



Erfolgsfaktoren für das effiziente Management und Führen von Virtuellen Internationalen Teams (VIT)

Virtuelle Führung ist nicht alles, aber ohne Führung ist im virtuellen Leben, besonders internationaler Teams, alles nichts! Virtuelle Zusammenarbeit kreiert oft Unsicherheit - daher steigt die **Sehnsucht nach Führung und Struktur**. Für das effiziente Führen von internationalen virtuellen Teams braucht die Führungskraft daher Folgendes:

Die Fähigkeit, **klare strategische Teamziele** zu definieren. Gemeinsame Zieldefinitionen fördern die Identitätsbildung und schaffen einen Sinnzusammenhang. Daraus können dann die individuellen Ziele abgeleitet werden. Eine gute Aufgabe für das Kick-off!

Wertschätzung und Anerkennung der unternehmerischen Ansätze und Ideen der Teammitglieder. Jeder will gesehen werden. Da dies in Virtualität nicht leicht ist, kann es in Telefonkonferenzen, auf Community Plattformen im Internet, in Newslettern oder sonst wie passieren.

Die **Bedeutung von Teamphasen** und den dann anfallenden Teambedürfnissen zu beachten, so z.B. zum Start eines virtuellen interkulturellen Teams die Ressourcen für ein face-to-face Kick-off zu garantieren, die öffentliche Integration neuer und würdige Verabschiedung ausscheidender Mitglieder.

Coaching Kompetenzen. Die Führung etabliert mit jedem Kooperationsakteur ein vertrauensvolle Beziehung und hört hier viel zu. Dadurch bekommt sie ein Gefühl für die Stimmung im Gesamtteam.

Die Führung braucht sehr **hohe interkulturelle Kommunikationskompetenzen**. Sie braucht ein Gespür dafür, warum welches Teammitglied wie agiert und wie die Führung angemessen intervenieren kann.

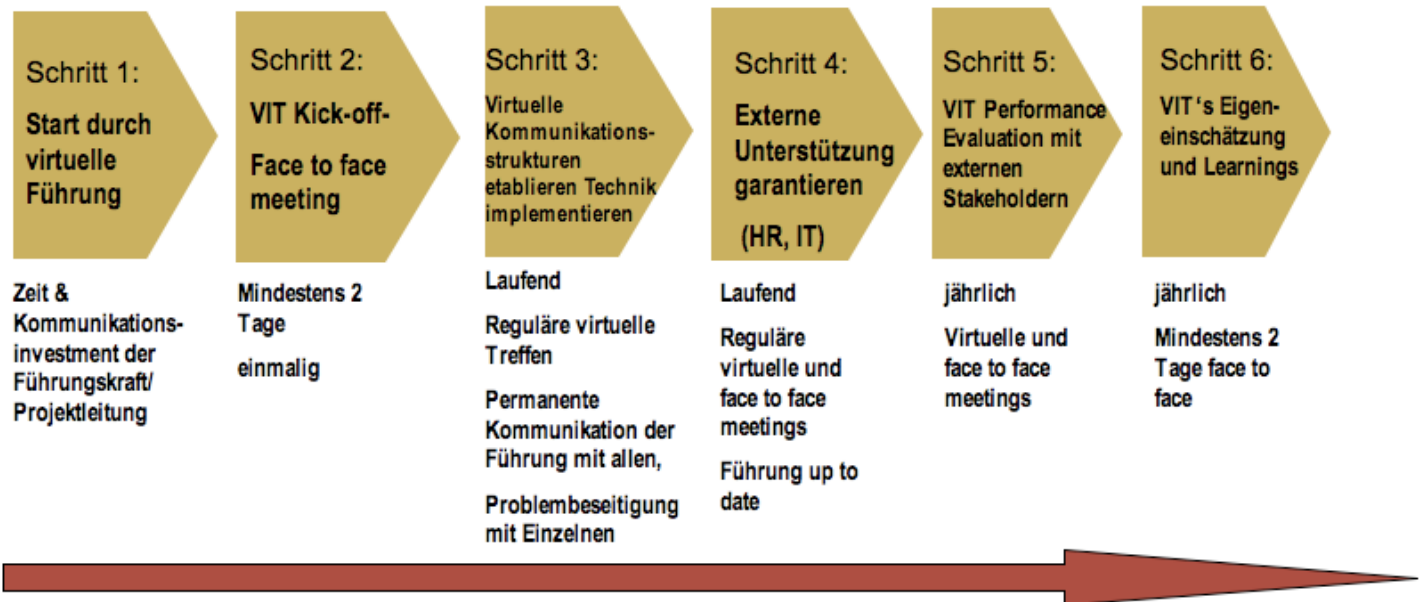
Gute virtuelle **Moderations- und Strukturierungsfähigkeiten**. Das bezieht sich auf eigene Kompetenzen, aber auch darauf, Moderation zu delegieren und zur Kommunikation zu animieren, die Protokollstrukturen, Fertigstellungs- und Versendezeiten zu definieren und einzuhalten. Wissen, wann die Nutzung welcher Technologie sinnvoll ist

Die Fähigkeit, sinnstiftende **Informationen bedeutungsvoll zu kanalisieren**. Zentrale Botschaften brauchen zentrale Plätze. Die Führung braucht eine erhöhte Aufmerksamkeit darauf, was ihre zentralen Botschaften sein sollen, wann und wie diese an die Adressaten gegeben werden, damit diese eine Orientierung im virtuellen schwarzen Loch bekommen.

Fähigkeit, **kritische Erfolgsfaktoren mit dem Team herauszuarbeiten** und diese in ihrer Einhaltung zu begleiten.. Die Akteure müssen wissen, dass und wie sie zum Erfolg beitragen.

Aktive **Nutzung symbolischer Akte** per mail, in virtuellen meetings, im intranet, in blogs, als sms, als twitter...). Sei es der Wunsch zum neuen Jahr, eine neue Akquisition, die Erwähnung des Teams beim Vorstand, der Geburtstag eines Teammitglieds, oder ein gutes Teamergebnis – die Führung kann alles nutzen, um Identität zu stärken und zu halten.

Sechs Schritte zum Erfolg internationaler Kooperationen im virtuellen Raum



Kooperationszusammenhang Kick-off

Abbildung aus: Keil, Neubeck u.a.: Applied research to increase Virtual International Teams (VIT) efficiency in global acting companies, Unveröffentlichte Studie

Zusammengefasst und auf eine Zeitachse gesetzt, ergeben sich sechs Schritte, die eine Führungskraft vom Start bis zum Ende des ersten Jahres durchläuft, wenn sie die virtuelle Kooperation professionell und damit effizient gestaltet. In Schleifen wird das Team diese Schritte immer wieder durchlaufen.

Unsere Erfahrung in einer 1,5 jährigen Studie war es, dass die Effizienz der virtuellen Kooperation in dem Maße steigt, in dem alle Beteiligten, insbesondere die Führungskräfte ein hohes Maß an kommunikativer Kompetenz im Umgang mit virtuellen Arbeitssituationen mitbringen. Die Führungskraft initiiert im besten Falle eine sich ständig selbst erneuernde Bewusstheit über die technikgestützten Kommunikationssituationen oder auch Themen, wie Vertrauenskultur, Gebrauch von CC in Mails etc. Wir untersuchten insgesamt 10 Teams aus fünf verschiedenen Branchen (Industrie, Handel, Bankenbranche, Chemie, Telekommunikation) durch qualitative Interviews, quantitative Befragungen und darauf folgenden Hypothesenbildung. Folgende neun Dimensionen standen im Zentrum unserer Interviewfragen:

Kommunikationskanäle, Informationsfluss, Vertrauen, Feedback, Konflikt, Kultur, Arbeitsorganisation/Effizienz, Identität, Führung

Unveröffentlichte Studie: Keil, M.; Bauer A.; Jahn W.; Jürgens-Krenzin S.; Neubeck S.; Oberpriller H.; Orths S.; (2009): Applied research to increase Virtual International Teams (VIT) efficiency in global acting companies

Im virtuellen Raum bewegen wir uns in Grauzonen von Identitäten

Das Management virtueller internationalen Teams, aber auch Organisationsnetzwerke, Communities und Kooperationen bewegt sich mehr als die „normale“ face-to-face Beratung in Grauzonen von Identitäten, Zugehörigkeiten, strukturellen Einheiten und gemeinsamen Zielen. Es braucht also die Geduld und Gelassenheit, sich in den Zwischenräumen zu bewegen, Widersprüchliches und Paradoxien zu wertschätzen und einen klaren Zukunftsfokus zu halten.



Der systemische Managementansatz, der Unterschiede und Paradoxien wertschätzt und wo versucht wird, Widersprüche zu integrieren und ihrer Funktionalität zu würdigen, erscheint hier besonders geeignet.

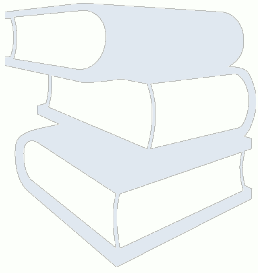
Für all diese fluiden Formen der Zusammenarbeit ist entscheidend, Raum und Zeit für die Identitätsentwicklung zu geben und diese anschließend immer pflegend im Auge zu behalten – eine Aufgabe, die Manager - stets

Zielerreichung und Kennzahlen im Sinn - oft aus den Augen verlieren.



Die größte Gefahr für virtuelle Projektteams ist, dass zentrale Personen gehen oder passiv werden. So verliert das Team enorme Ressourcen. (Projekt-) Manager haben hier eine wichtige Rolle zu spielen, identitätsstärkende Interventionen zu kreieren und zu vermitteln: „Warum bin ich hier und mit Euch, was trage ich bei, was gewinne ich, wo wollen wir hin und was sind meine Alternativen?“ Diese Fragen stellen sich alle Teilnehmer virtueller Teams, Projekte, Netzwerke, Communities und Teams permanent. Häufig spielt auch die Zugehörigkeit zu verschiedenen Weisungshierarchien eine Rolle, da virtuelle internationale Kooperationspartner oft auch noch Teammitglieder in anderen eventuell lokalen Teams der gleichen Organisation sind; oder es entstehen Projektteams und diese wandeln sich rasant, genau wie die Märkte, mit denen die Teammitglieder zu tun haben.

Das Management virtueller internationaler Teams ist ein echtes Zukunftsfeld – denn wenn etwas sicher ist, dann das: wir virtualisieren zunehmend und wir netzwerken zunehmend!



Mehr zum Thema:

Duarte D.L, Snyder N.T. (2006) Mastering Virtual Teams, Jossey Bass.

Fisher, Kimball; Fisher, Mareen, Duncan: The Distance Manager, A Hands-On Guide to Managing Off-Site Employee and virtual teams, McGraw-Hill 2000

Eppler Martin J. Was braucht eine virtuelle Community? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung ZOE 4/09 S. 58

Keil, Marion; Neubeck, Stefanie; Jürgens-Krenzin, Sabine (2007): Von der unintendierten Intention zur strukturierten Kontinuität - Erfolgsfaktoren für das Management von Beratungsnetzwerken am Beispiel des syNetzwerkes in: BSO Bulletin – Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung 3.

Keil, M.; Bauer A.; Jahn W.; Jürgens-Krenzin S.; Neubeck S.; Oberpriller H.; Orths S.; (2009): Applied research to increase Virtual International Teams (VIT) efficiency in global acting companies, Unveröffentlichte Studie

Königswieser R.; Hillebrand M. (2007) Einführung in die systemische Organisationsberatung. Carl Auer Verlag Heidelberg

Download interessanter Artikel und E-LETTER:

www.synetz-international.com

www.synetz-international.de

Frohe
Ostern



Wir wünschen Ihnen erholsame Ostertage, einen erfolgreichen Frühling und hoffen, Sie mit unserem E-LETTER inspiriert zu haben!

Ihre
synetz-international Change-Experten

Dr. Marion Keil & Stefanie Neubeck

