



# HR performance

businesspartner für personalverantwortliche



**Sonderdruck**

**„E-Führung – Distance Leadership“**

Winand Dittrich, Frank Pongé



# E-Führung – Distance Leadership

## Virtuelle Teams per „Fernbeziehung“ effizient steuern

„Virtuelles Team“ meint den Zusammenschluss von mindestens zwei Personen, die sich an unterschiedlichen Orten und/oder in verschiedenen Zeitzonen befinden. Um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, kooperieren sie überwiegend mittels Telekommunikation und computergestützter Instrumente. Nicht nur Management- und Projektteams, sondern auch Teams im Personal- und Vertriebsbereich arbeiten zunehmend virtuell.

Gesellschaftliche, wirtschaftliche und technische Megatrends und die damit einhergehende Internationalisierung von Wertschöpfungsketten führen unausweichlich zu innovativen, meist virtualisierten Arbeitsformen. Nach Erkenntnissen der Studie „Leadership 2030“ (Hay Group) finden sich in sehr unterschiedlichen Organisationen bereits virtuelle Arbeitsgruppen. Sowohl die generelle Akzeptanz als auch die praktische Handhabung auf Seiten der Unternehmensleitung wie bei Führungskräften und Mitarbeitern scheinen allerdings noch ausbaufähig.

Eindeutig erweist sich der Teamleiter als Schlüsselfaktor für den Erfolg jeder standortübergreifenden Leistungserstellung. Neben geeigneten Kommunikationssystemen kommt es in virtuellen Teams gerade auf die Person des Teamleiters, auf seine Kompetenz und sein konkretes Tun an.

### „In virtuellen Teams ist alles schwieriger“ (Hay-Studie)

Wie wichtig professionelles Führen auf Distanz – „E-Leadership“ oder „E-Führung“ – ist, zeigt sich angesichts der Herausforderungen, die im Kontrast zu den augenfälligen Vorteilen virtuellen Zusammenwirkens umso deutlicher zutage treten. Krämer/Deeg (2008) nennen nach Auswertung von Literatur und empirischen Untersuchungen vor allem drei Defizitbereiche, die den durch Virtualisierung erreichbaren Effizienzgewinn allzu leicht wieder aushebeln:

- **Mensch:** Unterschiedliche Vorerfahrungen und gegenläufige Erwartungen hinsichtlich Art und Intensität der virtuellen Verbindung führen regelmäßig zu Missverständnissen und Enttäuschungen. Fehlende verpflichtende Standards verleiten zu Minderleistung (Terminüberschreitungen und Qualitätsmängel bei abzuliefernden Aufgabenpaketen). Meinungsverschiedenheiten und Konflikte in virtuellen Teams bleiben nicht selten unausgesprochen und ungelöst, können daher das Arbeitsklima dauerhaft beeinträchtigen.
- **Medien:** Bei Nutzung asynchroner Kommunikationstechnik – je virtueller das Team, desto asynchroner, d.h. ungleichzeitiger das Medium – tendieren Teammitglieder häufig zu unkoordinierten und zeitverzögerten (Re-)Aktionen. Und entsprechen die Collaboration Tools nicht dem jeweiligen

Virtualitätsgrad, ist rationelles Arbeiten grundsätzlich erschwert.

- **Organisation:** Gerade zu Beginn der virtuellen Zusammenarbeit fehlt es oft an verbindlichen Verantwortlichkeiten und eindeutigen Vorgaben, was zu Desorientierung und Frustration führt.

Natürlich kann man auf das Selbstorganisationspotenzial der Beteiligten bauen. Denn die vielfach anspruchsvollen Aufgaben in virtuellen Teams werden meist auch von überdurchschnittlich gebildeten und selbstständig handelnden Personen bearbeitet. Erfahrungsgemäß reichen die Freude am Mitdenken und Mitmachen sowie sich einstellende Synergien jedoch für bestmögliche Resultate nicht aus, weshalb sich „Führungsvakua mit negativen Folgen für die gesamte Kooperation ergeben“ (Schreyögg 2010, S. 148).

Weiterhin ist in diesem noch jungen Forschungszweig bisher zu wenig über die generelle Optimierbarkeit virtueller Teamworks recherchiert worden: Wie kann der prinzipielle wie praktische Koordinationsvorteil dauerhaft gesichert und konkret gesteigert werden? Beide Herausforderungen, die produktive Steuerung wie die kontinuierliche Fortentwicklung virtueller Kooperationsformen, verweisen auf den hohen Stellenwert von „E-Führung“. Auf den virtuellen Teamleiter kommen neue Führungs-Anforderungen zu. Direkte Anweisung und unmittelbare Kontrolle, disziplinarische Macht und persönliche Einflussnahme müssen ersetzt, ergänzt oder modifiziert werden.

### Fünf Erfolgsfaktoren von E-Führung

Der Distance Leader führt, indem er auf die Teammitglieder zielbezogen Einfluss nimmt, wesentlich gestützt auf Collaboration Tools. Der Unterschied „telemedialer“ Führung zur üblichen Teamführung liegt naturgemäß im fehlenden Face-to-Face-Kontakt, verbunden mit eher netzwerkartigen Interaktionen und meist größeren Leitungsspannen. – Vor diesem Hintergrund sind die folgenden fünf Erfolgsfaktoren der virtuellen Führung zu nennen:

#### Erfolgsfaktor 1: Virtuelles Team zielführend zusammenstellen

Für die Performance virtueller Teamarbeit ist „die richtige Person am richtigen Platz“ doppelt entscheidend. Die Akteure müssen einerseits fachlich kompetent sein, andererseits menschlich miteinander harmonieren. Sachliche und soziale Passgenauigkeit sind umso wichtiger, desto virtueller die Gruppe aufgestellt werden soll – desto weniger kann der Leiter nämlich im laufenden Arbeitsprozess inhaltliche oder interpersonelle Mängel erkennen und entsprechend gegensteuern. Er sollte daher an der Auswahl der Teammitglieder aktiv beteiligt

sein, gerade wenn sie weiter entfernt stationiert sind. Sinnvoll für ihn sind deshalb bisherige Führungserfahrungen sowie personaldiagnostische Grundkenntnisse. In dieser Anfangsphase kann die HR-Abteilung oder ein externer Berater entscheidende Unterstützung bieten.

### Erfolgsfaktor 2: Teamentwicklungsphasen beachten und lenken

Jedes Team – auch jedes virtuelle Team – durchläuft nach Tuckman (1965) verschiedene Phasen:

- **Forming-Phase:** Einzelpersonen „formen“ sich zum Team, gemeinsame Ziele und Wege werden verkündet und vereinbart. Unsicherheit, Erwartungsvielfalt, aber auch Vorfreude – allgemein widersprüchliche Emotionen und Bestrebungen – herrschen vor.
- **Storming-Phase:** Die Gruppe „läuft los“. Perspektiven und Persönlichkeiten werden deutlicher, Rollen müssen geklärt und jene Konflikte ausgetragen werden, die angesichts noch nicht festgelegter Strukturen und Prozesse sowie mikropolitischen Interessen zutage treten.
- **Norming-Phase:** Hier werden wesentliche Fragen der Selbstorganisation erarbeitet und geregelt. Verbindliche Arbeitsnormen werden etabliert. Die Identifikation nimmt zu.
- **Performing-Phase:** Nachdem eine vereinte Basis ist ein grundlegendes Wir-Gefühl geschaffen wurden, ist Arbeitsfähigkeit hergestellt. Jetzt stehen sachliche Aufgabenerledigung und Leistungserbringung im Vordergrund.



Abb. 1: Teamentwicklungsphasen nach Tuckman (1965)

Weil diese Schritte gerade in virtuellen Teams nicht immer idealtypisch verlaufen, ist es Aufgabe des Teamleiters, den jeweils aktuellen Reifegrad zu erkennen und hilfreich einzugreifen. Praktisch heißt dies, sich für die Phasen 1 bis 3 hinreichend Zeit zu nehmen, um nachher den Performance-Ertrag zu ernten – aber auch, aktiv auf das gewünschte Performance-Niveau hinzusteuern und sich nicht durch energieraubende „Befindlichkeiten“ ablenken zu lassen. Wesentlich für vielversprechende Teamentwicklung ist eine gelingende Kick-off-Veranstaltung. Sie bildet symbolisch wie praktisch die Grundlage für gegenseitiges Vertrauen, klärt anstehende Fragen, reduziert Unstimmigkeiten, schafft Aufbruchstimmung ... kurz: Sie ist die Voraussetzung für erfolgreiches „Onboarding“ des virtuellen Teams.

### Erfolgsfaktor 3: Arbeitsroutinen installieren und optimieren

Der Leiter muss dafür sorgen, dass Arbeitsvollzüge im virtuellen Team auch ohne sein direktes Einwirken („interaktive Füh-

### Fachreihe „Virtuelle Teams erfolgreich managen“

Teil 1: Megatrend Virtualisierung

Teil 2: Collaboration Tools

**Teil 3: E-Führung – Distance Leadership**

Teil 4: Virtuelles Vertrauen und reale Motivation

Teil 5: Alles multikulti – oder was?

Teil 6: Das virtuelle Team als „Kunde“ von HR

rung“) eindeutig definiert und die Arbeitsresultate anschlussfähig dokumentiert sind. Dazu sind Aufgabenpakete hinreichend detailliert zu analysieren und in zweckmäßige Prozessschritte zu überführen. Jedes Mitglied sollte Erwartungen und Abläufe klar im Kopf haben – im virtuellen Team denkt sich ohnehin oft jeder „seinen Teil“. Folglich sind regelmäßige Protokolle, verlässliche Abstimmungstermine und eingespielte Rituale zur Orientierung und „Heimatbildung“ unerlässlich. Entscheidungsspielräume sind abzugrenzen, Meilensteine zu definieren ... kurz: „Strukturelle Führung“ ist zu leisten. Und der Teamleiter sollte einen akzeptierten Stellvertreter mit fest umrissenen Kompetenzen benennen.

### Erfolgsfaktor 4: Vertrauen gezielt aufbauen

„Vertrauen“ ist als zentrales Bindemittel zu sehen, das Arbeitsbeziehungen über Raum, Zeit und Kulturen hinweg zusammenhält. Gerade das Element „Aufbau und Aufrechterhaltung von Vertrauen zwischen Teammitgliedern durch den Teamleiter“ erhält in der erwähnten Hay-Studie höchste Zustimmung. Jede Förderung von Vertrauen im virtuellen Team krankt naturgemäß daran, dass es infolge der vielfältigen Distanzen kaum soziale Unmittelbarkeit gibt. Handlungen, Gefühle und die Reaktionen darauf werden stets durch den Flaschenhals ihrer elektronischen Übersetzung vermittelt und wahrgenommen. Stabile persönliche Beziehungen als Vertrauensgrundlage benötigen vor allem Zeit und Substanz. Virtuelle Kooperation jedoch beruht auf dem entgegengesetzten Prinzip: rasche Kontakte in unterschiedlichem Tiefgang mit Dritten, die man überwiegend kaum kennt.

**„How do you manage people  
whom you do not see?  
The simple answer is,  
By trusting them, [...]“**

*(Charles Handy, 1995, Originalschreibweise)*

Diesem Vertrauensdilemma der Virtualität – die virtuelle Gruppe benötigt für einen sofortigen „Warmstart“ ebenjenes Vertrauen, das nicht sofort zu haben ist – kann mit folgenden vertrauensbildenden Maßnahmen entgegengewirkt werden:

- Persönliches Kennenlernen und menschliches Miteinander der Beteiligten konsequent fördern, auch im kleinen Kreis, auch zu privaten Anlässen, auch wenn man als Teamleiter nicht immer alles mitbekommen kann („Treff mal unter Euch ...“)

- Besonders fruchtbare Beiträge einzelner Mitglieder zum Teamerfolg würdigen („Das hat das Projekt sehr vorangebracht, weil ...“).
- Unsicherheiten oder Unzulänglichkeiten offenlegen, Vorschläge erbitten („Hm, da weiß ich jetzt auch nicht weiter. Wie sind denn Ihre Anregungen?“).
- Misserfolge konstruktiv wenden, Lernphasen ermöglichen („Diese Telefonkonferenz soll ganz im Zeichen der Reflexion stehen: Was klappt noch nicht so gut, wie genau kann es besser gehen?“).
- Positive wie negative Stimmungen benennen und besprechen („Also, ich spüre momentan ein Tief – wie geht es Euch denn mit unserer Zusammenarbeit und der Zielerreichung?“).

### Erfolgsfaktor 5: Kommunikationsmedien situationsangemessen einsetzen

Die wesentlichen Collaboration Tools für virtuelle Teams wurden im letzten Beitrag vorgestellt (HR Performance 1/2015). Ergänzend hierzu bietet das „Media-Richness-Modell“ den gedanklichen Überbau und anschauliche Fingerzeige für die richtige Medienwahl im virtuellen Zusammenspiel. Face-to-Face-Kommunikation beispielsweise ist eine „reiche“ Kommunikationsform; sie bietet eine Vielzahl optischer und akustischer Kanäle, erlaubt es, Stimmungslagen wahrzunehmen und Feedback auszutauschen. Reiner Datentransfer und zentrale Dokumentation von Dateien hingegen weisen einen eher „armen“ Reichhaltigkeitsgrad auf (vgl. Möslin 1999, S. 6).

Effektiv kommunizieren im virtuellen Team bedeutet, den „Pfad der kommunikativen Tugend“ zwischen einer unnötigen Komplizierung („Overcomplication“) und einer unpassenden Simplifizierung („Oversimplification“) zu finden und zu beschreiten – und, falls nötig, zügig wieder davon abzuweichen.

Welches Medium auf der obigen 10er-Skala am besten taugt, hängt ab von der Komplexität der Aufgabe, die im Team virtuell zu bewältigen ist. Zu Beginn des Zusammenwirkens sollten tendenziell „reichhaltige“ Medien genutzt werden, um Vertrautheit zu fördern. Später dann, bei mehr inhaltlichen Themen, kann die virtuelle Gemeinschaft vermehrt auf E-Mails oder andere „schlankere“ Formen umsteigen.



Autor:  
**PROF. DR. WINAND DITTRICH**,  
 wissenschaftlicher Leiter für den Bereich Verhaltensökonomie im „KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie“ an der FOM Hochschule in Frankfurt am Main.

### Kommunikationsmedien im virtuellen Team

10. Face-to-Face-Dialog
9. Persönliches Teamtreffen
8. Videokonferenz
7. Telefonischer Dialog
6. Telefonkonferenz
5. Online-Meeting
4. Voice-Mail
3. Diskussionsforen, Social Networks, Blogs, Wikis
2. E-Mail, SMS, Fax
1. Datenaustausch, Dateiablage

### Media Richness

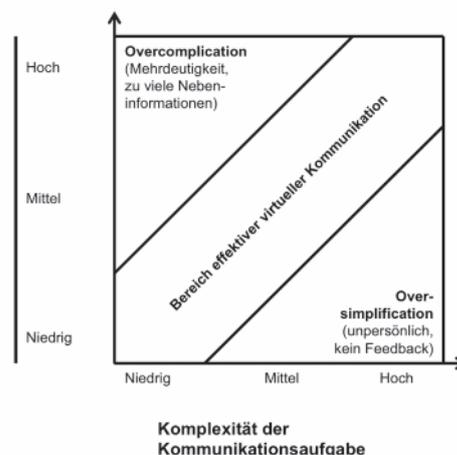


Abb. 2: Angelehnt an das Media-Richness-Modell (nach Möslin 1999, S. 7), mit Blick auf verfügbare Kommunikationsmedien in virtuellen Teams

### Fazit

Die Erfahrung zeigt: Werden die oben beschriebenen „Big Five der E-Führung“ berücksichtigt, wird der Teamleiter als Integrationsfigur und Manager virtueller Teamarbeit dauerhaft erfolgreich sein.

### Quellen

- Handy, C. (1995): Trust and the Virtual Organisation. Harvard Business Review, Mai 1995. Abgerufen von <https://hbr.org/1995/05/trust-and-the-virtual-organization>, Stand: 3. März 2015
- Hay Group (2013): Führung virtueller Teams. Die Führungskraft der Zukunft. PowerPoint-Datei. Frankfurt, März 2013
- Krämer, B./Deeg, J. (2008): Die Optimierung der virtuellen Teamarbeit. Ein integratives Managementmodell. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hg.): Gruppen und Teamorganisation, S. 165–208. Wiesbaden, 2008
- Möslin, K. (1999): Medientheorien: Perspektiven der Medienwahl und Medienwirkung im Überblick. Arbeitsbericht Nr. 10 des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München, Februar 1999
- Schreyögg, A. (2010): Coaching für das Management virtueller Teams. In: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, C. J. (Hg.): Die Organisation in Supervision und Coaching, S. 145–158. Wiesbaden, 2010
- Tuckman, B. W. (1965): Developmental Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin 63(1965)6, S. 384–399



Autor:  
**DR. FRANK PONGÉ**,  
 Leiter der FPK Unternehmensentwicklung in Wuppertal ([www.fpk.ag](http://www.fpk.ag)); Dozent an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM)

Mit freundlicher Genehmigung der DATAKONTEXT GmbH,  
 E-Mail: [fachverlag@datakontext.com](mailto:fachverlag@datakontext.com), [www.datakontext.com](http://www.datakontext.com)  
 entnommen aus der Fachzeitschrift HR Performance