor der Teamzusammensetzung, müssen die Personen sorgfältig ausgewählt werden, die virtuell geführt werden können und zukünftig sollen. Wichtige Aspekte sind dabei: Selbstdisziplin, Fähigkeit zur Selbstkritik, weniger bindungssüchtige Personen und Flexibilität.

Um eine gute Führungskraft zu sein benötigt es Visionen, Vorstellungskraft und Wissen.

Die Bündelung unternehmensweit verstreuter Talente erfordert eine entsprechende Anpassung der technischen Infrastrukturen, der Geschäftsprozesse und der persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter.

### **Teamleiter-Fähigkeiten**

- 1) Fähigkeit zur Erleichterung der Sitzungen (Face-to-Face, online, video, audio). **BESONDERS** wichtig ist es, fähig zu sein, einen positiven Ton durch elektronische Kommunikation einzusetzen. Veranstalten Sie eine initiierte Face-to-Face Einführungsveranstaltung. Planen Sie regelmäßige Face-to-Face Treffen, besonders um Konflikte zu lösen.
- 2) Fähigkeit Teammitglieder zu betreuen und sie zu beraten. Eine Führungskraft muss in der Lage sein, gezielte Rückmeldungen unter Berücksichtigung der Arbeitsleitung zu geben, statt verallgemeinerte Kommentare anzugeben, wie beispielsweise: „Einen guten Job haben Sie gemacht!“ Sorgen Sie für rechtzeitige und spezifische Rückmeldung an alle Team-Mitglieder.
- 3) Fähigkeit die Initiativen des Teams mit organisatorischen Belangen abzugleichen. Eine Führungskraft sollte die Fähigkeit besitzen Beiträgen des virtuellen Teams und wichtige organisatorische Werte und Ziele miteinander zu verknüpfen.
- 4) Wichtig ist die technische Fertigkeit mit allen zu verwendenden virtuellen Kommunikationswerkzeugen umzugehen, denn Sie werden häufig Formen der Visualisierungen bei der Kommunikation verwenden.
- 5) Es muss in der Kraft des Leiters liegen, auf Daten zuzugreifen, diese zu analysieren und zu ebenfalls zu managen.
- 6) In seiner Macht sollte außerdem das Projekt- und Programm-Management liegen. Er sollte es verstehen überverpflichteten Team-Mitgliedern zu signalisieren, dass ihr Verhalten in einem Team nicht angebracht ist.
- 7) Fähigkeit zur Flexibilisierung der Team-Mitglieder in einer Art und Weise, die sich positiv auf ihre Karriere auswirkt.
- 8) Er sollte genügend Engagement und außerdem die Fähigkeit zur Verwaltung besitzen. Seine Konzentration sollte auf Ergebnissen, Zeitplänen und Budgets liegen.

**Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

- 9) Eine wichtige Regel ist, dass Führungskräfte 70-80% der Zeit mit Team-Mitglieder verbringen sollten, die NICHT mit ihnen gemeinsam an einem Ort sind. Vergewissern Sie sich, dass Team-Prozesse nicht Mitglieder favorisieren, die in der Nähe des Leiters sind.
- 10) Führungskräfte sollten die virtuelle Teamentwicklung und ihre Dynamiken verstehen und erleichtern.
- 11) Es müssen Verhaltensweisen herausgebildet werden zu denen das Arbeiten über Grenzen und Kulturen hinaus zählen. Außerdem müssen kulturelle Unterschiede optimiert werden.
- 12) Netzwerke bilden. Fähigkeit Unterstützung von Kunden und anderen Interessengruppen zu gewinnen.
- 13) Er sollte Integrität, Kompetenz, und Wohlwollen fordern und fördern.
- 14) Ziel sollte sein: dauerhaft nach einer kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Führungsfähigkeiten zu streben.
- 15) Und am wichtigsten: Ein Leiter kann Anzeichen einer Störung innerhalb des Teams erkennen und verbessernde Aktionen durchführen, um die Situation zu verändern!

Auf der Folgenden Website können Sie bei Bedarf weitere Informationen einholen:  
<http://www.managementhelp.org><sup>12</sup>.

Und auch auf dieser Internetseite erhalten Sie Informationen zu interessanten Strategien für voneinander entfernte Teams:  
<http://www.seanet.com><sup>13</sup>.

**5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie darüber nach, ob Sie die hier aufgeführten Anforderungen erfüllen und, ob andere E-Leader dazu fähig sind in dieser Position tätig zu sein.

**Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Notieren Sie sich einen Tag lang, was Ihnen im Arbeitsalltag positiv und negativ bei sich selbst auffällt, um ein Gefühl dafür zu bekommen, welches Handeln in welchen Situationen richtig ist.

Fragen Sie bei Gelegenheit einen anderen E-Leader, in welchen Punkten er Ihre Stärken und Schwächen sieht. Nehmen Sie die hier dargestellte Liste, die Sie Ihrem Gegenüber als Hilfestellung vorlegen.

---

<sup>12</sup> [http://www.managementhelp.org/grp\\_skill/virtual/leading.pdf](http://www.managementhelp.org/grp_skill/virtual/leading.pdf)

<sup>13</sup> <http://www.seanet.com/~daveg/vrteams.htm#Strategies>

## **Die Grundregeln des E-Leaderships**

Nachdem Sie bereits hilfreiche Tipps erhalten haben ein virtuelles Team zu führen, folgen nun weitere Regeln, die im Verlauf des E-Leaderships zu befolgen sind, um erfolgreich zu handeln.

In diesem sehr wichtigen und hilfreichen Teil des Digitalen Info-Buchs werden Ihnen einige Grundregeln vorgestellt, die Ihnen die Arbeit in virtuellen Teams erleichtern oder auch erst ermöglichen.

Wenn Sie diese Regeln befolgen, erreichen Sie Ihr Ziel und meistern es, ein örtlich und zeitlich verteiltes Team zu führen.

- 1) Wählen Sie die Personen so aus, dass sie den Anforderungen eines E-Teams, die bereits in dem vorangegangenen Kapitel zu den Herausforderungen eines E-Teams dargestellt wurden, entsprechen. Achten Sie auf Heterogenität in der Mitgliederzusammenstellung.
- 2) Achten Sie auf frühzeitige klare Zielvereinbarungen und Festlegung der Verantwortlichkeiten. Stellen Sie den Teamzweck klar und investieren Sie Zeit in die Rollenverteilung im Team. Durch die Festlegung von wem, bis wann und in welcher Art Aufgaben zu erfüllen sind, wird für alle Klarheit ermöglicht.
- 3) Ermöglichen Sie Beziehungspflege von Beginn des Projekts an, denn sie ist der Türöffner. Planen Sie Kennenlern-Phasen ein, in denen die Kollegen die Möglichkeit haben eine emotionale Verbindung zu allen herzustellen. Lassen Sie ein Face-to-Face Kick-off-Meeting oder eine virtuelle Vorstellungsrunde über Wikis oder Videokonferenz stattfinden. Weitere Hinweise dazu finden Sie auf der Internetseite der Computerwoche: <http://www.computerwoche.de><sup>14</sup>.
- 4) Sorgen Sie für einen klaren Ablauf und Berechenbarkeit, denn Ungewissheit erzeugt Zweifel und Rückzug und lässt ein demotiviertes und unproduktives Team entstehen. Vorlagen definierte Prozesse oder festgelegte Kommunikationszeiten tragen zu klaren Abläufen und zu Berechenbarkeit bei. Seien Sie als Teamleiter leicht erreichbar und stellen Sie den Dreh- und Angelpunkt im Team dar. Auch hierzu finden Sie weitere Informationen auf der Internetseite der Computerwoche: <http://www.computerwoche.de><sup>15</sup>.
- 5) Von Ihnen vor Projektbeginn definierte Ablaufvereinbarungen legen Teamarbeitsprozesse fest und sind hilfreich bei Planungsprozessen, Entscheidungsfindungen, Kommunikation sowie Koordination. Überprüfen Sie regelmäßig, wie gut die Vereinbarungen eingehalten werden<sup>16</sup>.
- 6) Bringen Sie allen Beteiligten Aufmerksamkeit entgegen und sorgen Sie dafür, dass sich einzelne Teammitglieder auch außerhalb des offiziellen Meetings treffen. Ermöglichen Sie allen Mitgliedern, mit Ihnen Erfolge, Herausforderungen und Wünsche zu besprechen. Dadurch schaffen Sie Vertrauen.
- 7) Schaffen Sie eine Umgebung, die die Motivation Ihrer Mitarbeiter fördert, die vertraut ist und in der zugleich kritische Anmerkungen dankend aufgenommen werden.
- 8) Berücksichtigen im Bereich der Arbeits- und Kommunikationsmittel eine optimale Infrastruktur. Mehr zu diesen Aspekten erfahren Sie auf der Internetseite: <http://www.arbeitsratgeber.com><sup>17</sup>.
- 9) Schaffen Sie Vertrauen und auch Transparenz in der Führung, denn Vertrauen ist die Basis für erfolgreiches E-Leadership.

---

<sup>14</sup> [http://www.computerwoche.de/job\\_karriere/personal\\_management/1860058/index5.html#d2e401](http://www.computerwoche.de/job_karriere/personal_management/1860058/index5.html#d2e401)

<sup>15</sup> [http://www.computerwoche.de/job\\_karriere/personal\\_management/1860058/index7.html#d2e420](http://www.computerwoche.de/job_karriere/personal_management/1860058/index7.html#d2e420)

<sup>16</sup> [http://www.computerwoche.de/job\\_karriere/personal\\_management/1860058/index8.html](http://www.computerwoche.de/job_karriere/personal_management/1860058/index8.html)

<sup>17</sup> [http://www.arbeitsratgeber.com/virtuelle-teams\\_0202.html](http://www.arbeitsratgeber.com/virtuelle-teams_0202.html)

---

**Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

**5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie darüber nach, ob Sie die Liste für sich ergänzen können.

**Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, ob ihnen weitere Aspekte einfallen, die Ihnen wichtig sind und nehmen Sie die Hinweise auf.

## **Der Prozess des E-Leaderships**

Nach der Darstellung einiger Hinweise und Regeln zum erfolgreichen Führen von Virtuellen Teams, erfahren Sie in dieser Einheit des Digitalen Info-Buchs das Wichtigste zum Ablauf des E-Leaderships. Es werden Ihnen die wichtigen Phasen des Prozesses vorgestellt sowie wichtige Faktoren zum Funktionieren von Führung auf Distanz erläutert.

### **Hinführung**

Der Prozess der Leistungserstellung bei der Durchführung von Projekten dient dem Prozess des E-Leaderships als Orientierung. Dieser wird in drei entsprechende aufeinander aufbauende Phasen gegliedert.

Die erste Phase, die Set-Up-Phase wird in die beiden Unterphasen „Vision“ und „Planning“ unterteilt. Im Zentrum steht dabei das Antizipieren von Problemen, die im Verlauf Projekterfolge verhindern könnten. Die Aspekte Aufgabe, Team, Kommunikation und Umfeld werden auf mögliche Schwierigkeiten untersucht und zugleich wird versucht Lösungsansätze zu finden.

Aufgabe der zweiten Phase, der Action-Phase, ist sowohl die Zusammenarbeit im Team als auch Leistungsergebnisse auf Distanz regelmäßig zu überprüfen und zu steuern.

Die dritte und letzte Phase eines Projektes ist die Review-Phase, in der nach Beendigung des Projektes eine systematische Nachbereitung des E-Leaderships Prozesses stattfindet. Außerdem schließt sie eine definierte Beendigung mit ein.

## **Die Set-Up-Phase**

Durch im Voraus geplante Gegenmaßnahmen im Falle auftretender Probleme, werden Nachteile in folgenden Projektphasen vermieden.

Zunächst besteht die Möglichkeit die Aufgabe in Anbetracht der erfolgskritischen Faktoren beim Führen auf Distanz zu analysieren. Es werden eventuelle Probleme ermittelt, Lösungsmöglichkeiten vorgestellt und vorbeugende Maßnahmen eingeleitet, um Erfolge im Projekt zu sichern. Die Aufgabenanalyse erfolgt anhand erfolgskritischer Merkmale. Ein Gefährdungsprofil dient als Basis der möglichen Hilfemaßnahmen um Probleme abzuwenden.

Wichtig für die Führung auf Distanz ist, dass durch Aufgabenanalysen anhand bestimmter Merkmale entscheidende Problemfelder aufgezeigt werden.

Es muss in dieser Phase auch geklärt werden, dass sich ergänzende Anforderungen an Team und Leiter stellen, da auf Distanz gearbeitet wird. Die spezifischen Kompetenzen sind unverzichtbar. Außerdem ergeben sich neue Anforderungen im Bereich der Kommunikation zwischen den verstreuten Teams.

Voraussetzung bei der Führung auf Distanz, ist eine klare Zielfestsetzung, denn Leitung ist nur über Ziele möglich. Auch das Umfeld der Teammitglieder, z.B. die Ausstattung mit Kommunikationsmitteln muss in die Betrachtungen mit einbezogen werden.

**Aufgaben der Teamleitung in der Set-Up-Phase**

In dieser Tabelle werden einzelne Merkmale definiert und Beispiele für mögliche Probleme gegeben sowie Lösungsansätze vorgeschlagen.

<b>Definition</b>	<b>Potentielles Problem</b>	<b>Lösungsansatz</b>
<b><u>Anzahl der eingebundenen Mitarbeiter:</u></b> Anzahl der Mitarbeiter, die bei der Lösung der Aufgabe beteiligt sind.	Mit steigender Anzahl eingebundener Mitarbeiter steigt der Kommunikationsbedarf zur inhaltlichen Abstimmung drastisch an und führt damit zu Effizienzverlusten.	Bildung von Unterteams, die klar abgegrenzte Teilaufgaben bearbeiten. Damit wird die Kommunikationsspanne und Informationsdistanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitern reduziert.
<b><u>Dauer der Aufgabenabwicklung:</u></b> Zeitabschnitt von der Aufgabenstellung bis zur Beendigung der Aufgabe.	Bei langen Projekten oder auch bei permanentem Führen auf Distanz wird die Inkubationszeit für Probleme auf der Beziehungsebene überschritten und persönliche Konflikte kommen zum Ausbruch.	Förderung des Team- und Vertrauensbildungsprozesses durch Face-to-Face-Kontakte der Teammitglieder („social events“). Dabei sollten diese Kontakte auch außerhalb des Arbeitsplatzes stattfinden.
<b><u>Grad der Strukturiertheit der Aufgabe:</u></b> Wie gut ist die Aufgabe in exakte, einander eindeutig zuzuordnende Lösungsschritte zerlegbar.	Durch einen niedrigen Grad der Strukturiertheit sinkt die Planbarkeit des Weges zum Projektziel. Damit erhöht sich der notwendige Kommunikationsaufwand.	Erhöhung der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter durch Schulungsmaßnahmen und Fokus bei der Mitarbeiterauswahl auf Selbstständigkeit als Mitarbeiterkompetenz sind von entscheidender Bedeutung.
<b><u>Komplexität:</u></b> Grad der Abhängigkeiten innerhalb der Aufgabe.	Durch die Komplexität erhöht sich der Abstimmungsaufwand zwischen den einzelnen Aufgabenträgern. Dies führt aufgrund der eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten zu Abstimmungsschwierigkeiten in einem räumlich verteilten Team.	Ausführliche Planungsphase, in der die einzelnen Abhängigkeiten identifiziert und geeignete Teilaufgaben gebildet werden.
<b><u>Informationsbedarf:</u></b> Bedarf an Informationen, der zur Lösung der Aufgabe benötigt wird.	Durch die räumliche Verteilung der Mitarbeiter entstehen Informationsasymmetrien bei den einzelnen Mitarbeitern.	Informationen auf elektronischen Medien speichern und den Mitarbeitern an einer zentralen Stelle zur Verfügung stellen, unter Berücksichtigung der Einführung eines systematischen Wissensmanagements.
<b><u>Kommunikationsbedarf:</u></b> Bedarf an notwendiger Kommunikation zwischen den Mitarbeitern.	Erhöhter Kommunikationsaufwand durch fehlende Möglichkeit der Face-to-Face-Kommunikation.	Aufteilung der Gesamtaufgabe in autonom abzuarbeitende Teilaufgaben.
<b><u>Ziel:</u></b>	Durch fehlende Zieldefinition	Klare Definition des Zieles in

**Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

<b>Bekanntheitsgrad des Zieles der Aufgabe.</b>	kommt es zu Interpretationsspielräumen, die aufgrund der eingeschränkten Kontrollmöglichkeiten über die Distanz erst spät erkannt werden.	der Planungsphase.
<b><u>Schnittstellen:</u> Anzahl der Schnittstellen zu anderen Projekten, Organisationen, Prozessen, etc.</b>	Mangelnde Abstimmung der Schnittstellen führt zu unvorhergesehenen Iterationsschleifen, die zu Budget- und Zeitüberschreitungen führen können.	Analyse der Schnittstellen in der Planungsphase und deren exakte Definition.
<b><u>Sachbezug der Aufgabe:</u> Kann die Aufgabe rein auf der Sachebene gelöst werden oder spielt die Beziehungsebene eine bedeutende Rolle.</b>	Konflikte auf der Beziehungsebene durch fehlendes Vertrauen und eingeschränkte Kommunikationsmöglichkeiten.	Eine stärkere Betonung der vertrauensbildenden Maßnahmen wie z.B. persönliches Kennen lernen und gemeinsame Planung des Projektes sollte herbeigeführt werden.
<b><u>Interdisziplinarität:</u> Anzahl der Fachrichtungen, die man zur Lösung der Aufgabe braucht.</b>	Inhaltliche Kommunikationsprobleme zwischen verschiedenen Fachbereichen werden durch die räumliche Distanz verstärkt.	Verstärkter Einsatz synchroner Kommunikationsmittel wie z.B. Videokonferenz oder Telefon.
<b><u>Variabilität der Aufgabe:</u> Änderungshäufigkeit der Aufgabenstellung.</b>	Mangelnde Motivation der Mitarbeiter durch mangelnde Identifikation mit der Aufgabe.	Sowohl intensive Aufgabenanalyse und klare Zieldefinition als auch klare Kommunikation geänderter Ziele rücken in den Vordergrund der Betrachtung.
<b><u>Arbeitsergebnis:</u> Können Teil- und Endergebnisse der Aufgabe in elektronischer Form dargestellt werden.</b>	Zeitverzug beim Zusammenführen von Zwischenergebnissen, wenn die Ergebnisse nur in Hardware vorliegen.	Virtuelle Modelle der Hardware erstellen; evtl. „Rapid Prototyping“ der Hardware an den verschiedenen Standorten durchführen.

**5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie darüber nach, ob Sie in der Vergangenheit die oben genannten Aufgabenmerkmale bei Ihren Projekten berücksichtigt haben. Haben Sie möglicherweise noch weitere Merkmale mit in Ihre Überlegungen einbezogen? Haben Sie überhaupt über eine vorbereitende Phase nachgedacht?

**Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Verwenden Sie ein aktuelles Projekt oder auch einen in der Vergangenheit liegenden Arbeitsauftrag und ordnen Sie diesem die oben aufgeführten Merkmale zu. Bearbeiten Sie diese Aufgabe am besten in Ihrer Gruppe, um sie als Basis für eine zukünftige gute Zusammenarbeit zu nutzen.

## **Erfolgsfaktoren Team und Ziele**

Nachdem Sie in der letzten Einheit gelernt haben, dass es drei Phasen gibt (Set-Up-Phase mit den Unterphasen Vision und Planning, Action-Phase und Review-Phase) und bereits Informationen zur Setup-Phase erhalten haben, beschäftigen Sie sich in der nun folgenden Einheit mit weiteren Aufgaben eines E-Leaders in der Set-Up-Phase. Dazu gehört es, die Aspekte des „Teams“ und der „Ziele“ ausführlich zu berücksichtigen und zu besprechen.

### **Das Team:**

Die passende Zusammenstellung eines Teams und die dazugehörige Berücksichtigung der folgenden fünf Aspekte, sind ein weiterer Erfolgsfaktor für Projekte.

Zu den beeinflussenden Faktoren, der Erfolge räumlich verteilter Teams, zählen:

1. die Führungskraft, 2. das Vertrauen, 3. die Kompetenzen, 4. die Kultur, 5. die Kommunikation.

- 1) Das Maß der Aufgaben der Führungskraft wird aufgrund der Distanz gesteigert. Die Führung übernimmt ebenfalls eine Funktion der Information und Kontrolle.
- 2) Da es bei räumlich verteilten Teams kaum Kontrollmöglichkeiten gibt, wird der Aspekt der Kontrolle entscheidend.
- 3) Das Fehlen von Kompetenzen kann sich bei Führung auf Distanz auf den Projekterfolg auswirken, während bei -traditioneller Führung Kompetenzen in gewissem Maße entbehrlich sind.
- 4) Die Kultur kann sowohl positiv als auch negativ betrachtet werden, denn es kann einerseits neues Potenzial durch verschiedene Arbeitsweisen der Mitglieder ausgeschöpft werden, andererseits kann es zu durch kulturelle Divergenzen zu Reibungsverlusten kommen.
- 5) Die Kommunikation wird durch die Entfernung zwischen Chef und Mitarbeitern bedeutsamer. Zur Vermeidung von Kommunikationsproblemen sind angemessene Kommunikationsmittel unverzichtbar.

Diese fünf Aspekte sind Erfolgsfaktoren, auf die in den vorangegangenen Kapiteln bereits eingegangen wurde.

### **Die Ziele**

Bei Aufgabenbeginn müssen die Ziele klar definiert werden. Die Projektgruppe wird danach Unterziele festlegen und diese verantwortungsvoll erreichen und einhalten.

Entscheidend ist: „Die Führung ist nur über Ziele möglich!“ Durch Erfolgs-Controlling kann Zielerreichung geschehen. Besonders bei räumlicher Entfernung sind klare Zielvereinbarungen noch notwendiger. Aus diesem Grund stellt die genaue Zieldefinition einen weiteren Erfolgsfaktor dar.

Bei der zielgerichteten Einflussnahme auf das Verhalten von Personen sind zwei Aspekte entscheidend:

### **Lokomotionsfunktion**

Die Aufgabenerfüllung und die Zielerreichung werden durch Informationsversorgung, Produktivität und Qualität der Aufgabenerfüllung ermöglicht. Die *Lokomotionsfunktion* einer Führungskraft ist die Aufgabe, durch Führung eine Veränderung bei den Geführten zu erzielen.

### **Kohäsionsfunktion**

Dabei werden die Integration und der soziale Zusammenhalt gefördert. Dies geschieht anhand der Qualität des Kooperationsklimas, des Grads der sozialen Integration und des Grads der Identifikation und Anbindung. Darunter wird die Aufgabe gefasst, als Führungskraft durch Führung einen Zusammenhalt zwischen den Geführten zu stärken.

## **Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

Beide Aspekte müssen im Prozess der Zielfindung zusammen mit den Mitarbeitern berücksichtigt werden.

Deutliche Festlegungen über zu erreichende Ziele müssen getroffen werden. Sowohl Führung als auch Mitglieder sollten diese akzeptieren. Kennzahlen und Belegung der Zielerreichung können hinzugezogen werden.

### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Stellen Sie sich die Fragen, ob Sie in vergangenen Projekten immer eine genaue Zieldefinition verwendet haben und, ob sie das Team in die oben genannten fünf Aspekte untergliedert hätten. Denken Sie über Ihre – sicherlich abweichende – Vorgehensweise nach.

### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Schreiben Sie sich ausführlich auf, was Ihnen zu den fünf Aspekten Führungskraft, Vertrauen, Kompetenzen, Kultur und Kommunikation noch einfällt und gleichen Sie Ihre Notizen mit den Informationen der vorherigen Einheiten ab.

Haben Sie bereits die beiden oben genannten Strategien zur Einflussnahme auf das Verhalten von Personen verwendet? Notieren Sie sich Ihre Vorgehensweise.

## **Erfolgsfaktoren Umfeld und Kommunikationsmittel**

### **Das Umfeld**

Weitere Erfolgsfaktoren neben dem Team und den Zielen ist ein positives Umfeld, in dem Sie und Ihre Mitarbeiter arbeiten. Sorgen Sie dafür, dass jeder in Ihrem Team in einem passenden Umfeld arbeiten kann und ermöglichen Sie notwendige Neuerungen, die zu dem Projekterfolg beitragen.

In der Set-Up-Phase wird das Umfeld des Führens auf Distanz durch eine optimale Nutzung bestehender Kommunikationsmittel und aufgrund der Gegebenheiten des organisatorischen Kontextes geformt. Oft stellt bereits die Nutzung von Kommunikationsmitteln ein Problem dar.

Die aufgabenorientierte Abwägung unterschiedlicher Kommunikationskanäle richtet sich dabei an der erforderlichen Genauigkeit, Schnelligkeit und Bequemlichkeit und Komplexität der vermittelten Information aus, so dass die Bedeutung und Gewichtung dieser Grundanforderungen im Kommunikationsprozess in direkter Abhängigkeit vom konkreten Kontext und Zweck der Kommunikation stehen. In der Bestimmung einer effizienten Form der Kommunikation ist jedoch das Wechselspiel von Komplexität und Reichhaltigkeit des jeweiligen Kommunikationsmediums maßgebend. In Anlehnung an die „Media Richness Theorie“ muss in der Folge überprüft werden, inwiefern in Abhängigkeit der Aufgabenkomplexität Auswirkungen des Bedeutungsgrades sowohl der beteiligten Personen als auch des Projektes im Kommunikationsprozess zur Leistungserstellung eine Rolle spielen (Wahl des Kommunikationsmediums bei E-Leadership). Des Weiteren erfordert die bedingte Gestaltungsfreiheit der Führungskraft in Bereich der Leistungserstellung hinsichtlich des Einflusses organisatorischer Gegebenheiten den bewussten Umgang mit der vom Unternehmensumfeld abhängigen Organisationsform. Die Unternehmensstruktur könnte sich dabei auf verteilte Strukturen im Grad der Hierarchie, der Projektstrukturierung und des Formalismus der Kommunikation sowie der Wahl der Kommunikationsmittel auswirken. Außerdem besteht die Gefahr, dass stark ausgeprägte, traditionelle Strukturen des Führungswesens, wie zum Beispiel die Gliederung in Unternehmensbereiche nach finanzwirtschaftlichen und/oder strategischen Gesichtspunkten den flexiblen und auf das Führen auf Distanz ausgelegten Arbeitsprozessen entgegenstehen. Somit wird der Aufbau eines Unternehmens zum entscheidenden Bestimmungsfaktor des Führens auf Distanz unter steter Berücksichtigung der Unternehmenskultur.

### **Die Kommunikationsmittel**

In verteilten Teams stellt die Kommunikation für Leiter eine große Herausforderung dar. Genauigkeit, Schnelligkeit und Bequemlichkeit der übertragenen Information sind oft problembelastete Elemente bei der Informationsdistanzbewältigung.

Vier Grundanforderungen an Kommunikationsprozesse die Picot/Reichwald (1987) nach einer empirischen Erhebung in dem von ihnen erstellten „Modell der aufgabenorientierten Medienwahl“, herausgestellt haben:

- 1) In diesen Kommunikationsprozessen ist die Genauigkeit besonders wichtig, da es auf Exaktheit, Dokumentationsfähigkeit der Informationsübertragung sowie die Weiterbearbeitungsmöglichkeit ankommt.
- 2) Schnelligkeit und Bequemlichkeit sind wichtig, wenn Informationen innerhalb kurzer Zeit und möglichst einfach übertragen werden müssen. Es geht um den zeitlichen Aufwand der mit der Erstellung, Übermittlung und Rückkopplung einer Nachricht verbunden ist.
- 3) Das Element der Vertraulichkeit muss in den Kommunikationskanälen enthalten sein, um den Schutz vertraulicher Inhalte zu gewährleisten. Außerdem ist dies notwendig um interpersonelle

### **Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

Vertrauensbildung zwischen Sender und Empfänger.

- 4) Komplexität ist typisch für Kommunikationsaufgaben, bei denen es um die Klärung komplizierter Inhalte und Fragen geht. Es wird die Übermittlungsfähigkeit schwieriger Sachzusammenhänge bemessen und das Potential zur Konfliktlösung in wechselseitigen Dialogen.

Weitere Informationen zu der Thematik der vier Grundanforderungen an jede geschäftliche Kommunikationsbeziehung, erhalten Sie auf der folgenden Internetseite oder in dem aufgeführten Buch:  
<http://books.google.de><sup>18</sup>

„Die grenzenlose Unternehmung“. Von A. Picot, R. Reichwald, R. T. Wigand.<sup>19</sup>

Diese Anforderungen sind in Hinsicht auf die Distanzdimensionen interessant. Bei großer Informationsdistanz mit unterstützenden Medientechniken sind zumeist die Anforderungen an Genauigkeit, Schnelligkeit und Bequemlichkeit im Vordergrund. Hingegen sind bei Beziehungs- und Organisationsdistanzen, die Vertraulichkeit- und Komplexitätsanforderung entscheidend.

#### **Die Form der Kommunikation:**

Es müssen anschließend je nach Komplexität der Kommunikationsinhalte geeignete Kommunikationsmedien gewählt werden. Teammitglieder und Teamleiter müssen immer neue Medien beherrschen, denn die Mittel zur Kommunikation werden je nach Aktivität und Verschiedenheit der Aufgabe variabel gewählt.

Weiterführende Hinweise zu den Kommunikationsmitteln finden Sie in dem Abschnitt zu Herausforderungen an die Kommunikation.

#### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie über den Einsatz der Kommunikationsmittel in Ihren Projekten nach. Welche Mittel verwenden Sie und was erreichen Sie mit ihrer Nutzung? Wobei entstehen Schwierigkeiten? Besteht in Ihrem Einsatzbereich ein angemessenes Umfeld oder müssen Ergänzungen gemacht werden?

#### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Notieren Sie sich, was Ihnen an dem Sie umgebenden Arbeitsumfeld auffällt und erkundigen Sie sich bei Ihren Mitarbeitern nach Ihren Änderungsvorschlägen oder auch – wünschen.

Informieren Sie sich darüber hinaus über unterstützende Kommunikationsmittel und stellen Sie die neuen Informationen Ihren Kollegen vor. Besprechen Sie anschließend welche Mittel Sie künftig einsetzen werden.

---

<sup>18</sup>[http://books.google.de/books?id=8130J8v\\_W4kC&pg=PA109&lpg=PA109&dq=Picot/Reichwald+\(1987\)+Grundanforderungen+an+Kommunikationsprozesse&source=web&ots=R31B\\_\\_7j3n&sig=-WAMsWgLRQFc9KMm53VZnpjlpnNQ&hl=de&sa=X&oi=book\\_result&resnum=1&ct=result#PPA111,M1](http://books.google.de/books?id=8130J8v_W4kC&pg=PA109&lpg=PA109&dq=Picot/Reichwald+(1987)+Grundanforderungen+an+Kommunikationsprozesse&source=web&ots=R31B__7j3n&sig=-WAMsWgLRQFc9KMm53VZnpjlpnNQ&hl=de&sa=X&oi=book_result&resnum=1&ct=result#PPA111,M1)

<sup>19</sup>Arnold Picot, Ralf Reichwald und Rolf T. Wigand (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

## **Analyseinstrument: Erfolgsfaktorenanalyse**

Ein weiterer Erfolgsfaktor besteht vor Projektbeginn darin, dass die bekannten Faktoren für ein erfolgreiches E-Leadershipprojekt analysiert sowie bewertet werden müssen, um somit mögliche Risiken zu entdecken und bereits präventiv zu vermeiden. Dies geschieht in der bereits dargestellten Set-Up-Phase.

Für die Sicherstellung eines effizienten Ablaufs des Projekts werden vor allem zwei Analyseinstrumente verwendet: die sogenannte „Erfolgsfaktorenanalyse“ und die „Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)“.

Mit der Erfolgsfaktorenanalyse werden die hier genannten erfolgskritischen Einflussfaktoren bereits zu Projektbeginn bewertet. Danach wird eine Gesamterfolgswahrscheinlichkeit berechnet sowie ein Maßnahmenplan erstellt.

Der Projekterfolg hängt wesentlich von den sieben erfolgskritischen Faktoren ab. Diese Analyse wird verwendet um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu errechnen. Bereits in der Set-Up-Phase kann eine Einschätzung der Erfolgsperspektiven stattfinden. Eine Bewertung ermöglicht die Aufdeckung potentieller Gefährdungen und Hilfsmaßnahmen können rechtzeitig einsetzen. Es wird in drei Phasen gegliedert, wobei im ersten Schritt die Situation mit Blick auf den Grad der Erfüllung der Erfolgsfaktoren auf einer Skala von 1-4 bewertet wird. 1 bedeutet unkritisch, wobei Merkmale mit der Ausprägung 4 als kritisch eingestuft wird. Das Gesamtergebnis errechnet sich aus der Summe der sieben einzelnen Faktorbewertungen. Die Gesamtpunktzahl stellt eine Größe der Erfolgswahrscheinlichkeit dar.

Der zweite Teil beinhaltet die Zuordnung des Gesamtergebnisses zu einer Erfolgswahrscheinlichkeit. Dies geschieht in einem empirischen Ergebnisraum, der in Anlehnung an die Boston Consulting Group erstellt wurde. Darin ist das Gefahrenpotenzial ablesbar.

In der dritten Phase werden vorbeugende Maßnahmen aus der angestellten Analyse beschlossen, die die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen sollen. Außerdem wird ein Sollwert für jeden der sieben Aspekte festgelegt. Nach Abschluss der beschlossenen Maßnahmen, wird die Erfolgswahrscheinlichkeit erneut berechnet und, wenn nötig, weitere Hilfen abgeleitet.

Der Vorteil dieser Analyse besteht darin, dass frühzeitig und bereits in der Set-Up-Phase gehandelt werden kann.

Der Ansatz der Balanced Scorecard (vgl. Abschnitt), Aufgabenanalysen, Analysen von Kompetenzportfolios und von Kulturportfolios sowie Analysen der Kommunikation zwischen Mitarbeitern sind weitere Methoden.

### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Kennen Sie weitere Methoden, die Ihnen beim Vordenken von Problemen helfen können oder haben Sie die hier aufgeführte Methode bereits genutzt? Worin liegen Ihrer Meinung Probleme oder Vorteile? Was konnten Sie in der Vergangenheit mit der Methode vermeiden?

### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Wenden Sie bei der nächsten anstehenden Aufgabe diese Analysemethode an und notieren Sie sich den Ablauf sowie aufkommende Fragen, die Sie bis zu dem nächsten notwendigen Methodeneinsatz beantworten!

## **Analyseinstrument: Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)**

Auch diese Analysemethode hat - wie die bereits zuvor erläuterte Erfolgsfaktorenanalyse - die Aufgabe, mögliche entstehende Probleme schon in der Planungsphase festzustellen und dementsprechend Gegenmaßnahmen zu planen.

Hierbei werden Auftretenswahrscheinlichkeit, Wahrscheinlichkeit einer frühzeitigen Entdeckung und der Schwere der Folgen des Projekts bewertet. Entsprechende Maßnahmen setzen dann entweder an Ursachen oder Folgen der Schwierigkeit an. Die Analyse findet in der Planungsphase im Team statt. Es wird in acht Schritte unterteilt.

### Schritt 1:

Hier werden Teilbereiche analysiert, in denen Schwierigkeiten auftreten können. Auf Basis der sieben Erfolgsfaktoren sind diese Bereiche zu beachten:

- 1) Aufgabe
- 2) Kompetenzen
- 3) Kultur
- 4) Vertrauen
- 5) Ziele
- 6) Kommunikation
- 7) Erfolgscontrolling

### Schritt 2:

aus den Teilbereichen werden mögliche Probleme abgeleitet.  
Es folgen einige Beispiele zu den beiden ersten Schritten:

- Aufgabe

Beispiele für potentielle Probleme: Mangelnde Zieldefinition, hohe Komplexität.

- Kompetenzen

Beispiele für potentielle Probleme: mangelnde Fachkompetenz, mangelnde Selbstorganisation.

- Kultur

Beispiele für potentielle Probleme: Kulturbedingte Missverständnisse, mangelnde kulturelle Toleranz.

- Vertrauen

Beispiele für potentielle Probleme: Beziehungskonflikte durch mangelndes Vertrauen in der Gruppe, Informationsasymmetrien durch Information Hiding.

- Ziele

Beispiele für potentielle Probleme: Demotivation einzelner Mitarbeiter durch mangelhafte Teilzielbildung, gegenläufige Teilziele durch mangelnde Zielabstimmung.

- Kommunikation

Beispiele für potentielle Probleme: Beziehungsprobleme durch Missverständnisse aufgrund falsch eingesetzter Kommunikationsmittel, Informationsasymmetrien durch mangelhafte Kommunikation.

- Erfolgscontrolling

Beispiele für potentielle Probleme: Beziehungskonflikte durch mangelndes Controlling der Teamprozesse auf der Beziehungsebene, Gefährdung der Zielerreichung durch fehlendes Leistungscontrolling etc.

### Schritt 3:

Es werden Problemursachen analysiert. Ursache für das Auftreten von Beziehungskonflikten könnte z.B. mangelnde kulturelle Kompetenz der einzelnen Teammitglieder sein.

## Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams

---

### Schritt 4:

Entsprechend der Zusammensetzung von Ursache und Problem werden eventuelle Folgen. Folgen könnten z.B. eine Budgetüberschreitung oder Terminüberschreitung sein.

### Schritt 5:

Alle eventuellen Probleme werden in Bezug auf 1. Auftretenswahrscheinlichkeit des Problems, 2. Wahrscheinlichkeit der rechtzeitigen Entdeckung und 3. mögliche Folgen evaluiert.

Zu 1.) Die Skala verläuft von 1 für kaum mögliches Auftreten, bis 10 für hohe Wahrscheinlichkeit des Problemaufkommens.

Zu 2.) Die Skala verläuft von 1 für rechtzeitiges Entdecken des Problems, bis 10 für Entdeckung erst, wenn es bereits geschehen ist.

Zu 3.) Die Skala verläuft von 1 für nicht vorhandenen Einfluss auf Projekterfolg, bis 10 für Problem ist verantwortlich für ausbleibenden Erfolg.

Durch die Multiplikation der Einzelbewertungen entsteht die Risikoprioritätszahl (RPZ). Die Bewertung sollte im Team erfolgen, da mehrere unterschiedliche Sichtweisen weiterführen.

### Schritt 6:

Auf Grunde der RPZ werden Maßnahmen durchdacht. Bei Werten unter 125 kann auf Hilfen verzichtet werden, bei Daten über 125 sollten Maßnahmen eingeleitet werden.

### Schritt 7:

Anschließend werden den Maßnahmen Verantwortlichkeiten und Termine zugeordnet.

### Schritt 8:

Als letzter Schritt sollte die RPZ erneut unter den neuen Bedingungen ermittelt werden und gegebenenfalls sind weitere Hilfen zu durchdenken.

Bei Einhaltung der acht Schritte wird das Vordenken von Problemen, die Projekterfolge gefährden, ermöglicht. Durch die Bewertung werden Problembedeutungen erkannt und Schwierigkeiten werden vermieden.

Beispiel: Bereich Kommunikation. Kommunikationsfehlern → durch verschiedene Kulturen → Folge: Beziehungsprobleme zwischen Teammitgliedern.

### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Haben Sie die oben genannte Methode zur Kontrolle bereits in der Vergangenheit angewendet? Denken Sie über begangene Fehler oder über erfolgreiche Aspekte nach.

### **Wochen-Aufgaben zum Training der Anwendung:**

Ergänzen Sie die oben angeführten Beispiele mit weiteren Ideen aus Bereichen Ihrer Arbeit als Teamleiter und wenden Sie anschließend die Methoden bei einer bereits vergangenen oder auch einer ausgedachten Projektaufgabe an. Durchlaufen Sie diese anhand der acht Schritte. Was hätte vermieden werden können, wenn Sie die Methoden angewandt hätten?

### Die Action Phase

Nach den vorgestellten Aspekten der Set-Up-Phase findet in der zweiten Phase – der Action-Phase - der Controlling-Prozess statt. Darin eingeschlossen wird das Teamcontrolling und das Leistungscontrolling, bei denen das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern wichtig ist.

Die Führungskraft übernimmt eine Erfolgskontrolle. Beim Controlling werden Teilziele festgelegt und ein Vergleich von geplanten und umgesetzten Ergebnissen durchgeführt.

### Führen durch Zielvereinbarung: Management by Objectives

Der Bereich der Personalführung in verteilten Strukturen ist durch die Schaffung klarer Zielvorgaben nach dem Prinzip des „Management by Objectives“ (MbO) geprägt. Dieses von Peter Drucker in den 50iger Jahren entwickelte Konzept besteht aus zwei Varianten, die sich im Verfahren der Zielfindung und damit in der Art und Weise der Generierung von ex ante Soll-Ergebnissen als Vergleichsbasis unterscheiden. Diese Unterscheidung wird durch eine prinzipielle Differenzierung einer Alleinentscheidung des Managements mit anschließender autoritärer Zielvorgabe und einer echten Partizipation der Aufgabenträger im Sinne einer gemeinsamen Zielfindung und -vereinbarung getragen. Hierbei muss die Führungskraft zwischen zwei Möglichkeiten der Zielfindung wählen:

- 1) Führen durch Zielvorgabe: In dieser Variante werden den Mitarbeitern die zu verfolgenden Ziele bzw. die zu erreichenden Ergebnisse im Rahmen einer top-down- Planung vom Manager vorgegeben.
- 2) Führen durch Zielvereinbarung: Hierbei werden in Ergänzung zur top-down-Planung die Ziele partizipativ durch einen gegenläufigen bottom-up-Abstimmungsprozess ergänzt, indem von Vorgaben betroffene Mitarbeiter ihre eigenen Zielvorstellungen einbringen können.

### Teamcontrolling

Der Management by Objectives Ansatz ist ein vierstufiger Prozess:

- 1) Zielbildung:  
Die Zielbildung konkretisiert Unterzielen des Projektes (Wild, 1982). Eine Zielabstimmung zum allseitigen Verständnis und als Maßstab entscheidend (Dunbar, 1981). Erfolgsmessungsstandards, Kommunikationsgrundlagenfestlegung und Teilzielfestlegung sind erforderlich. Durch Zielvorgaben, die leicht über dem Anspruchsniveau von Aufgabenträgern liegen, ermöglichen höchste Leistungswirkung (Gebert, 1995).
- 2) Realisationsphase:  
Nach der Festlegung der Teilziele und der einzuhaltenden Kommunikationsregeln ist diese Phase von den Mitarbeitern frei gestaltbar. Zu beachten ist jedoch noch ein regelmäßiger Prozess in dem Rückmeldungen zwischen Leitung und Team gegeben werden.
- 3) Realisationskontrolle:  
Bei der Realisationskontrolle soll ein Soll-Ist-Vergleich stattfinden, den Führungskraft und Mitarbeiter durchführen. Hinzu kommt eine Beurteilung des Arbeitsfortschritts. Somit werden störende Faktoren bei Leistungserstellung und der Kommunikation bestimmt.
- 4) Abweichungsanalyse:  
Abweichungsanalysen dienen der Ursachenerarbeitung bei Abweichungen im Ablauf der Leistungserstellung. Außerdem wird der Leistungsprozess verbessert.

### Leistungscontrolling

#### Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan und David P. Norton führten die Balanced Scorecard (BSC) ein. Sie ist ein Konzept zur Dokumentation der Ergebnisse aus Messungen der Aktivitäten eines Unternehmens im Hinblick auf seine Vision und Strategien, um den Führungskräften einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität der Organisation zu bieten.

Die Balanced Scorecard ist ein ausgewogenes, wertorientiertes Steuerungs- und Kommunikationsinstrument zur Formulierung, Umsetzung und Prüfung von Unternehmensstrategien. Dabei liegen diesem Ansatz eine Verknüpfung von Strategie und operativen Handlungen sowie die Verbindung von finanzwirtschaftlichen Vorgaben und dem Prozess der Leistungserstellung zu Grunde. Dieses Modell stellt einen strategischen Handlungsrahmen für den gesamten Managementprozess dar und versucht durch die Vermengung quantitativer und qualitativer Maßzahlen, strategischen und operativen Entscheidungsräumen als auch externen und internen Steuerungsinstrumenten einen Brückenschlag von Leistungsmessung und unternehmerischen Handeln zu vollbringen. In der konzeptionellen Darstellung der Balanced Scorecard unterscheiden Kaplan/Norton (1996) dabei grundsätzlich vier klassische Perspektiven: Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse und Entwicklung. In den jeweiligen Perspektiven sind strategiekonforme Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen zu definieren, die den Denkansatz dieses Modells tragen. Die Verbindungslinien zwischen den vier Perspektiven geben Aufschluss über ihre Interdependenz und das Ursache- und Wirkungsnetzwerk einer Strategie und dem davon abgeleiteten unternehmerischen Handeln. In der Konsequenz dieser Grundlage zur Kommunikation der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens kommt es schließlich zu einer lückenlosen Vernetzung von Leistungstreibern (Frühindikatoren) mit den Ergebniskennzahlen (Spätindikatoren). Die vier klassischen Perspektiven sollten jedoch nicht als strategisches Korsett empfunden werden, sondern als Denkanreiz, der nach Aufgabe und Zielsetzung modifiziert werden kann. Im Hinblick auf das Führen auf Distanz ist dieser Flexibilität großer Wert beizumessen hinsichtlich der Erfüllung von Zielvorgaben unter der Erschwernis von Informations-, Organisations- und Beziehungsdistanz von Führungskraft und Mitarbeitern.

#### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Denken Sie darüber nach, mit welchen der drei oben genannten Thematiken Sie sich künftig ausführlicher auseinandersetzen möchten.

#### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Schreiben Sie sich nach Ihren Überlegungen auf, aus welchem Grund Sie sich mit diesem Aspekt beschäftigen möchten und wovon Sie profitieren könnten bzw. werden. Darüber hinaus notieren Sie sich was Sie lernen möchten bspw. bestimmte Fertigkeiten und wie Sie Ihr Lernziel erreichen. Zum Beispiel eignen Sie sich Wissen an und bilden sich weiter, indem Sie ein Buch zur Hand nehmen oder im Internet recherchieren und sich zu bestimmten Inhalten erkundigen. Außerdem können Sie Ihre Kollegen fragen oder ein dementsprechendes Seminar besuchen.

## **Die Review-Phase**

Nach der Set-Up- und der Action-Phase folgt die letzte Phase eines Projektes: die Review-Phase. Es handelt sich dabei um eine systematisierte Nachbereitung des Verlaufes des E-Leadership-Prozesses sowie um die definierte Beendigung.

Schlussbemerkungen bilden das Ende des E-Leaderships-Prozesses. In einem abschließenden Führungsgespräch gibt das Team der Führungskraft eine Rückmeldung über die erbrachte Leistung. Es werden erreichte Ziele besprochen sowie eingetretene Probleme ausführlich beleuchtet. Es wird darüber gesprochen, dass und wie die bestehenden Schwierigkeiten künftig schneller und frühzeitig gelöst werden können. Sie werten den Leiter anhand der Erfolgsfaktoren des E-Leaderships aus. Hilfreich ist bei der Auswertung des Teamleiters sowie der Erfolgsfaktoren die Erfolgsfaktorenanalyse, die bereits in einem vorangegangenen Abschnitt ausführlich beleuchtet wurde. Es werde aber auch eigene Meinungen preisgegeben, die von den Teammitgliedern akzeptiert werden sollten.

Die während des Prozesses gelernten Inhalte (zu Projektmanagement und Teamarbeit) werden reflektiert und für andere zugänglich gemacht. Die Inhalte und Ergebnisse des Projekts werden gemeinsam zusammengefasst und anschließend verschriftlicht, damit alle Teilnehmenden die wichtigsten Aspekte für sich erneut und zukünftig betrachten können. Außerdem besteht durch das Zugänglichmachen die Möglichkeit anderen Projektgruppen und Teamleitern, mögliche Probleme in dem Skript zu erkennen und diese in ihrem neuen Projekt zu vermeiden.

Zur Belohnung wird die erfolgreiche Beendigung des Projekts gefeiert. Dies gibt den Beteiligten die Kraft und den Ansporn an weiteren Projekten mit Engagement teilzunehmen, denn ihre Leistungen werden wahrgenommen und darüber hinaus ebenfalls gewürdigt. Möglicherweise sehnen die Teilnehmer in der abschließenden Feier ein zu erreichendes Ziel, das als Bestätigung ihrer guten Leistungen dient. Sie würden für diese Belohnung einiges tun, denn ein jeder kann stolz darauf sein, etwas erreicht zu haben. Es ist nur fair und außerdem eine Abwechslung im Arbeitsalltag eine Feier oder ein Beisammensein außerhalb des Berufs einzurichten.

Besonders wichtig ist der Erhalt gebildeter Netzwerke über die Grenzen hinaus. Die Verbindungen sind für folgende Projekte bedeutsam und sollten nicht vernachlässigt werden.

In dieser Phase werden also sowohl positive als auch negative Aspekte besprochen, reflektiert und für folgende Projekte bereitgestellt.

### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Nehmen Sie zu anderen Teamleitern Kontakt auf und fragen Sie diese, ob sie die Review-Phase einsetzen. Wenn dies der Fall ist erkundigen Sie sich wie dies gehandhabt wird und welche Erfahrungen – positive wie negative – sie gemacht haben.

In diesem neunten Abschnitt des Digitalen Info-Buchs haben Sie Informationen zu dem Prozess des E-Leaderships erhalten, indem die drei Stufen Set-Up-Phase, Action-Phase und Review-Phase dargestellt wurden. Dabei wurden Ihnen die vier Erfolgsfaktoren Team, Ziele, Umfeld und Kommunikationsmittel erläutert. Des Weiteren wurden zwei in der Set-Up-Phase anwendbare Analyseinstrumente vorgestellt. Dazu zählen die Erfolgsfaktorenanalyse sowie die Failure Mode and Effects Analysis (FMEA). Das Team- und Leistungscontrolling ist Bestandteil der Action-Phase, während eine Reflexion in der abschließenden Review-Phase stattfindet.

## **Aspekte aus dem technischen Bereich**

Sie haben in den letzten Einheiten die wichtigsten Aspekte zu der Thematik des E-Leaderships sowie seinen Verlauf kennen gelernt. In diesem Abschnitt zu den technischen Begriffen, werden Ihnen wichtige Informationen zu unterstützenden Werkzeugen und Medien zur Führung eines virtuellen Teams vorgestellt. Es handelt sich dabei um elektronische Medien zur Unterstützung und Optimierung der Zusammenarbeit über Distanz.

### **Definition Application Sharing**

Dies bedeutet auf Deutsch: Anwendungsaufteilung oder auch Anwendungsverteilung und bezeichnet eine Ergänzung der audiovisuellen Konferenz. Daten, Programme und Objekte werden von mehreren Beteiligten gleichzeitig genutzt. Dies geschieht beispielsweise durch die Ermöglichung eines wechselseitigen Zugriffs auf einen Computer oder auch auf eine gemeinsame Arbeit auf nur einem PC. Zum Application Sharing gehört zum Beispiel das gemeinsame Bearbeiten eines Dokumentes zwischen zwei Personen, die sich nicht an demselben Ort aufhalten.

### **Definition Computer Supported Cooperative Work (CSCW)**

Bei dieser Form der Zusammenarbeit von Arbeitsgruppen, wird die Arbeit durch Computer ermöglicht bzw. unterstützt. Unterschieden wird in: zeitgleich am selben Ort, zeitgleich an unterschiedlichen Orten (z.B. Chat, Videokonferenz), asynchron an selben oder an anderen Orten (z.B. E-Mail). Im Bereich der Informatik beschäftigt sich CSCW mit der Computersystementwicklung, um diese Form der Zusammenarbeit zu unterstützen. Besonders entscheidend ist das Internet, wenn an verschiedenen Orten zusammen gearbeitet wird. (<http://www.nwn.de/hgm/lex/c.htm>)

### **Definition Process Monitor**

Prozess-Monitoring kann auch als das Sammeln von Informationen über die Verwendung von Produktionsmitteln, den Stand der Aktivitäten und die Art, wie diese durchzuführen sind bezeichnet werden.

Prozessüberwachung betrachtet, warum und wie Dinge geschehen und außerdem achtet es auf Relevanz, Effektivität und die Effizienz der Prozesse.

Es bezieht Akteure und Begünstigte in die Planung, bei der Entscheidung, was zu überwachen ist und bei der Entwicklung sowie Aufnahme der Überwachungsprozesse mit ein.

Prozessüberwachung erfordert Dokumentationen darüber, wie der Prozess ausgeführt wurde.

*Process Monitor* ist ein erweitertes Überwachungstool für Windows, mit dem die Dateisystem-, Registrierungs- und Prozess-/Threadaktivitäten in Echtzeit angezeigt werden.

### **Definition Remote Manager**

Fernmanager. Entfernter Manager.

Ist eine Software Lösung, die es Ihnen ermöglicht alle entfernten Verbindungen von einem Ort aus zu managen.

### **Definition Media Richness Theorie**

Zu Deutsch: „Medienreichhaltigkeitstheorie“. Mit dieser Kommunikationstheorie werden Anforderungen an Kommunikationsmedien erklärt. Dabei werden Aussagen zum Verhältnis der Komplexität der zu kommunizierenden Inhalte und der Komplexität des ausgewählten Mediums getroffen, das der Kommunikation dienen wird. Das Verhältnis ist der Theorie zufolge proportional. Je vieldeutiger und komplexer der zu vermittelnde sachliche Aspekt ist, desto komplexer muss das gewählte Medium sein. Die Media Richness Theorie verbindet mit der gemeinsam zu lösenden Aufgabe, die Medienauswahl. Die Theorie teilt Aufgaben nach Unsicherheit und wie Mehrdeutigkeit ein.

### Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams

---

Briefe und E-Mails gehören zu den weniger reichhaltigen Medien. Lediglich für Terminabsprachen oder einfache Fragen sollten diese verwendet werden. Sie werden vor allem für Abstimmungen genutzt, die voraussichtlich wenig diskutiert werden müssen.

Formen persönlicher Kommunikation zu denen Treffen, Gespräche oder Workshops zählen sind reichhaltige Medien. Die „Face-to-Face-Kommunikation“ lässt sich außerdem danach zergliedern, ob und wenn ja welche unterstützenden Informationen bestehen. Diese Informationen können Präsentationen, Pläne oder Modelle sein.

#### **Definition Telearbeit**

Zu diesem Begriff werden verschiedene Arbeitsformen eingeordnet, bei denen Personen einen Teil der Arbeit nicht in dem Gebäude verrichten, in dem sie normalerweise für ihren Arbeitgeber arbeiten. Die erarbeiteten Ergebnisse werden dem Arbeitgeber häufig per digitalem Kanal - sprich über Kommunikationsmittel wie Computer, Telefon und Fax – übermittelt. Die Festlegungen über Arbeitsziele und Termine werden mit dem Arbeitgeber und dem Arbeitsteam besprochen. Ein Vorteil der Telearbeit ist, dass die Firma bedeutend weniger Büroflächen benötigt. Des Weiteren ist es möglich auch Kompetenzen von Mitarbeitern zu nutzen, die nicht regelmäßig im Büro arbeiten können, da sie bspw. Kinder zu betreuen haben.

Zur Unterstützung kooperativer Gruppenprozesse werden unter anderem folgende Groupware-Systeme verwendet:

- **EMS: Electronic-Meeting-Systeme**  
Sie wurden dazu entwickelt, zeitgleiche Face-to-Face-Sitzungen in einem speziell dafür ausgerüsteten Electronic-Meeting-Room computertechnisch zu unterstützen.
- **GDSS: Group-Decision-Support-Systeme**  
Sie dienen der Entscheidungsfindung in Gruppen und werden oft synonym mit EMS gesehen. Die beiden Groupware-Systeme gleichen sich zwar in ihren Funktionalitäten immer mehr an, jedoch fokussieren EMS stärker den Ablauf des Meetings, stattdessen dienen GDSS mehr der methodischen bzw. modellhaften Unterstützung der eigentlichen Entscheidung. Ziel der GDSS ist, Unsicherheiten im Entscheidungsprozeß der Gruppe zu reduzieren.
- **PMS: Projectmanagementsysteme**  
Sie helfen dem Team bei der Projektanalyse und Planung sowie bei der Koordination von Aufgaben und bei der Ergebnisevaluation. Hauptsächlich unterstützen sie die Zusammenarbeit der Mitglieder.
- **Gruppenterminkalender**  
Darunter werden Softwaresysteme verstanden, die persönliche Terminkalender auf den PCs der Mitglieder nach bestimmten Vorgaben, wie bspw. der eingeplanten Zeit für ein Meeting, miteinander vergleichen, um danach allen passende Termine zu ermitteln. Das Programm hat auch die Möglichkeit eigenständig in Terminverhandlungen mit den Mitgliedern zu treten und die Einladungen zu versenden.
- **Shared Workspace/Co-Autorensysteme**  
Co-Autorensysteme werden ebenfalls häufig als Shared Workspaces bezeichnet. Durch sie ist das gemeinsame Bearbeiten von Objekten, die zentral auf einem Server gespeichert sind möglich. Je nach System kann eine Bearbeitung sowohl synchron als auch oder asynchron erfolgen.

Falls Sie weiterführende Hinweise zu den fünf letzten Begriffen bekommen möchten, finden Sie auf der Seite ergänzende Informationen:

## **Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

Bei Interesse erhalten Sie weitere Informationen in dem Dokument, das Sie auf der folgenden Webseite finden:

<http://books.google.de><sup>20</sup> .

Falls Sie im weiteren Verlauf des Digitalen Info-Buchs, auf für Sie unverständliche Begriffe stoßen, können Sie diese in diesem technischen Erklärungsabschnitt nachschlagen.

### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Kennen Sie noch weitere Begriffe aus dem technischen Bereich, die Sie interessieren. Denken Sie darüber nach, welche Techniken Sie sonst noch verwenden und was Sie weiterführend interessieren könnte.

### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Informieren Sie sich bei Ihren Kollegen bzw. Teammitgliedern, ob Sie weitere Fragen zu technischen Begriffen haben, schreiben Sie diese auf und informieren Sie sich darüber. Dies hilft sowohl Ihnen als auch Ihren Teammitgliedern.

---

<sup>20</sup> [http://books.google.de/books?id=qyFhFUFh\\_LIC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=EMS:+Electronic-Meeting-Systeme+Senst&source=web&ots=OadFBHamVd&sig=oUWoGf7FVbU1et2\\_t3U3hmEIG4s&hl=de&sa=X&oi=book\\_result&resnum=2&ct=result#PPP1,M1](http://books.google.de/books?id=qyFhFUFh_LIC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=EMS:+Electronic-Meeting-Systeme+Senst&source=web&ots=OadFBHamVd&sig=oUWoGf7FVbU1et2_t3U3hmEIG4s&hl=de&sa=X&oi=book_result&resnum=2&ct=result#PPP1,M1)

## Methoden des E-Leaderships

Im folgenden Abschnitt werden Ihnen einige weitere Methoden des E-Leadership vorgestellt, die Sie anwenden können, um Ihren Führungsprozess erfolgreich zu gestalten.

Im Internet sind zahlreiche Methodemöglichkeiten aufgeführt. Eine dieser Varianten ist „Vitero“. Auf der folgenden Internetseite finden Sie weitere Informationen zu dieser Methode:

<http://www.vitero.de><sup>21</sup>.

Auch auf der Internetseite der Methode Netviewer finden Sie einige Hinweise, wie Sie über weite Distanz hinweg zusammenarbeiten können: <http://www.netviewer.ch>

Einige Methoden zur Kommunikation auf Distanz werden in der folgenden Liste als Übersichtshilfe aufgeführt:

- 1) *Autorensysteme* sind Werkzeuge zum Erstellen eigenständiger elektronischer online- oder offline-Publikationen wie bspw. Hypertexte, HTML-Seiten, Hilfesysteme sowie Lernsysteme, die keine Programmierkenntnisse erfordern.
- 2) *Content Management Systeme* dienen der einfachen Erstellung von Informationsangeboten innerhalb einer größeren Publikationseinheit, z. B. der Website einer Zeitung oder einer Universität.
- 3) Unter *Simulationen* versteht man das Arbeiten und Experimentieren mit einem Modell anstelle eines realen Objektes". Das Modell ist „ein vereinfachtes Bild einer Klasse originaler Objekte.“ Unter Simulation versteht man die Nachbildung, die Imitation von Vorgängen und Abläufen durch geeignete Computerprogramme. Grundlage jeder Simulation ist ein Simulationsmodell.
- 4) Unter *Videokonferenz-Systemen* werden solche Systeme verstanden, bei denen eine Teilnehmergruppe mit einer zweiten, entfernten Teilnehmergruppe in Echtzeit visuell und sprachlich kommuniziert. In der Regel können bei einer Videokonferenz neben der Kommunikation über den Blickkontakt der Teilnehmer auch Dokumente oder Bewegtbilddarstellungen übertragen werden.
- 5) *Teleteaching* ist die Übermittlung von Informationen an ein breites Forum über Kommunikations- oder Fernsehnetze und eignet sich besonders für Vorlesungen und Vorträge. Da Teleteaching ohne Rückkanal arbeitet, können die Zuseher keine unmittelbare Interaktion auf den Wissensinhalt ausüben. Diese kann nur zeitversetzt über andere Kommunikationskanäle wie das Telefon, E-Mail oder Fax erfolgen.
- 6) Unter einem *Lernmanagement-System (LMS)* versteht man eine Lernplattform. Es handelt sich um ein Softwareprogramm für computerbasiertes oder webbasiertes Lernen, computerunterstütztes Training (CBT) und Web Based Training (WBT). Die Lernplattform ist eine grafische Benutzeroberfläche, die bestimmte Funktionalitäten wie die Verwaltung und Administration des Lerninhaltes unterstützt. Dazu gehören die Gliederung und die Tests des Lerninhaltes, sowie die Kommunikationssteuerung zwischen dem Computer mit dem Lernprogramm und dem Lernenden.
- 7) *Content-Kataloge* unterstützen den Austausch von Lernobjekten - von kompletten Kursen bis hin zu Rohmaterialien. Bereitsteller können Angebotsbedingungen spezifizieren. Zugriffe werden dokumentiert und gegebenenfalls abgerechnet.
- 8) *Computer-Supported Cooperative Working (CSCW)* ist ein Oberbegriff für Workgroup-Computing,

---

<sup>21</sup> <http://www.vitero.de/deutsch/einsatzbereiche/web-conferencing---e-collaboration/web-conferencing-startartikel.html>

## **Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

die computerunterstützte Kommunikation von Personen, die am gleichen Projekt kooperativ arbeiten.

- 9) Bei *Web Based Training* (WBT) handelt es sich um eine Art Telelearning, bei dem die Lerninhalte im WWW präsentiert werden. Der Kursteilnehmer ist zeitlich und örtlich unabhängig von der Präsentation und kann diese jederzeit von jedem Ort aus abrufen.
- 10) *Whiteboards* sind vergleichbar mit einer Tafel oder einem Flipchart. Die Nutzer haben die Möglichkeit, über ein Netzwerk gemeinsam Skizzen zu erstellen und zu betrachten. Dazu stehen sowohl Mal- als auch Textwerkzeuge zu Verfügung.
- 11) *Business TV* ist ein exakt auf die Zielgruppe zugeschnittenes Fernsehprogramm. Business TV stellt eine sehr wirkungsvolle Methode dar, um eine Gruppe (Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden) zum Lernen anzuregen.

Der Ansatz der Balanced Scorecard, Aufgabenanalysen, Analysen von Kompetenzportfolios und Kulturportfolios sowie Analysen der Kommunikation zwischen Mitarbeitern sind weitere Methoden um Probleme voraus planen zu können.

### **5-Minuten-Aufgabe zum persönlichen Transfer:**

Einige dieser Methoden sind Ihnen sicherlich bereits bekannt und vertraut. Denken Sie über die Methoden nach und erstellen Sie eine Liste mit Vor- und Nachteilen. Danach suchen Sie sich zwei bis drei Methoden heraus und informieren sich im Internet über die von Ihnen ausgewählten Methoden weiter. Dabei ist es gleich, ob Sie die Methode bereits kennen oder Sie neu für Sie ist.

### **Wochen-Aufgabe zum Training der Anwendung:**

Setzen Sie in einem Ihrer nächsten virtuellen Treffen, die von Ihnen vorgezogenen Methoden ein und reflektieren Sie nach dem Treffen, wie die Methode angekommen ist und wie sie funktioniert hat. Falls Sie beim nächsten Treffen etwas ändern würden, notieren Sie sich was und warum es nicht geklappt hat und verbessern Sie es im nächsten Treffen.

## **Das Fallbeispiel**

Sie haben nun in den 26 erarbeiteten Einheiten alle wichtigen Informationen zu der Thematik des E-Leadership erhalten und werden in der folgenden Einheit ein Fallbeispiel anhand von abschließenden Fragen bearbeiten.

Die Führungskraft Harry Schnell erhielt eine neue Position im Marketingbereich der Firma EPower, die Elektrogeräte (u.a. Küchenmixer Typ Quirli 2003) herstellt. Dort laufen u.a. bereits die Planung und Umsetzung einer Marketingoffensive für den ostasiatischen Raum. Das Produkt befindet sich zurzeit noch in der Entwicklungsphase, steht jedoch unmittelbar vor der Produkteinführung. Harry Schnell arbeitet am Hauptsitz der Firma in Deutschland und hat eine große Palette weiterer Aufgaben im Marketingbereich der Firma zu leiten und zu koordinieren.

Für die Marketingoffensive des Küchenmixers ist der asiatische Raum in drei Regionen aufgeteilt, die von drei selbständig arbeitenden Projektleitern betreut werden. Die drei ihm unterstellten Projektleiter müssen mit ihren Teams in ihren je eigenen Regionen die Marketingoffensive selbständig durchführen. Hauptziel ist es, durch die Einführung eines neuen Gerätes den 15%igen Marktanteil des alten Modells um 5% auf 20% auszubauen.

Von den drei Projektleitern sind Max Rieger (ledig) und Heinrich Unterburger (verheiratet, zwei Kinder) vom Stammhaus in Deutschland. Max Rieger ist mit Beginn der Marketingoffensive erst seit einem halben Jahr in Asien; Heinrich Unterburger mit Familie bereits seit fünf Jahren. Der dritte Projektleiter ist der einheimische Asiate Sung Nam, der bereits seit vier Jahren bei der Auslandsvertretung von EPower ist.

Nach Einweisung durch seinen Vorgänger in das laufende Projekt, flossen die Informationen von den Projektleitern an Harry Schnell nur sehr spärlich. Bereits nach kurzer Frist hatte Harry Schnell keinen Überblick mehr über den aktuellen Stand der Umsetzung der Projektphase. Auch nach mehrmaligen Telefonaten und Mail-Kontakten blieben die Informationen sehr abstrakt und lückenhaft. Festgesetzte Fristen für die Ausarbeitung der Marktanalysen und den Zeitplan der Umsetzung von einzelnen Kampagneschritten in den jeweiligen Regionen fiel quantitativ und qualitativ sehr unterschiedlich aus und erfüllte in keinem der Fälle die festgelegten und üblichen Standards und Vorgehensweisen der Firma und Abteilung. Auch die wiederholten und sehr bestimmten Aufforderungen durch Harry Schnell, die Ziele in Frist und Standard einzuhalten, blieben erfolglos. Es entstand nach wenigen Wochen der Übernahme der Leitung ein sehr gespanntes und dadurch unproduktives Verhältnis von Harry Schnell zu seinen drei Projektleitern. Harry Schnell sah den Projekterfolg gefährdet und entschloss sich - bevor die Situation zu eskalieren drohte - die drei Projektleiter persönlich kennen zu lernen. Dies hatte er zwar schon anfangs geplant, jedoch verhinderte bisher seine Einarbeitung in eine neue Leitungsposition der Firma eine zeitgerechte Planung und Durchführung. Harry Schnell setzte ein mehrtägiges Meeting an, zu dem er alle drei Projektleiter einlud.

An diesem mehrtägigen Seminar wurden folgende Punkte offen gelegt:

- 1) Die drei Projektleiter kannten sich bisher untereinander nicht. Das Kennen lernen führte zu einem intensiven Austausch an kreativen Ideen und Informationen, der vor allem durch die kompetenten Erfahrungen von Heinrich Unterburger und Sung Nam bereichert wurde. Auch neue Ideen und Arbeitsmethoden wurden im gemeinsamen Austausch kreiert. Zudem stellte man im Verlauf des Treffens fest, dass viele Arbeiten erleichtert und vermieden hätten werden können, wenn einzelne Regionalleiter auf die Arbeit und Informationen anderer hätten zurückgreifen können. Für den weiteren Projektverlauf wurden daher - wo möglich - überregionale Arbeitspakete verteilt, welche von einzelnen zu erarbeiten sind und von den jeweils anderen genutzt werden können. Hier kann vor allem Sung Nam hervorragende Vorarbeiten leisten, auf welche die beiden anderen Mitarbeiter aufbauen können, da er bezüglich der rechtlichen Bedingungen in den einzelnen asiatischen Regionen hervorragend versiert war.

### Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams

---

- 2) Der Hauptgrund des defizitären Informationsaustauschs lag an der zu abstrakten und langfristigen Formulierung und Festlegung der Ziele am Beginn des Projekts. Die Ziele waren bisher zu interpretationsbedürftig und konnten erst sehr spät kontrolliert werden. Defizite und Probleme waren erst sehr spät in Augenschein getreten, was zu erheblichen Zeitverlusten geführt hätte. Um die Eigenständigkeit der Mitarbeiter zu fördern, einigte sich das Team auf die klare Formulierung und Festlegung von Teilzielen und erarbeitete einen exakten Zielplan bis zum Start der Marketingkampagne. Die einzelnen Teilziele sind nun von kleinen überschaubaren Arbeitspaketen und kurzen Fristen gekennzeichnet. Bei der Verteilung der Arbeitspakete wurde sehr stark auf die Motivation und die Beteiligung der einzelnen Mitarbeiter geachtet. Jeder Mitarbeiter sollte zu den Fristen und Arbeitszielen einen möglichst positiven Bezug haben.
- 3) Die mangelnde Strukturierung des Projektes war Ausdruck der fehlenden Umsetzung messbarer Erfolgsfaktoren. Eine Auswertung des Leistungserstellungsprozesses, der sich aufgrund einer fehlenden Bemessungsgrundlage in jüngster Vergangenheit zusehends schwierig gestaltete, erforderte die unverzügliche Einführung eines umfassenden Controllingprozesses. Es wurde vereinbart die Zielsetzungsphase, Realisationskontrolle und Abweichungsanalyse der Projektdurchführung in einer aussagekräftigen Bemessungsgrundlage zu vereinen. Gemeinsam wurden nun diesbezüglich Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen für die erforderliche Projektleistung erörtert, um eine kontinuierliche Leistungskontrolle der Projektgruppe (Führungskraft und Mitarbeiter) im Führen auf Distanz bezüglich der Aufgabenerfüllung zu gewährleisten.
- 4) Im Zuge der Aufgabenanalyse fiel bei der Analyse der Schnittstellen auf, dass es bei der Herstellung des Küchenmixers zu Verzögerungen kam. Dies bedeutet eine Änderung und neue Abstimmung der Fristen, damit die Kampagne nicht startet und sich die Nachfrage einstellt, noch bevor das Produkt lieferbar ist.
- 5) Das Team stellte fest, dass es bisher keine einheitlichen Kommunikationsregeln gab. Jeder einzelne kommunizierte individuell so, wie er es mit dem Vorgänger von Harry Schnell gewohnt war. Das Team wurde bisher sehr autokratisch geführt, bekam exakte Anweisungen für auch sehr detaillierte Arbeitsschritte und wurde nach dem Pull-Prinzip geführt. Kommunikation fand also nur statt, wenn sie eingefordert wurde. Dies hemmte ein selbständiges Arbeiten und die Eigeninitiative und erzeugte eine Mentalität des Abwartens. Das Team einigte sich daher auf festgelegte Kommunikationsregeln: wöchentliche Ergebnis- und Tätigkeitsberichte; Telefonate bei wesentlichen Themen und Problemen, vor allem im Bezug auf die Einhaltung von Fristen und Zielen; Vorrang der Telefon- vor der E-Mail-Kommunikation, besonders bei Rückfragen; E-Mail-Nutzung nur bei one-way-Kommunikation und Informationsübermittlung.
- 6) Harry Schnell stellte fest, dass sein Vorgänger bei der Auswahl der Mitarbeiter im Hinblick auf Sung Nams fachliche Kompetenzen starke Kompromisse gemacht hatte. Sung Nam war sehr versiert in der deutschen Sprache und hat ein ausgezeichnetes Wissen über die juristischen Bedingungen im gesamten Ostasiatischen Raum. Im Hinblick auf die Durchführung von Marktanalysen und Marketingkampagnen war er kaum ausgebildet. Dies führte auch zu mangelnden Berichten und Informationen von schlechter Qualität. Es wurde vereinbart Sung Nam einen weiteren Mitarbeiter aus Deutschland mit den fehlenden Kompetenzen zu unterstellen, somit konnte auch die bisher fehlende Komponente der Identifikation mit dem Unternehmen in Deutschland ergänzt werden. Ebenfalls konnte Harry Schnell die Spannungen zwischen ihm und Sung Nam auf der Beziehungsebene abbauen. Harry Schnell stellte fest, dass er Sung Nam nicht mit der gleichen expliziten Kritik konfrontieren konnte wie seine deutschen Kollegen. Vielmehr musste er mit Sung Nam einen stark durch Freundlichkeit und Lob bestimmten Kommunikationsstil pflegen, in den er seine implizite Kritik in Form von zur Disposition gestellten Verbesserungsvorschlägen einbaute. Diesen Kommunikationsstil mit Sung Nam konnte er bei dem asiensversierten Heinrich Unterburger beobachten. Er nahm sich vor, den für Sung Nam vorgesehenen neuen Mitarbeiter auch im Hinblick auf diese Kompetenzen auszuwählen.
- 7) In informellen Gesprächen am Rande der mehrtägigen Arbeitsphase stellte sich heraus, dass Max

**Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

Rieger erhebliche Probleme beim Einleben in den asiatischen Kulturraum hat, was vor allem mit der schlechten Qualität der Wohnverhältnisse zusammenhängt. Max Rieger kam, aufgrund der Arbeitsbelastung, bisher noch nicht dazu, sich einen angenehmen privaten Rückzugsraum zu schaffen. Max Rieger verzichtete deshalb außerdem auch auf seinen ihm zustehenden Heimataufenthalt und signalisierte private Problem mit seiner Beziehungspartnerin. Um sich zu erholen und seine privaten Angelegenheiten in Deutschland und Asien zu ordnen vereinbarten Harry Schnell und Max Rieger, trotz erheblichen Zeitdrucks, einen zweiwöchigen außerplanmäßigen Urlaub.

- 8) Kurz vor Abreise und Ende des Meetings verwickelte Heinrich Unterburger den Projektleiter in ein Gespräch über die firmeninternen Umstrukturierungen. Aus dem Gespräch ging hervor, dass Heinrich Unterburger vor vier Jahren nach Asien ging mit der Aussicht, nach fünf Jahren wieder eine konkrete, herausragende Führungsposition im Haupthaus in Deutschland zu übernehmen. Seine Frau und Familie stimmte unter diesen Bedingungen einem befristeten Auslandseinsatz zu. Nun stellte sich heraus, dass das laufende Marketingprojekt den Gesamtaufenthalt auf sechs Jahre verlängert und zudem durch die firmeninterne Umstrukturierung die konkret zugesagte Position weggefallen ist. Der Vorgänger von Harry Schnell tröstete Heinrich Unterburger diesbezüglich mit dem Hinweis auf seinen Nachfolger. Heinrich Unterburger ist daher sehr irritiert und demotiviert im Hinblick auf die Identifikation mit der Firma, seine aktuelle Arbeitsleistung und zunehmendem familiären Druck. Harry Schnell versprach, sich unverzüglich mit den entsprechenden Personalleitern in Verbindung zu setzen, um eine akzeptable Lösung herbeizuführen.

Durch das gemeinsame Treffen entstand eine Art Gruppengefühl, das die drei Projektleiter neu motivierte. Sie empfanden sich nicht mehr nur als Einzelkämpfer. Es wurde vereinbart, einen wöchentlichen Informationsaustausch per Telefonkonferenz zwischen den Projektleitern einzurichten. Dadurch entstand eine neue Team- und Kommunikationsstruktur der Projektgruppe. Das Team einigte sich ebenfalls darauf, aufgrund der wesentlichen Erfahrungen durch das persönliche Treffen, bis zum Abschluss des Projekts noch drei „Face-to-Face-Meetings“ in der jeweiligen Region der einzelnen Projektleiter durchzuführen, um auch das jeweilige Arbeitsumfeld kennen zu lernen. Auch hatte Harry Schnell den Eindruck, dass seine Mitarbeiter aufgrund des Führungswechsels in der Leitungsposition zunächst eine sehr abwartende und misstrauische Haltung ihm gegenüber einnahmen. Bei Reflexion des mehrtägigen Treffens, bestätigten sie ihm diesen Eindruck und kommunizierten sodann sehr offen, dass ihre Befürchtungen diesbezüglich ausgeräumt seien.

**Aufgaben zum Fallbeispiel:**

---

- 1) Welche Merkmale des E-Leaderships finden Sie in diesem Fallbeispiel wieder?
- 2) Welche Probleme sind in diesem Beispiel enthalten?
- 3) Wie wird versucht diese Probleme zu lösen und wie würden Sie diese Sache angehen bzw. was würden Sie tun, um es erst gar nicht so weit kommen zu lassen?
- 4) Worin wurden Probleme gesehen? Welche Vorteile brachte das angesetzte Treffen mit sich?
- 5) Was wurde wie geändert?
- 6) Was wurde nach diesem Gespräch geändert und welcher Nutzen entsteht daraus?
- 7) Wo lagen die Ursachen?
- 8) Welche Probleme bei der Zielvereinbarung und der Kommunikation sind aufgetreten?
- 9) Welche Nachteile sind aus den Fehlern entstanden?
- 10) Welche Analysen wurden zu welchem Nutzen durchgeführt?
- 11) Was wurde dabei herausgefunden? Welche Feststellungen wurden gemacht?
- 12) Welche Kommunikationsmittel werden in Zukunft eingesetzt?
- 13) An welcher Stelle kommt der Kultur-Aspekt zum Ausdruck?
- 14) Welche regelmäßigen Änderungen treten ein?
- 15) Was geschieht auf sozialer Ebene?

**Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

- Was sollte also beachtet werden, um die aufgeführten Problematiken zu verhindern?
- Was können Sie zusammenfassend dazu niederschreiben?

## **Zusammenfassende Aspekte**

Zum Abschluss des Digitalen Info-Buchs werden einige wichtige Aspekte aufgegriffen, um Ihnen einen zusammenfassenden Überblick zu ermöglichen. Des Weiteren sind am Ende von Ihnen drei Fragen zu beantworten, die bei künftigen Projekten der Orientierung dienen.

Aufgaben können heutzutage wegen den gestiegenen Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien arbeitsteilig durch geographisch verteilte Leistungsträger bearbeitet werden. Die Führung von räumlich verteilten Mitarbeitern räumlich verteilter Teams gewinnt durch die Globalisierung an Bedeutung. Diese neuartige Form der Führung stellt neue Anforderungen an die Führungskraftkompetenzen und die zu führenden Mitarbeiter.

Beim E-Leadership werden keine völlig neuen Führungsgrundsätze verwendet. Schon bestehende Führungsprinzipien werden zu nötigen Elementen des Führungsprozesses.

Wichtig ist beim Führen auf Distanz die Eignung der Aufgabe. Aufgaben werden anhand von Analyse bewertet. Somit werden erste Ansatzpunkte zur Vermeidung von Risiken identifiziert.

Es müssen das Gesamtziel aber auch einzelne Teil- und Unterziele klar definiert werden und von allen Gruppenmitgliedern akzeptiert werden. Ein fixer Zeithorizont gehört dazu. Bedeutsam ist die Unterteilung in Teilziele. Die Teilzielbildung ist die Grundlage für das spätere Controlling.

Ideal wäre, wenn sich die unterschiedlichen Kompetenzen im Team ergänzen. Das Kompetenzniveau der einzelnen Teammitglieder steigt mit der Dezentralisierung des Teams und der Aufgabenkomplexität.

Eine zentrale Bedeutung hat das Vertrauen zwischen dem Vorgesetzten und den Teammitgliedern sowie dem Vertrauensverhältnis zwischen den einzelnen Teammitgliedern, da es durch die räumliche Distanz auch zu einem Verluste der Kontrollmöglichkeiten kommt. Menschliche Beziehungen werden stabilisiert. Verhalten wird verlässlich und es werden Unsicherheiten absorbiert. Dies hat Auswirkungen auf die Motivation der Teammitglieder.

Verantwortlichkeiten müssen über die gesamte Projektdauer hinweg an einzelne Teammitglieder verteilt werden. Die Abarbeitung der Erledigungen und eine sorgfältige Vorbereitung bis zum nächsten gemeinsamen Treffen sollten von jedem erbracht und eingehalten werden. Eine längere physische Präsenz aller Teammitglieder ist nicht durch alternative Medien zu ersetzen, sondern für das Gelingen des Projektes essentiell.

Bei einem Team ohne disziplinarischen Vorgesetzten empfiehlt sich der „Wechselnde Hut“, so dass jeder führt und geführt wird. Dieses Vorgehen ist insbesondere in strittigen Situationen sinnvoll, Interkulturelle Aufgeschlossenheit ist in der Bereitschaft erkennbar, sich in interkulturellen Teams tolerant gegenüber Teammitgliedern aus anderen Kulturkreisen zu zeigen. Die Akzeptanz anderer Arbeitsweisen, Problemlösungs- und Kommunikationsstrategien, sowie anderer Arten des Umgangs mit Kritik sind darunter zu fassen. Grundlage ist das Wissen der Teammitglieder über die Besonderheiten der verschiedenen Kulturkreise.

Kommunikation zwischen den Teammitgliedern findet zumeist über elektronische Kommunikationsmedien statt. Nur selten kommt es zu Face-to-Face Kontakten. Aufgrund der begrenzten Reichhaltigkeit der Medien (Media Richness) kann es zu Problemen auf der Beziehungsebene kommen. Entscheidend ist deshalb die zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel entsprechend dem Kommunikationszweck einzusetzen. Es sollten Kommunikationsregeln aufgestellt werden.

Trotz des Mangels an Kontrollmöglichkeiten der Führungskraft, müssen mögliche Abweichungen des Projektverlaufes frühzeitig erkannt werden. Deshalb ist ein kontinuierliches Erfolgscontrolling erforderlich. Wichtige Hilfsmittel sind dabei der Balanced Scorecard Ansatz und der Management by Objectives Ansatz. Erreicht werden soll die frühzeitige Erkennung möglicher Probleme, um dann sofort Gegenmaßnahmen einzuleiten.

## **Digitales Info-Buch: E-Leadership und Virtuelle Teams**

---

Bei Abschluss eines Meetings muss unbedingt eine Vereinbarung über die weitere Vorgehensweise und Verteilung von Arbeitspaketen erfolgen, sodass das nächste Treffen wieder mit klar definierten Themen und Arbeitspaketen begonnen werden kann.

### **Abschlussaufgaben:**

Notieren Sie sich zum Abschluss des Digitalen Info-Buchs, was Sie in Zukunft häufiger machen möchten. Zum Beispiel: „Wollen Sie genauere Zielvereinbarungen machen oder mehr Meetings ansetzen?“.

Außerdem überlegen Sie, wovon Sie künftig weniger machen möchten. Zum Beispiel: „Wollen Sie in Emails weiterhin Ironie einbauen, die möglicherweise irritiert?“ Oder „Werden Sie künftig seltener bestimmte Kollegen vorziehen?“

Und am Ende denken Sie darüber nach, was Sie gar nicht mehr machen möchten. Zum Beispiel: „Werden Sie in Zukunft noch homogene Gruppen im Hinblick auf die Kultur gründen?“.

Dies sind drei Aufgaben, die Sie für die Zukunft mitnehmen und auf die Sie zur Orientierung zurückgreifen können.

Über Anfragen, Fragen, Anregungen und Feedback freuen wir uns:  
[info@christian-bremer.de](mailto:info@christian-bremer.de).