

Zusammenarbeit in virtuellen Teams

Herausforderungen für die
Führungskraft der Zukunft

Sprecherausschusstag 2017

1. Juni 2017



Definition: Virtualität

Virtualität bedeutet ...

- „...nicht echt, nicht in Wirklichkeit vorhanden, aber echt erscheinend, dem Auge, den Sinnen vortäuschend.“*
- In der REALITÄT kann man einen Apfel:
- In der VIRTUALITÄT kann man einen Apfel:

sehen	+
hören	+
riechen	+
schmecken	+
fühlen	+



+	sehen
+	hören
-	riechen (noch nicht)
-	schmecken (noch nicht)
-	fühlen (noch nicht)

* Duden (2007): Das große Fremdwörterbuch

Definition: Virtuelle Teams

Unter einem “virtuellen Team” verstehen wir

1. den Zusammenschluss von mindestens zwei **Interaktionspartnern**, die sich
2. an **unterschiedlichen Orts- und/oder Zeitzonen** befinden und für eine unbestimmte Dauer
3. überwiegend durch den Einsatz von **Informations- und Kommunikations-technologien** an der Erreichung eines gemeinsamen Ergebnisses/Zieles zusammenarbeiten.



Virtuelle Teams in Zahlen

In Zusammenarbeit mit dem **Führungskräfteinstitut (FKI)** hat Korn Ferry Hay Group 2017 zum zweiten Mal eine Befragung unter Führungskräften zu den Erfahrungen mit virtueller Teamarbeit durchgeführt.



- **233** Führungskräfte haben sich an der Befragung 2017 beteiligt




- **45%** von ihnen arbeiten in der Chemischen Industrie (gegenüber 55% im Jahre 2013)



- **76 %** praktizieren virtuelle Teamarbeit in ihren Unternehmen



- Nur **5 %** geben an, mit virtueller Arbeit überhaupt nicht vertraut zu sein

A close-up photograph of a person's right hand holding a black pen with a silver tip. The hand is positioned as if about to write. The background is blurred, showing what appears to be a white shirt cuff and a blurred office environment. A vertical green line is on the right side of the image, separating the photo from the text box.

**Die Gründe für
virtuelle Teams
sind längst
nicht so
anspruchsvoll
und modern,
wie gedacht...**

2013 hatten wir Virtuelle Teams aus folgenden Gründen als in Zukunft notwendig und unvermeidbar vermutet:

Globale Strategien für lokale Märkte fordern länder- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit

Globalisierung führt zu kulturell heterogenen Führungsteams.

Organisationen werden stärker zusammenarbeiten müssen, um gemeinsam Lösungen für Probleme zu erarbeiten.

Der demografische Wandel lässt Arbeitsmodelle in Frage stellen.

Gleichberechtigung von Mann und Frau führt zu familienfreundlichen und altersgerechten Arbeitsplatzmodellen.

Durch Digitalisierung sind Arbeitsplätze nicht mehr an stationäre, reale Standorte gebunden.

Mit den Neuen Medien verschwimmen die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben.

„Digital Natives“ können an jedem Ort der Welt arbeiten und digitales Wissen wird zum Motor der globalen Wirtschaft.

Konvergierende Technologien werden zu offeneren Strukturen und entschablonisierten Organisationen führen.

Gründe für VIRTUELLE TEAMS



Die tatsächlichen Gründe sind andere ...

Kosten und arbeitsorganisatorische Überlegungen haben offensichtlich die größte Bedeutung bei der Einführung virtueller Teamarbeit:



- Die **Einsparung von Reise- und Arbeitszeit oder von Reisekosten** werden von **51,9 %** als Hauptgrund für virtuelle Teamarbeit genannt



- Es folgen die **Beschleunigung von Projekten (35,2%)** und **Entscheidungen (15,9 %)**



- Nur **11,2 %** nannten zuerst die **Erhöhung der Vielfalt (Diversity)** im Team als Grund.



- Und lediglich **5,6 %** der Teilnehmer gaben eine Verbesserung der **Work-Life-Balance** als wichtigsten Grund an.

Doch in der Realität werden diese Ziele oft nicht erreicht

- Viele Teilnehmer der Befragung äußern sich sehr kritisch über die tatsächlichen **Effekte virtueller Teamarbeit**.
- Vielfach leidet die virtuelle Zusammenarbeit unter technischen, logistischen und menschlichen **Schwierigkeiten** wie z.B.:
 - **Geografische und organisatorische Faktoren** wie Unterschiedliche Zeitzonen, Arbeitszeiten usw. bis hin zu unterschiedlichen Feiertagen in beteiligten Ländern
 - Mangelnde Qualität der **technischen Einrichtungen** („*meine private Ausstattung ist erheblich werthaltiger, als die Ausstattung des Arbeitsplatzes ...*“)
 - **Mangelnde Vorbereitung** der Teammitglieder und Führungskräfte auf die besonderen Anforderungen



„Die eingesparten Reisekosten stehen in keinem Verhältnis zu fehlenden und verspäteten Leistungen...“

(Kommentar eines Teilnehmers)

**Aufbau und
Aufrechterhaltung
von Vertrauen
durch die
Teamleitung
(Führungskraft)
bleiben mit
Abstand die
wichtigsten
Erfolgskriterien.**



Virtuelle Teamarbeit wird immer noch schwieriger als „traditionelle“ empfunden – aber der Unterschied wird kleiner

- Die Führungskräfte schätzen die wichtigsten Führungsaufgaben in virtuellen Teams **deutlich schwieriger ein als in traditionellen Teams**.
 - Aufbau und Aufrechterhaltung von Vertrauen
 - Führung, Mentoring, Coaching, Förderung der Teammitglieder, aber auch Kontrolle, Überwachung – und Motivation
- Ein Vergleich der Ergebnisse zeigt aber, dass dieser **Unterschied** in der Wahrnehmung der Teilnehmer **im Vergleich zu 2013** leicht abgenommen hat.

Hier zeigt sich ein **doppelter Trend**:

1. **Virtuelle Teamarbeit zieht in den Alltag ein**
2. **Traditionelle Arbeitsformen werden zunehmend „virtualisiert“**

Effektive Zusammenarbeit wird von drei Faktoren einer möglichen „Virtuellen Distanz“* erschwert

Physische Distanz



- Teammitglieder sind räumlich verteilt über Standorte, Zeitzone, Organisationen

Schwierigkeit:



Operative Distanz



- Teamgröße, Möglichkeit persönlicher Treffen, Mitarbeit in unterschiedlichen Teams, Ausstattung mit und Fähigkeiten zur Nutzung von technischen Hilfsmitteln

Schwierigkeit:



Mentale / Emotionale Distanz



- Kulturelle Unterschiede, Zusammengehörigkeitsgefühl, gemeinsame Erfahrungen, soziale bzw. hierarchische Distanz

Schwierigkeit:




*Zum Konzept der Virtuellen Distanz siehe u.a. Lojeski /Reilly: Making Virtual Distance Work in the Digital Age, Whitepaper 2007



Fazit:

Führungskräfte der Zukunft müssen ein neues Rollenverständnis entwickeln

- **Virtualisierung** ist nicht auf räumlich verteilte Teams beschränkt. Sie dringt immer weiter in unseren „normalen“ Lebens- und **Arbeitsalltag** ein.
- Dadurch werden **Aufbau und Aufrechterhaltung von Vertrauen** im Team zu den zentralen Herausforderungen der Führungskraft – die „heroische Führungskraft“ alter Schule hat ausgedient
- Die Führungskraft der Zukunft muss die **virtuelle Distanz** im Team überwinden, systemisch denken und handeln, um mit allen Stakeholdern einen **gemeinsamen Sinn** (Purpose) für die Zusammenarbeit zu kreieren.
- Die Kompetenz im Umgang mit den **neuen Technologien** dürfte dabei noch die geringste Herausforderung sein ...



„Die Fragestellung bezüglich virtueller Teams besteht nicht, denn die Globalisierung fordert es einfach...“

(Kommentar eines Teilnehmers)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit – ich freue mich auf eine angeregte Diskussion!

Jörg Rumpf
Associate Client Partner

Email: Joerg.Rumpf@KornFerry.com

Telefon: +49 69 50 50 55 205

Mobil: +49 171 20 10 500