

□ Führung

Vertrauen essenziell für virtuelle Teams

Virtuelle Teams nehmen in großen Unternehmen an Bedeutung weiter zu. Dies erfordert eine Zusammenarbeit von verschiedenen Standorten aus, vielfach über nationale, sprachliche und kulturelle Grenzen hinweg. Diesen Herausforderungen hat sich die aktuelle Manager-Monitor-Umfrage gewidmet.

Virtuelle Teams nehmen in großen Unternehmen an Bedeutung weiter zu. Dies erfordert eine Zusammenarbeit von verschiedenen Standorten aus, vielfach über nationale, sprachliche und kulturelle Grenzen hinweg. Diesen Herausforderungen hat sich die aktuelle Manager-Monitor-Umfrage gewidmet.

Für Teammitglieder und Teamleiter stellen sich in virtuellen Teams im Vergleich zu traditionellen, stationären Teams besondere Anforderungen, vor allem hinsichtlich der Kommunikation und des Aufbaus von Vertrauen.

Die Manager-Monitor-Umfrage zu virtuellen Teams wurde in Kooperation mit dem Personalberatungsunternehmen KornFerry Hay Group durchgeführt. Mit Ausnahme zweier neuer Fragen handelte es sich um eine Wiederholungsstudie zu einer Anfang 2013 durchgeführten Befragung. Dies ermöglicht es, auch vor dem Hintergrund dynamischer Entwicklungen in der Kommunikationstechnik, Aussagen über Trends und Entwicklungen zu treffen.

Es gibt zwei Kernergebnisse der Umfrage:

- a) Vertrauen innerhalb des Teams bleibt der entscheidende Faktor für den Erfolg eines virtuellen Teams, dicht gefolgt vom Austausch von Wissen und Informationen innerhalb des Teams, dessen Funktionieren erfahrungsgemäß immer von einem ausreichenden Maß an Vertrauen abhängt.
- b) Die Zusammenarbeit in virtuellen Teams wird im Vergleich zu einer Zusammenarbeit

in traditionellen Teams tendenziell immer noch als herausfordernder und schwieriger empfunden. Es gibt aber Anzeichen für eine allmähliche Gewöhnung und einen zunehmend sicheren Umgang mit den auftretenden Besonderheiten.

Schlüsselfaktor „Vertrauen“

Die Schlüsselrolle von Vertrauen als Erfolgsfaktor ist gut belegbar. Sowohl für Teammitglieder als auch für den Teamleiter wurden zehn mögliche Erfolgsfaktoren zur Bewertung gestellt. Auf einer sechsstufigen Skala (1 = sehr bedeutend, 6 = nicht bedeutend) ergab sich für „Aufrechterhaltung und Vertrauen zwischen Teammitgliedern“ ein Spitzenwert von 1,32 (2013: 1,49) und in Bezug auf die Förderung eines solchen Vertrauensklimas durch den Teamleiter ein Wert von 1,4 (2013: 1,45).

Weitere Faktoren mit einem Indexwert kleiner als 2 (also als von sehr hoher Bedeutung beurteilt) ergaben sich für: den „Austausch von Wissen und Informationen zwischen Teammitgliedern“ (Indexwert 1,32; 2013:1,62), eine „klare Ausdrucksweise“ (Indexwert: 1,68; 2013: 1,76), eine Offenheit gegenüber anderen Kulturen (Indexwert: 1,69; 2013: 1,83) sowie „Englischkenntnisse der Teammitglieder“ (Indexwert 1,71; 2013: 1,83). Mit Ausnahme der Englischkenntnisse gibt es bei allen als wichtig eingestuften Parametern abnehmende Indexwerte (grafisch darstellbar als Linksverschiebung in einem Liniendiagramm). Das heißt: Die Bedeutung dieser Faktoren wird noch höher veranschlagt als vor vier Jahren.

Bei den Englischkenntnissen könnte der leichte Rückgang darauf zurückgeführt werden, dass Englisch zunehmend selbstverständlich gebraucht und sich demnach klar als die eine, alle Teammitglieder verbindende Sprache etabliert hat. Relativ gering sind demgegenüber die Indexwerte für „Kenntnis der jeweiligen Landessprache der anderen Teammitglieder“ (Indexwert: 4,05; 2013: 4,22) sowie „Auslandserfahrungen der Teammitglieder“ (Indexwert: 3,2; 2013: 3,07).

Einige der Faktoren stehen auch miteinander in Zusammenhang. Zum einen wird mit „klare Ausdrucksweise“ wohl einerseits akzentfreie „klare“ Aussprache gemeint. Andererseits gibt es auch Unterschiede im Verständnis von Klarheit, die von Herkunftssprache und Kultur geprägt sind. Hier kann es durch falsche Wortwahl leicht zu Missverständnissen kommen.

So können unter Umständen eine – gemessen an deutschen Standards – klare Kommunikation in anderen Kulturen als verletzend empfunden oder umgekehrt kritische Töne überhört werden, die von englischen Muttersprachlern tendenziell subtiler formuliert wird. Deswegen gilt eine von allen Teammitgliedern anderer kulturellen Hintergründe akzeptierbare und nachvollziehbare Kommunikation als ein wichtiger Punkt für den Erfolg virtueller Teams.

Ganz ohne physische Präsenz und persönliche Kontakte der Betroffenen scheinen aber auch virtuelle Teams nicht zu funktionieren. Unter den Erfolgsparametern für die Person des Teamleiters belegt das Kriterium „Veranstaltung persönlicher Treffen vor dem Einsatz“ den zweiten Rang mit einem Indexwert von 1,84 (2013: 1,91).

Die These von einer allmählichen Gewöhnung an das Arbeiten in virtuellen Teams und allmählich wirksamer

Lernprozesse beruht auch auf den Auswertungen der Frage nach der relativen Schwierigkeit der Zusammenarbeit in virtuellen Teams im Vergleich zu traditionellen, stationären Teams. Hier ergaben sich unter acht abgefragten Kriterien durchweg Werte, die auf einer sechsstufigen Skala zwischen 2 und 3 liegen, wobei der Wert 1 für „viel schwieriger“ und 6 für „viel leichter“ steht. Werte kleiner als 3 deuten also auf ein erhöhtes Maß an Schwierigkeit hin. Ein Vergleich der Werte von 2017 und 2013 zeigt aber eine schwache Aufwärtstendenz (Grafik: Rechtsverschiebung der Diagrammlinie). Das von den Teilnehmern empfundene Maß an Herausforderung hat im Vergleich zu 2013 leicht abgenommen. Den Spitzenrang belegt auch hier der schon zu vor als Erfolgsfaktor identifizierte Faktor „Aufbau von Vertrauen“ (Indexwert: 2,11; 2013: 2,09), gefolgt von den weiteren in der Grafik aufgelisteten Punkten.

Eine vollständige Auswertung mit allen Grafiken findet sich auf den folgenden Seiten.

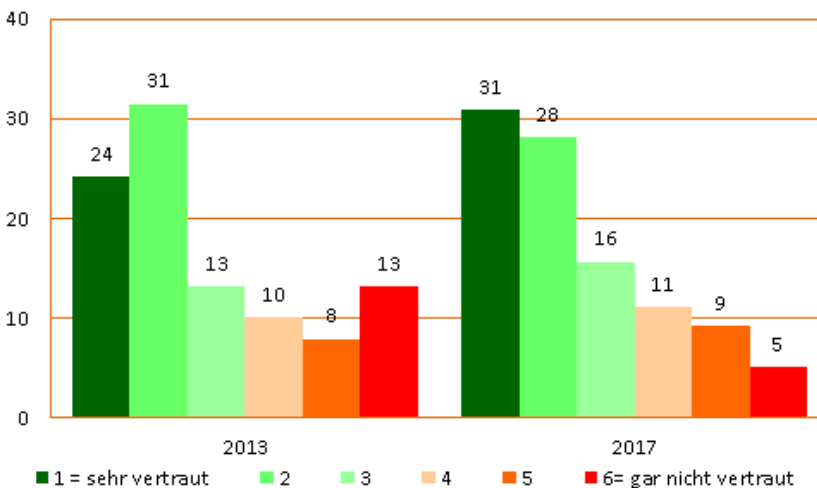
Korn Ferry Hay Group wird einen ausführlichen Ergebnisbericht im Rahmen des 7. Chemicals Round Table am 2. März in Frankfurt vorstellen

<http://www.haygroup.com/de/events>.

Wichtige Grafiken aus der Auswertung

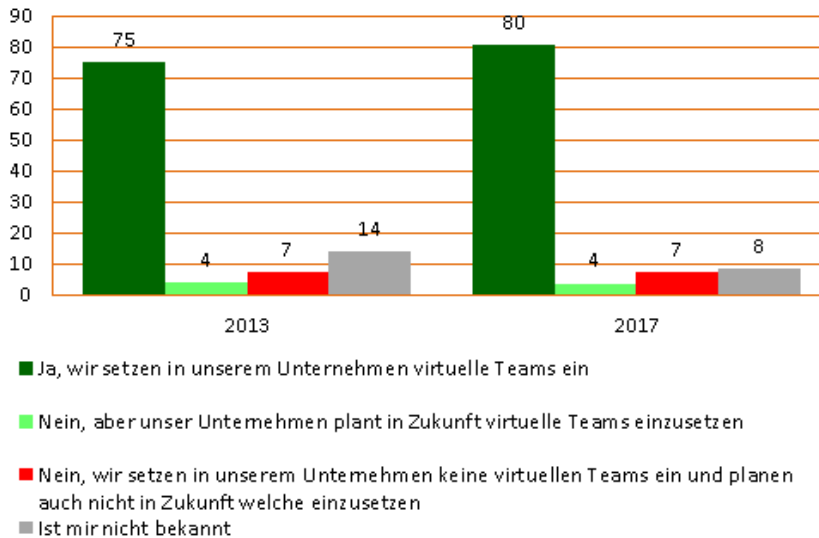
I Verbreitung von und Vertrautheit mit virtuellen Teams

Frage 4: Wie vertraut sind Sie mit dem Thema "virtuelle Teams"?



Zentrales Ergebnis: Die Vertrautheit mit virtuellen Teams ist gewachsen, vor allem die Zahl derer, die sich selbst als „sehr vertraut“ einstuft.

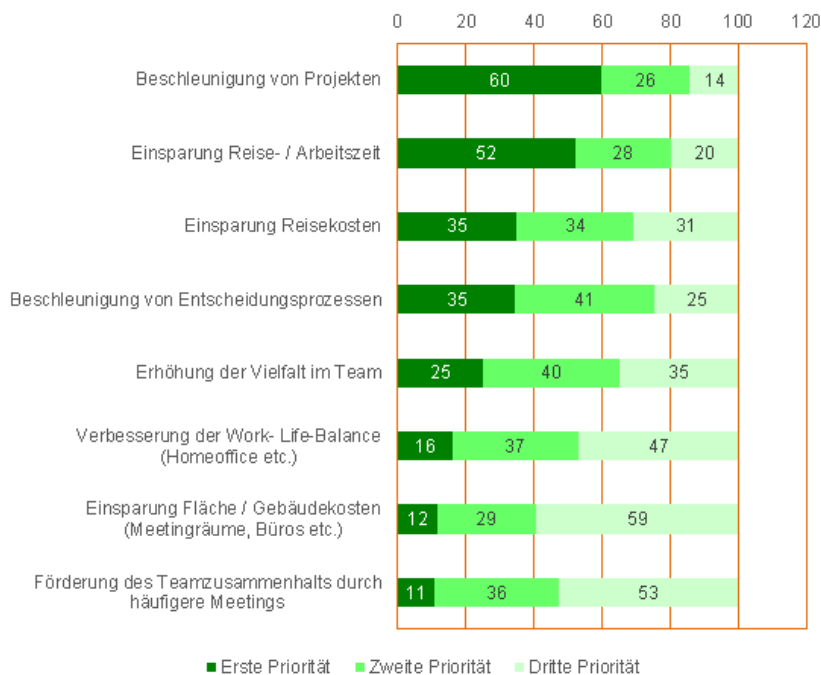
Frage 5: Werden in Ihrem Unternehmen virtuelle Teams eingesetzt?



Zentrales Ergebnis: Auch die Verbreitung bzw der Einsatz von virtuellen Teams hat (ausgehend von einem bereits 2013 hohen Niveau) weiter zugenommen

II Motive für die Einführung virtueller Teams

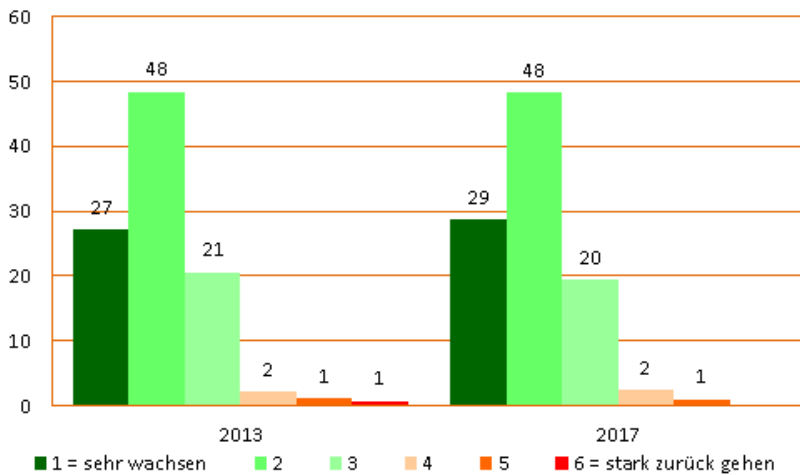
Frage 6: Geben Sie bitte die (bis zu drei) wichtigsten Gründe für den Einsatz virtueller Teams in Ihrem Unternehmen an und sortieren Sie diese nach Priorität.



Zentrales Ergebnis: Zeitliche und finanzielle Motive spielen bei der Einführung virtueller Teams eine Rolle, wobei die Hoffnung auf Zeit- und Effizienzgewinne offenbar das entscheidende Motiv ist.

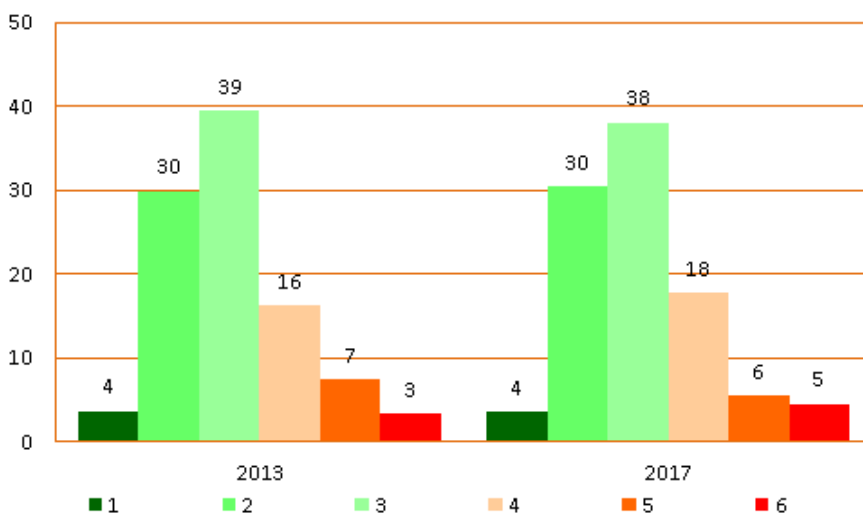
III Akzeptanz virtueller Teams und Prognose über die künftige Entwicklung

Frage 11: Wie wird sich das Thema virtuelle Teams nach Ihrer Einschätzung in Zukunft entwickeln?



Zentrales Ergebnis: Die im Vergleich zu 2013 fast unveränderten Antworten zeigen: Die Umfrageteilnahme gehen von einer weiteren Bedeutungszunahme virtueller Teams aus.

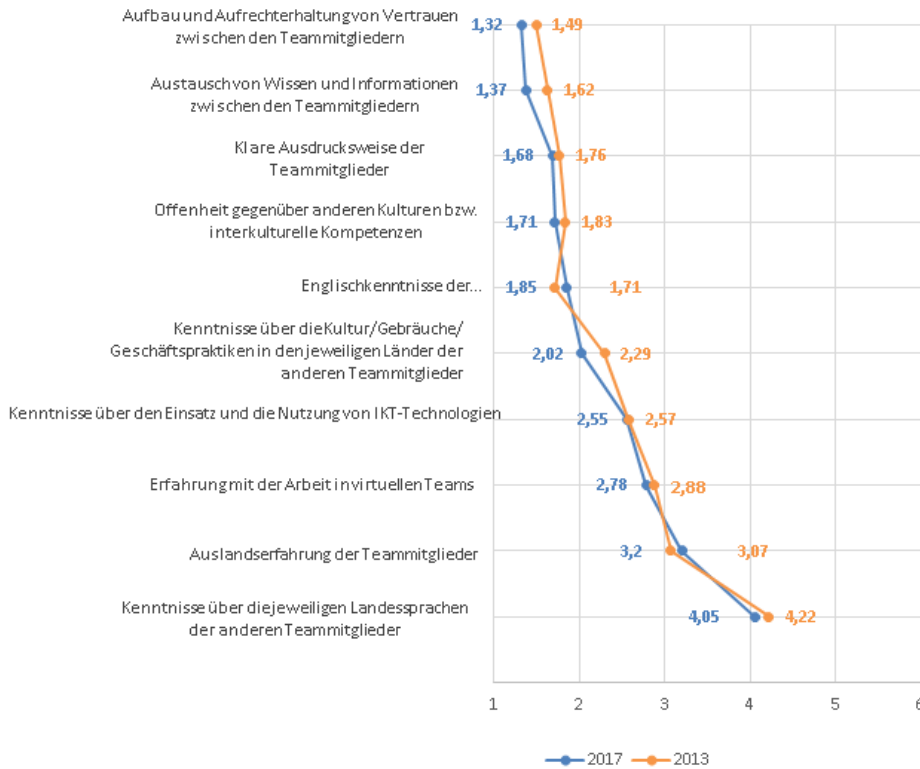
Frage 12: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Handhabung virtueller Teams in Ihrem Unternehmen? (1 = sehr zufrieden, 6 = gar nicht zufrieden)



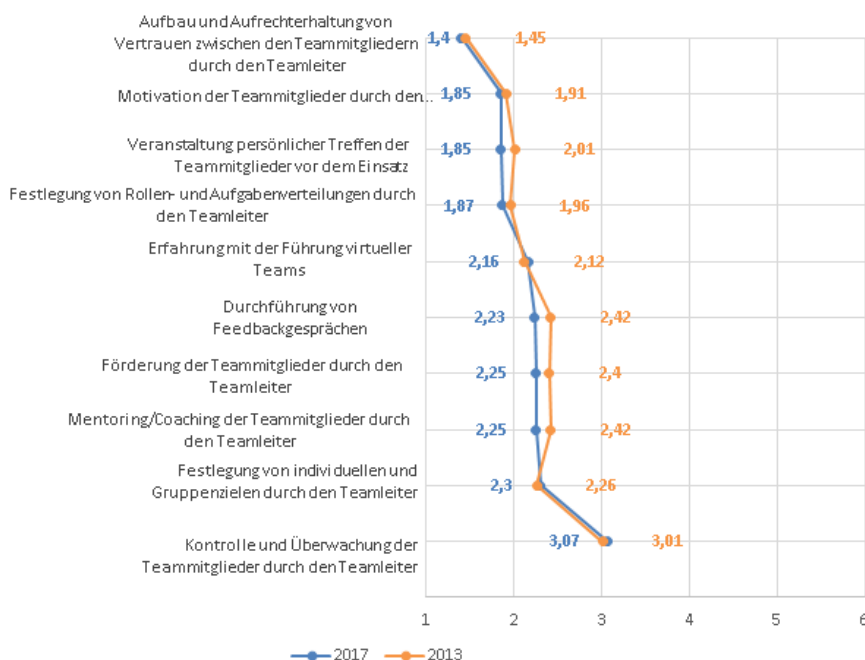
Zentrales Ergebnis: Die Zufriedenheit mit dem Einsatz virtueller Teams ist auf hohem Niveau stabil.

IV Erfolgsfaktoren für virtuelle Teams

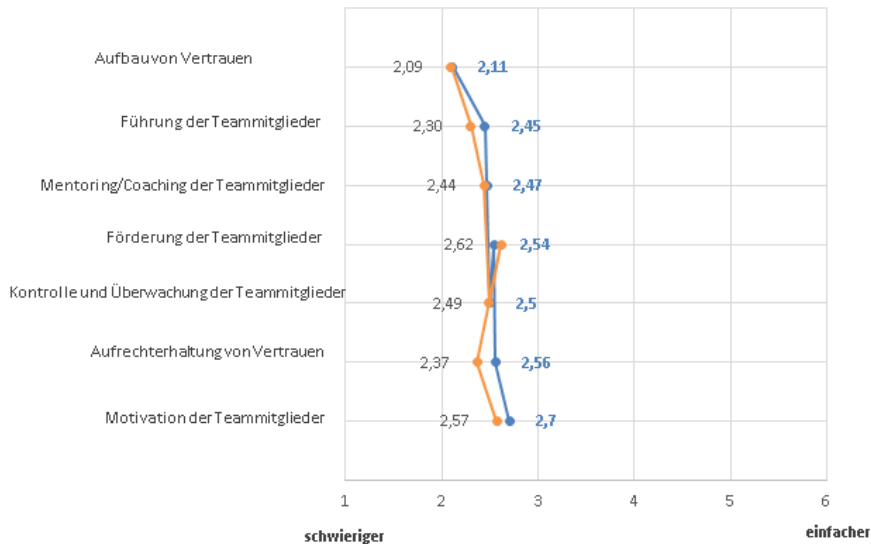
Frage 7: Welche Bedeutung haben in Bezug auf die Teammitglieder die folgenden Faktoren für den Erfolg eines virtuellen Teams? (1 = sehr bedeutend, 6 = nicht bedeutend),



Frage 8: Welche Bedeutung haben in Bezug auf die Teamleiter die folgenden Faktoren für den Erfolg eines virtuellen Teams? (1 = sehr bedeutend, 6 = nicht bedeutend)



Frage 9: Wie schwer lassen sich Ihrer Meinung nach die folgenden Punkte in virtuellen Teams im Vergleich zu traditionellen Teams realisieren? (1 = viel schwieriger, 6 = viel einfacher)



Zentrales Ergebnis: Vertrauen ist sowohl in Bezug auf den Teamleiter als auch die Teammitglieder die zentrale Kategorie für den Erfolg des virtuellen Teams

V Informationen über die Umfrageteilnehmer (N=230)

Frage 2: Wo befindet sich der Hauptsitz Ihres Unternehmens?

	2013	2017
Deutschland	55,7	44,1
Ausland	16,0	15,58

Frage 3: Bitte geben Sie die Größenordnung Ihres Unternehmens an.

a) Umsatz

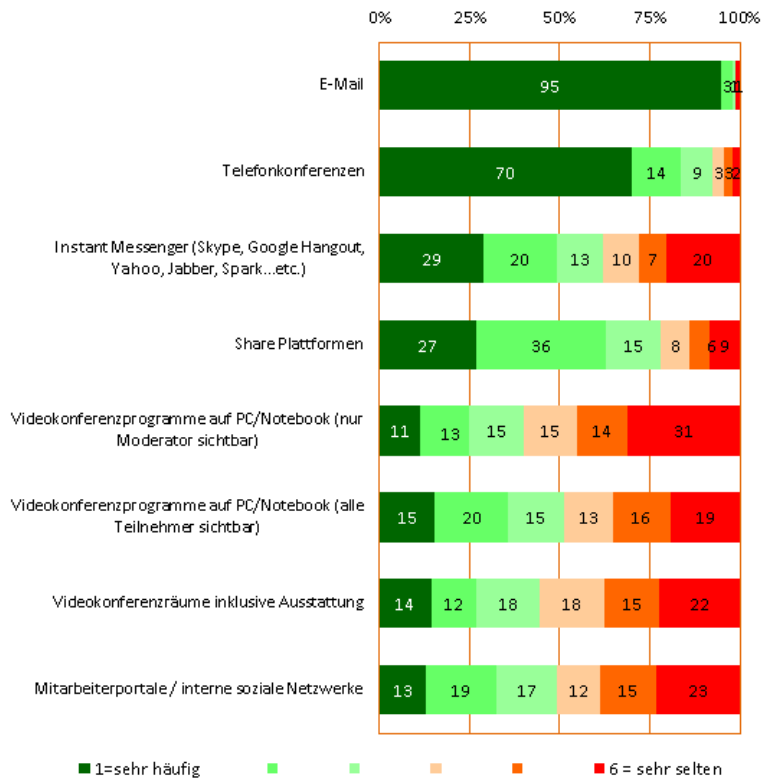
	2013	2017
101 Mio. - 500 Mio.	-	12,66
501 Mio. - 2 Mrd.	-	16,59
Mehr als 2 Mrd.	-	42,36
Weniger als 100 Mio.	-	16,59

b) Mitarbeiterzahl in Deutschland

	2013	2017
Weniger als 200	3,7	13,3
201 - 1.000	7,9	11,6
1.001 - 2.000	6,1	9,9
2.001 - 5.000	9,3	9,2
5.001 - 10.000	8,4	7,9
Mehr als 10.000	64,5	48,6

VI Eingesetzte Kommunikationsmittel

Frage 10: Wie häufig kommen in Ihrem Unternehmen folgende technische Unterstützungsmittel in der Zusammenarbeit virtueller Teams zum Einsatz?



Zentrales Ergebnis: Etablierte Kommunikationsformen wie E-Mail oder Telefonkonferenzen sind weiterhin dominierend, erstere möglicherweise auch aus Gründen der Dokumentierbarkeit von Entscheidungsprozessen.

Impressum

Unter www.manager-monitor.de veröffentlicht das FKI (Führungskräfte Institut GmbH) rund sechs Mal pro Jahr die Ergebnisse von Umfragen zu aktuellen Themen aus den Bereichen Steuerpolitik, Sozialpolitik, Arbeitspolitik, Europapolitik und Management. Grundlage der Umfrage ist ein festes Umfragepanel mit rund 1.500 Mitgliedern im Alter zwischen 30 und 65 Jahren, die als angestellte Fach- und Führungskräfte in einer Vielzahl von Branchen der privaten Wirtschaft tätig sind. Auftraggeberin der Umfrage und Initiatorin des Panels ist die Führungskräftevereinigung ULA.

Herausgeber Führungskräfte Institut GmbH
 Kaiserdamm 31 | 14057 Berlin
 Telefon 030.30 69 63-0 | Fax 030.30 69 63-13
 E-Mail info@ula.de | www.fki-online.de
 Geschäftsführer: Ilhan Akkus,
 Andreas Zimmermann
 Steuer-Nr. 1127 423 04863
 Amtsgericht Köln HRB 81600

Redaktion Andreas Zimmermann
Verantwortlich Ludger Ramme
Gestaltungskonzept Nolte | Kommunikation

Bezugspreis für die Druckfassung dieses Newsletters: 3 Euro inkl. Porto und USt. pro Ausgabe
 Bestelladresse: info@fki-online.de