

Virtuelle Teams – marginale Unterschiede, die es ihn sich haben

In meinen Seminaren zum Führen aus der Ferne und zur virtuellen Teamarbeit werde ich oft gefragt: „Vision, Ziele, Mission, Aufgaben, Ergebnisse, Vertrauen, Motivation – das sind doch Faktoren, die in jedem Team eine wichtige Rolle spielen. Wo liegt denn nun der Unterschied zu virtuellen Teams?“ Eine nicht unberechtigte Frage.

Sehen wir uns als Beispiel den Faktor „Ziele“ an. Jedes Team hat ein oder mehrere Ziele. Das Erreichen der Ziele ist entsprechend in jedem Team, egal ob ortsgebunden oder virtuell, ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Wenn die Ziele nicht klar sind oder kein gemeinsames Zielverständnis vorherrscht, werden jedoch die Unterschiede rasch deutlich.

- Im ortsgebundenen Team werden Zielunschärfen durch die tägliche informelle Kommunikation in der Regel rasch erkannt und nachjustiert, bevor es zu Abweichungen in Ergebnissen und Zwischenergebnissen kommt.
- Im virtuellen Team erkennt man Zielunschärfen oft viel später, meist erst dann, wenn schon einiges schief gelaufen ist und nun mühsam wieder geradegebogen werden muss. Aus diesem Grund ist die Schaffung eines gemeinsamen Zielverständnisses in virtuellen Teams wichtiger als in ortsgebundenen Teams.

Ein gemeinsames Ziel hat in virtuellen Teams noch eine andere Dimension. Um den Teamzusammenhalt aus der Ferne sicherzustellen, bilden Gemeinsamkeiten ganz allgemein eine wichtige Basis. Das Ziel ist immer als Gemeinsamkeit im Team vorhanden. Diese Gemeinsamkeit gilt es zu verdeutlichen und zu verinnerlichen. Dies funktioniert nicht, indem man den Teammitgliedern ein Ziel einfach vorgibt, ohne es zu im Team zu diskutieren. Das kostet Zeit, wirkt aber im Team als echter Treibsatz in Richtung virtuelles Hochleistungsteam.

Um ein gemeinsames Zielverständnis zu erzielen, ist die gute alte SMART-Methode sehr hilfreich. Informationen über die SMART-Methode finden Sie auf

<http://www.fct-akademie.com/lernen-mit-pfiff/fachwort-lexikon/>.

Unterstützend sollte das Team gemeinsam am Ziel arbeiten. So wird nicht nur das Ziel geschärft, sondern es wird auch zum gemeinsamen Ziel des Teams gemacht.

Hört sich einfach an, ist es aber nicht. In vielen virtuellen Teams fehlt gerade zu Beginn die Zeit, um sich damit zu beschäftigen. Folge: Man löscht lieber später das Feuer, als dass man am Anfang Brandschutz betreibt.

Ziele sind aber nur ein Eckstein des virtuellen Puzzles. Auch die oben genannten Faktoren wie Vision, Aufgaben oder Vertrauen spielen in virtuellen Teams eine marginal andere Rolle als in traditionellen Vor-Ort-Teams – doch dieser marginale Unterschied ist oft entscheidend für den Erfolg virtueller Teams. Wenn diese Faktoren im virtuellen Team nicht stimmen kommt es schnell zu der Situation, die Teamleiter häufig beklagen: die Teammitglieder fokussieren sich auf lokale Aufgaben und Geschehnisse und ziehen

sich aus dem gemeinsamen virtuellen Teamarbeit mehr oder weniger zurück. Die Prioritäten verschieben sich in Richtung lokale Aktivitäten. Dies ist vor allem in Matrixorganisationen und in Projektorganisationen zu spüren, wo Teammitglieder mehreren Führungskräften zuarbeiten. Die lokale Führungskraft hat Priorität vor der entfernten Führungskraft.

Was ist zu tun? Der „Distance Leader“, die entfernte Führungskraft, muss sicherstellen, dass im Team ein gemeinsames Verständnis für die oben genannten Faktoren gilt. Oder noch besser: er muss dafür sorgen, dass die Teammitglieder Vision, Ziel, Mission, etc. als „ihres“ betrachten. „Mein“ Ziel, „meine“ Vision, etc. haben immer höhere Priorität als das Ziel, die Vision der entfernten Führungskraft.

Der Teamleiter muss sich also zu Beginn der Teamarbeit, aber auch immer dann, wenn es eine Neuausrichtung im Team gibt oder wenn Reibungsverluste erkennbar sind, aktiv mit den obigen Themen beschäftigen. Hierfür sind Präsenzworkshops das geeignete „Medium“. Leider werden jedoch Präsenzbesprechungen in virtuellen Teams regelmäßig mit Sachthemen bis „unter die Hutschnur“ gefüllt. Für die obigen Themen bleibt dann keine Zeit mehr. Somit muss die Rolle der Präsenzbesprechungen in virtuellen Teams neu überdacht werden. Dazu aber an anderer Stelle mehr.

Ihr Ansprechpartner:

Konrad Fasnacht

Fasnacht Consulting & Training

Telefon: 0175 / 5860 754

E-Mail: konrad.fasnacht@fassnachtct.com