

befindet und welches Rollenverständnis Sie als Führungskraft haben. Zudem sind auch branchen- und geschäftsspezifische Unterschiede zwischen den Unternehmen und den virtuellen Teams zu berücksichtigen. Hierbei spielt unter anderem die Größenordnung von Unternehmen eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Es macht einen Unterschied, ob Ihr Team innerhalb eines Start-ups oder in einer komplexen Matrixorganisation virtuell zusammenarbeitet.

Geht es um die konkrete Ausgestaltung – also um das Management – von virtuellen Teams und um die Frage Ihrer Handlungsfähigkeit, so ist ein Blick auf den Geschäftszweck Ihres Unternehmens unserer Meinung nach entscheidend. Wie und in welcher Form sich virtuelle Teams aufstellen und wie es Unternehmen gelingt, das virtuelle Teammanagement in der Realität umzusetzen, hängt zunehmend von internen und externen Faktoren ab. Diese Faktoren sollten Sie als Führungskraft von virtuellen Teams kennen und verstehen. Dadurch sind Sie in der Lage, Ihr virtuelles Team bestmöglich aufzustellen und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut zu unterstützen.

Wir werden uns in den folgenden Kapiteln die **Kriterien** ansehen, anhand derer Sie überprüfen und entscheiden können, wie weit das Unternehmen und Ihre Organisation schon für eine bestmögliche Ausgestaltung und Unterstützung von virtuellen Teams aufgestellt sind.

Die Corona-Krise hat uns relativ klar vor Augen geführt, wie schnell (oder langsam) es Unternehmen gelingt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Homeoffice zu bringen und eine virtuelle Zusammenarbeit zu realisieren. In vielen Fällen waren diese Homeoffice-Lösungen improvisierte Notlösungen, die aufgrund einfacher Technologien und einem beherzten Umsetzen durch die Geschäftsführung sowie einer handlungsfähigen IT-Abteilung realisiert werden konnten. Diese virtuellen Tools für die notwendige Form der kollaborativen Zusammenarbeit ermöglichen es, dass mittlerweile ein Großteil der Arbeit auch von zu Hause erledigt werden kann. Gleichwohl ist deutlich geworden, dass die besondere Herausforderung zunehmend in der Arbeit in verteilten und virtuell arbeitenden Teams besteht, die zum dauerhaften Zustand einer neuen Normalität geworden ist.

Ohne die richtige IT ist die Welt nichts. Aber mit der falschen wird auch nichts daraus.

IT-Tools – sinnvolle Werkzeuge, aber kein Allheilmittel

Es ist für das virtuelle Teammanagement keine maßgebliche Frage, welche IT-Tools das Unternehmen im Einzelnen einsetzt, um seine Teams in einer virtuellen Arbeitsumgebung zu unterstützen. Gerade die Erfahrungen aus der Corona-Krise haben vielen Unternehmen gezeigt, dass es engagierten IT-Abteilungen und Mitarbeitern sehr gut gelingt, in einer virtuellen Umgebung mit modernen Tools zu arbeiten und in der Krise arbeitsfähig zu bleiben. Ob dies nun unbedingt ein Zeichen für gelungenes Leadership darstellt, ist zu klären. Vielmehr können wir in der oft schnellen Implementierung der IT-Lösungen eine Stärke der Improvisationsfähigkeit innerhalb der Unternehmen erkennen.

Gleichwohl zeigen aktuelle Studien, dass virtuelle Teams und virtuelles Teammanagement sich nicht ausschließlich an der entsprechenden IT-Ausstattung abarbeiten sollten. Die IT ist immer ein Werkzeug, und unterstützt einen entsprechenden Anwendungsfall. Machen Sie doch einmal einen Selbstversuch: Kennen Sie die genaue Formulierung des Geschäftszwecks Ihres Unternehmens? Sie können zum Beispiel eine Abfrage im Handelsregister durchführen, um den Wortlaut des Geschäftszwecks Ihres Unternehmens zu erfahren. Diesen einen Satz, der den Geschäftszweck zusammenfasst, gilt es dann, zu übertragen. Prüfen Sie, wie sich dieser Geschäftszweck in einer virtuellen Teamumgebung realisieren lässt.

Sie sehen also: Die ausschließliche Konzentration und Fokussierung auf IT-Tools unterstützt nicht unbedingt Teams und Führungskräfte bei der Bewältigung der Herausforderungen eines virtuellen Teammanagements (vgl. Abb. 2).



Abb. 2: Herausforderungen von virtuellen Teams

Grenzen einer virtuellen Zusammenarbeit

Dieses Buch möchte Ihnen dabei helfen, sich darüber klar zu werden, in welchem Setting Sie sich mit Ihrem Team bewegen und in welchen Bereichen Sie Möglichkeiten der Ausgestaltung Ihres virtuellen Teammanagements realisieren können. Dennoch ist es auch notwendig, dass Sie sich klar machen, wo die **Grenzen einer virtuellen Zusammenarbeit** liegen. Dafür sind unserer Meinung nach eine selbstkritische Haltung und eine distanzierte Einstellung zu propagierten und oft hochgelobten IT-Tools notwendig. Vorrangig sollten die notwendigen Erfahrungen im Teammanagement Ihren möglichen Handlungsrahmen erweitern.

Anwendungsfälle virtueller Teams

Damit Sie einen Bezugspunkt (oder Referenzpunkt) zur Betrachtung Ihres virtuellen Teammanagements besitzen, wollen wir ein **Modell zur Bewertung der relevanten Anwendungsfälle** einführen. Mit dem Begriff »Anwendungsfälle im Kontext von virtuellen Teams« verstehen wir sämtliche Ausgestaltungen der Zusammenarbeit, die sich auf die Aspekte der **Kommunikation** und **Kollaboration** beziehen. Eine Unterscheidung der relevanten Anwendungsfälle in virtuellen Teams erfolgt in diesen zwei Dimensionen:

Die erste Dimension bezieht sich auf die Form und die Intensität der **Kommunikation** im virtuellen Team. Die zweite Dimension beschreibt die Formen der **Kollaboration**, die im virtuellen Team stattfindet.

Anwendungsfälle für virtuelle Teams lassen sich in den Dimensionen Kommunikation und Kollaboration beschreiben.

Aus diesen zwei Dimensionen lässt sich ein Koordinatensystem ableiten. Im Nullpunkt ist sowohl die Kommunikation als auch die Kollaboration innerhalb eines virtuellen Teams gering oder niedrig ausgeprägt. Auf der gegenüberliegenden Seite der beiden Achsen ist sowohl die Kommunikation sehr hoch ausgeprägt als auch die Notwendigkeit zur Kollaboration wird intensiv genutzt. Durch diese vier Ausprägungen entlang der beiden Dimensionen entsteht ein Quadrat mit einer **Vier-Felder-Matrix**, wie in der nachfolgenden Abbildung 3 dargestellt.

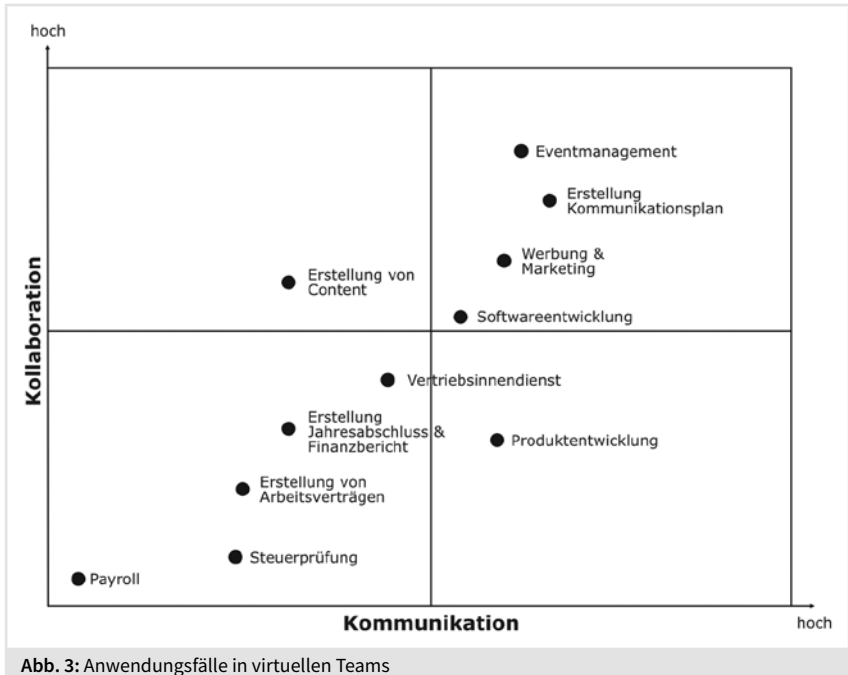


Abb. 3: Anwendungsfälle in virtuellen Teams

In diesen vier Feldern lassen sich die für virtuelle Teams relevanten Ausprägungen und Anwendungsfälle der Kommunikation und Kollaboration zuordnen.

Wie Sie mit diesem Buch arbeiten

Alle Teams durchlaufen verschiedene Phasen. Diese Phasen sind unterschiedlich gestaltet und haben differenzierte Schwerpunkte und Meilensteine im Prozess der Teamentwicklung. Für die Unterscheidung der jeweiligen Phasen kann das **Teamphasenmodell** von Bruce Tuckman genutzt werden.¹ In diesem Modell ist die zeitliche Entwicklung einzelner Teams in fünf Phasen beschrieben:

1. Forming
2. Storming

¹ Vgl. auch Dick and West (2005), S. 8f.

3. Norming
4. Performing
5. Adjourning

Mit der Bildung des Teams (Forming) entwickelt sich das Team im Zeitverlauf im besten Fall immer weiter und schafft somit die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit im Team (Performing). Manche Teams bestehen nur für einen bestimmten Zweck und eine definierte Zeitspanne (z. B. Projektteams). Es gilt, auch die Auflösung von temporären Teamstrukturen gut zu gestalten (Adjourning). Das Teamphasenmodell von Bruce Tuckman gibt Ihnen als Führungskraft eine gute Orientierung, um das virtuelle Teammanagement erfolgreich zu gestalten.

Aufbau des Buches

Das Buch ist in fünf Kapitel gegliedert und folgt damit der zeitlichen Teamentwicklung nach dem Teamphasenmodell von Bruce Tuckman. Sie können entweder direkt in das für Sie relevante Kapitel wechseln oder sich einen systematischen Überblick zum virtuellen Teammanagement verschaffen, indem Sie das Buch von vorne nach hinten lesen.

Oft können Teams und Führungskräfte nicht trennscharf feststellen, in welcher Phase des Teamphasenmodells sich das Team aktuell befindet. Aus diesem Grund haben wir in den einzelnen Kapiteln **Leitfragen** und **Meilensteine** zur Überprüfung der jeweiligen Teamphase für Sie eingebunden. Zudem stellen wir ausgewählte und anonymisierte **Praxisbeispiele** vor, damit Sie erste Handlungsempfehlungen für Ihr virtuelles Teammanagement erhalten.