



Eindeutige Ansagen

Warum die Führung virtueller Teams (k)ein neues Rollenverständnis erfordert



Virtuelle Zusammenarbeit hat aus vielen Gründen in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Was muss Führung leisten, damit virtuelle Projekte häufiger als bisher erfolgreich sind?

DAS PROBLEM

Die virtuelle Zusammenarbeit in Teams kann die Flexibilität erhöhen sowie Kosten- und Zeitressourcen sparen. Eine aktuelle Studie des Marktforschungsunternehmens PAC (2015) kommt zu dem Ergebnis, dass virtuelle Zusammenarbeit auch immer wichtiger für den Geschäftserfolg wird. Das bestätigen 70 Prozent der befragten Führungskräfte. Gleichzeitig berichten 30 bis 50 Prozent allerdings von negativen Folgen für die Produktivität. Eine Studie der Rochus Mummert Consulting Group (2013) besagt, dass drei von vier virtuellen Teams scheitern. Warum ist das so?

DIE WISSENSCHAFT

Die Hauptursachen sind laut genannter Studien folgende: Häufig fehlen gemeinsame Regeln, die sich in Präsenzteams meist im Zusammenspiel vor Ort bilden. Auch mit Konflikten ist in virtuellen Teams schwieriger umzugehen, da diese aufgrund der räumlichen Distanz meist erst dann erkannt werden, wenn es zu spät ist. Doch die wichtigste Frage ist: Erfordert die virtuelle Führung ein neues Rollenverständnis?

Mit dieser Frage beschäftigte sich ein Wissenschaftlerteam rund um die Psychologin Julia Hoch an der California State University. Es befragte 565 Mitarbeiter aus 101 Forschungs- und Entwicklungsteams internationaler Fertigungsunternehmen. Teams waren ihrer Definition nach virtuell, wenn die Mitarbeiter in verschiedenen Ländern arbeiteten und sich elektronisch verständigten. Als Kontrollgruppen fungierten lokal arbeitende Teams. Die Forscher prüften, inwiefern drei Arten von Führung die Leistung virtueller Teams beeinflussten:

Klassische Führung: Hier versuchten die Chefs ihre Mitarbeiter zu motivieren oder eine vertrauensvolle Beziehung über eine sinnstiftende Kommunikation zu ihnen aufzubauen.

Strukturelle Führung: Hier machten die Chefs klar, welche Belohnung bei welcher Leistung zu erwarten war, außerdem mailten und sprachen sie verständlich.

Geteilte Führung: Hierbei lag die Verantwortung auf mehreren Schultern, viele im Team konnten mitentscheiden.

Die überraschenden Ergebnisse der Studie zeigten, dass virtuelle Teams nicht von motivierender und einfühlsamer Führung profitierten. Vielmehr waren sie – gemessen an Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Zeitplan und Budgetvorgaben – besser, wenn der Chef klare Ansagen machte und präzise informierte. In den nichtvirtuellen Teams verhielt es sich in Bezug auf den Führungsstil genau umgekehrt. Geteilte Führung wirkte sich in allen Teams (virtuell und nichtvirtuell) positiv auf die Produktivität aus.

DIE AUTORIN



JANA BECKS ▶ Senior Consultant bei HRpepper Management Consultants, Berlin. Sie verfügt über mehrjährige Erfahrung in der HR-Beratung mit dem Fokus auf komplexe Veränderungsprojekte.
▶ becks@hrpepper.de



DIE PRAXIS

Um diese „geteilte Führung“ realisieren zu können, ist es entscheidend, Teams nach Kompetenzen zusammenzustellen und zu entwickeln. Zu diesen Ergebnissen kamen auch die Forscher Arnd Albrecht und Evelyn Albrecht-Goepfert in ihrer Studie „Virtuelle Teams“ (2012). Sie untersuchten 324 Teams und interviewten die Beteiligten. Zu wichtigen Kompetenzen produktiver virtueller Teams gehören nicht nur Fachkenntnisse, sondern auch überfachliche Skills. Denn bei der virtuellen Zusammenarbeit ist die Kommunikation häufig nur auf Telefon, Videokonferenz, Mails oder Chats beschränkt. Mitarbeitern mit ausgeprägten kommunikativen und sozialen Kompetenzen gelingt diese Form der Kommunikation besser.

Eine aus der Forschung abgeleitete wichtige Erkenntnis für den Arbeitsalltag ist: Die klassische und in Präsenzteams erfolgreiche Führung über motivierende Worte und Sinnvermittlung scheitert in virtuellen Teams. Hier helfen vielmehr eindeutig zu verstehende Ansagen, transaktionale Führungsaktivitäten wie beispielsweise kontinuierliche und häufige Interaktionen, rechtzeitige, regelmäßige und klare Informationsweitergaben, konstantes Feedback und das konsequente Erfüllen von Verpflichtungen – mehr als es in nichtvirtuellen Teams notwendig ist.

Außerdem ist wichtig: Auch virtuelle Teams arbeiten produktiver bei „geteilter Führung“. Setzt man diese beiden Erkenntnisse zueinander in Bezug, bedeutet dies, dass Führungskräfte im virtuellen Kontext eine klare Struktur geben sollten, aber auch Führung abgeben und als Teil des Teams agieren müssen. Die erfolgreiche Führungskraft von morgen nimmt somit die Rolle des „Strukturgebers“ sowie des „Primus inter Pares“ im Sinne einer coachenden Funktion ein. ●

Literatur

- Hoch, J. E. / Kozlowski, S. W. J. (2014): Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership, in: *Journal of Applied Psychology*, 99 (3), 390-403
- Albrecht, A. / Albrecht-Goepfert, E. (2012): Virtuelle Teams. Umfrage unter deutschen Managern in virtuellen Teams, in Vorbereitung
- Hofmann, L. M. / Regnet, E. (2014): Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen, in: Rosenstiel, L. v. / Regnet, E. / Domsch, M. (Hg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement, 7. Aufl., Stuttgart, 602-612
- Marktforschungsunternehmen PAC (2015): Zusammenarbeit virtueller Teams in deutschen Unternehmen, www.pac-online.com/trendstudie-zusammenarbeit-virtueller-teams-deutschen-unternehmen
- Rochus Mummert Consulting Group (2013): Warum drei von vier virtuellen Teams scheitern, www.rochusmummert.com/downloads/news/82_130912-rm_fa_virtuelle_teams_fd_07.pdf