

# Team- führung auf Distanz

*Acht Fragen – acht Antworten*

Jürgen Peterke berät seit Jahren internationale virtuelle Teams.  
Er verrät, worauf es dabei ankommt.

---

*Jürgen Peterke*

---

## **Was ist die Besonderheit von virtuellen Teams?**

Virtuelle Teams kennzeichnet Zusammenarbeit über Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen hinweg (Zofi 2012: S.1). Sie sind mindestens nicht in einem Raum, sondern an verschiedenen Standorten, oft in verschiedenen Ländern oder Kontinenten tätig. Der Austausch im Team geschieht weithin mittels elektronischer Medien. Auch die Teamführung erfolgt über Entfernung, spätestens wenn nationale Grenzen überschritten werden, hat ein Teil der Teammitglieder zwei Chefs.

## **Was bedeutet es, wenn man sich kaum persönlich zum Austausch sieht?**

Virtuelle Teams sind durchaus reale Teams, die gemeinsame Ziele verfolgen. Weil der persönliche Kon-

takt von Angesicht zu Angesicht jedoch selten ist, sind Abstimmung, Information und Kommunikation erschwert. Dies beeinträchtigt das Gefühl der Zusammengehörigkeit und die Ausbildung einer Teamidentität. Teammitglieder können ihren Beitrag zum Teamerfolg und ihren Platz im Team oft nicht einschätzen, erleben Vereinzelung, Isolation und Überforderung durch erhöhte Komplexität, zumal dann, wenn sie am jeweiligen Standort auf sich gestellt sind.

## **Was ist wichtig bei der Führung von virtuellen Teams?**

Fehlender direkter Kontakt führt dazu, dass Leiter virtueller Teams den Eindruck von Kontrollverlust haben können, besonders wenn sie einerseits nicht loslassen können und sich andererseits zu wenig engagieren, den Rahmen für Handeln und Zusammenwirken als Team systematisch zu gestalten. Basierend auf einer Studie lassen sich drei Regeln



zur Führung solcher Teams nennen (Majchrzak et al. 2004): erstens Vielfalt/Diversity zum Vorteil nutzen, zweitens Technologie zur Stimulation der Teamrealität einsetzen und drittens das Team zusammenhalten. Ein vielfach unterschätzter Aspekt der Führung ist, das virtuelle Team als soziale Gemeinschaft für alle erlebbar zu machen. Statt nur auf die Aufgabenerfüllung zu starren, sollten virtuelle Chefs die Entwicklung ihres Teams fördern. Auch ein virtuelles Team braucht eine Ausrichtung, will Beteiligung erfahren, Entscheidungen beeinflussen. Es gilt, Zeit und Energie in die Ausbildung der Teamidentität zu investie-

ren sowie immer wieder Klarheit über Ziele, Vorgehen und Standards sicherzustellen. Ein sorgfältig orchestrierter Mix regelmäßiger virtueller Teammeetings, möglichst auch Präsenzworkshops, und individueller Kontakte zur Teamchefin wie der Teammitglieder untereinander ist dafür hilfreich.

#### **Wie kann ein virtuelles Team in der Praxis gesteuert werden?**

Die Teamchefin eines globalen virtuellen Teams der Automobilindustrie sorgt dafür, dass die Teamwebsite im Intranet stets aktuell ist. Neben beruflichen

Themen finden sich darin auch persönliche Bemerkungen, auf die sie gelegentlich eingeht. In regelmässigen virtuellen Meetings ermuntert sie alle zur aktiven Beteiligung und erteilt zuvor den Auftrag, kurze Präsentationen vorzubereiten. Sie achtet darauf, dass alle im Team in der Anwendung des konzernweit verfügbaren Web-Konferenz-Tools geschult sind, sodass Kommentare während der Präsentation direkt online erscheinen und dass darauf eingegangen wird. Die Teamstrategie wurde sukzessive in mehreren 45-minütigen

### *Virtuelle Teams sind durchaus reale Teams, die gemeinsame Ziele verfolgen.*

virtuellen Meetings entwickelt, zu denen im Vorfeld von allen unter anderem Analysefragen beantwortet wurden, die die Chefin zusammenfassend darstellte. Die virtuelle Diskussion diente dann nur noch der Verständigung über Kernaussagen. Global aufgestellt, kann sich das Team nicht oft «face-to-face» treffen. Die Chefin konnte trotz Budgetrestriktionen ein Präsenzmeeting mindestens alle 18 Monate an wechselnden Standorten durchsetzen. Schwerpunkte der Treffen sind Erfahrungsaustausch, Reflexion und interkulturelles Miteinander. Ein wichtiger Impuls zum Teamerfolg ist, die Bedeutung jedes Einzelnen erfahrbar zu machen (Emich/Wright 2016), gerade auch in virtuellen Teams. Dies gilt auch für das Marketing des Teams und seiner Leistungen durch die Teamführung. Es gilt, Sichtbarkeit im Konzern sicherzustellen, denn virtuelle Teams sind in Gefahr, nicht hinreichend wahrgenommen zu werden. Dies beeinträchtigt im konkurrenzintensiven Umfeld komplexer Organisationen den Zugang zu Ressourcen und beeinflusst die Motivation.

#### **Wie wird miteinander kommuniziert?**

Virtuelle Teams brauchen stabile Kommunikationsräume, um ein Mass an Vertrauen zu erreichen, das für sie besonders wichtig und zugleich schwer zu erreichen ist. Umfassende Nutzung moderner Kommunikationstechnologie ist unerlässlich, auch für technikegestützte interaktive Workshops oder für kollektive Entscheidungsfindung. Feedback als eines der wichtigsten Tools zur Weiterentwicklung des Teams kann anonym über Online-Instrumente erfolgen, die oft Bestandteil professioneller Meeting-Software sind. Schlüsselthemen des Teams können so herausgefiltert und in den virtuellen Meetings nach und nach bearbeitet werden. Feedback erfolgt auch über die durch Tools generierte Transparenz zu Zielen, Status und Ergeb-

nissen, zu denen alle im Team Zugriff haben. Die Gestaltung der Kommunikation im Team erfordert Planung und einen angemessenen Medien-Mix. Online- und Telefon-Konferenzen gilt es nicht nur inhaltlich, sondern auch in der Dramaturgie vorzubereiten und interaktiv zu gestalten. Die Teilnahme sollte ein Erlebnis sein, Mehrwert schaffen und nicht Erschöpfung auslösen. Sechsstündige Telefonate mit über sechzig weithin passiven Teilnehmenden, wie sie in der Realität vorkommen, sind unproduktiv. Da sind andere Formate und Kompetenzen in virtueller Moderation gefragt (Fogelberg/Tavanar 2015).

#### **Wie funktioniert die Kommunikation in der Praxis?**

Der Teamleiter eines F&E-Teams gliedert den Austausch über Subgruppen. Jede Gruppe wird interaktiv online in etwa einstündigen Sitzungen moderiert. Zum Abschluss ist nach angemessener Pause jedes Team aufgerufen, in fünf Minuten einen mündlichen Statusbericht und seine drei wichtigsten Klärungsanliegen zu nennen. Innerhalb 48 Stunden ist dies schriftlich in einem Online-Formular auf der Teamwebsite zu hinterlegen. Nach weiteren 48 Stunden werden Entscheidungen zum weiteren Vorgehen durch die Teamleitung online gestellt. Bei wichtigen Einwänden darf innerhalb 24 Stunden das Signal «roter Blitz» genutzt werden. Teamchefs grosser Teams sollten Beiträge der Teammitglieder aktiv einfordern und interaktiv moderieren. Englisch ist in internationalen virtuellen

### *Es gilt, Zeit und Energie in die Ausbildung der Teamidentität zu investieren.*

Teams ein Muss – aber mit der Haltung: wir sprechen Englisch und egal, wie gut es jeder kann, jeder beteiligt sich aktiv. Auch ein Team-Slang mit selbst kreierten Vokabeln auf «Dinglish» darf sich ausbilden, das fördert sogar das Miteinander. Die Schwelle für Beteiligung sollte niedrig sein, zumal wenn nicht alle in der Fremdsprache versiert sind.

#### **Welche Rolle spielt die Interkulturalität?**

In interkulturellen Team-Settings braucht der Aufbau von Vertrauen mehr Zeit, systematisches Vorgehen und interkulturelle Achtsamkeit. Bewusste Auseinandersetzung mit kulturellen Unterschieden fördert Verständnis und kann aus der Diversität sogar einen Mehrwert schaffen (DiStefano J. J., Maznevski M. L.: 2000). Kulturell unterschiedlich geprägte Denk- und Arbeitsweisen sowie Vorstellungen von Strategieentwicklung, Entscheidungsverhalten (Brett et al.

2006) und «Geführtwerden» begünstigen Missverständnisse, Konflikte und Brüche in der Zusammenarbeit. Es ist nötig, im Team immer wieder gemeinsame Ziele, Rollen, Aufgaben und Begriffe zu verdeutlichen. Feedback ist nicht in allen Kulturen üblich und muss als Instrument für Verbesserungen begründet und erklärt werden. Wichtig ist, stets gut hinzuhören, ein Gefühl für unterschiedliche Kommunikationsstile zu entwickeln und es zur Teamregel zu machen, Schwierigkeiten und Konflikte anzusprechen. Wenn alle in einer Fremdsprache miteinander kommunizieren, entsteht manchmal fälschlich die Annahme, man habe sich verstanden, weil Nuancen in Aussagen nicht greifbar sind. Daher ist viel explizierter und detaillierter zu sprechen – auch von Muttersprachlern.

### Wie können virtuelle Teams beraten werden?

Seminare und Coachings für Leiter virtueller Teams oder Präsenzworkshops mit dem Team werden vermehrt ergänzt oder sogar ersetzt durch virtuelle Formate mittels elektronischer Meetingtools. Webinare für Teamleiter wie auch virtuell moderierte Teamworkshops sind heute üblich, manchmal bewusst kulturübergreifend, wie bei einem Coachee aus den USA, der einen Coach aus Europa wählt, weil er zur Führung europäischer Teammitglieder die hiesige Businesspraxis verstehen möchte. Ein globales Managementteam, dessen Mitglieder alle virtuelle Teams führen, absolviert ein Programm zu virtueller Führung – virtuell durchgeführt. Der Aufwand zur Vorbereitung ist oft höher als bei Präsenzveranstaltungen. Es geht um gute Medienintegration, passende Methodenwahl und sauber abgestimmte elektronisch unterstützte Sequenzen. Virtuelle Realität von Teams und Teamleiterinnen erfordert virtuelle Antworten auch in der Beratung.



**Jürgen Peterke**, JP-Consulting & Training GmbH Speyer, Berater, Trainer, Coach mit den Schwerpunkten Führung im komplexen Unternehmen, Virtuelle Führung, Entwicklung von Managementteams, Strategieentwicklung, Change Management.  
juergen.peterke@jp-consulting.de

### LITERATUR

- Brett, J./Behfar, K./Kern, M.C.(2006): Managing multicultural teams. In: Harvard Business Review, Nov. 2006, p. 84–92.
- DiStefano, J.J./Maznevski, M. L.(2000): Creating value with diverse teams in global management. In: Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 1, 2000, p. 45–63.
- Emich, K.J./Wright, T.A.(2016): The I's in team: The importance of individual members to team success. In: Organizational Dynamics (2016) 45, p. 2–10.
- Fogelberg, F./Tavanar, J.(2015): Virtual Facilitation for High Engagement and Powerful Learning: Live Connections.
- Majchrzak, A. et al. (2004): Can absence make a team grow stronger? In: Harvard Business Review, May 2004.
- Zofi, Y. (2012): A Manager's Guide to Virtual Teams. New York: AMACOM.