

# 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 Kommunikationstechnologien** 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



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, Zeitzonen, 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](mailto:Joerg.Rumpf@KornFerry.com)  
Telefon: +49 69 50 50 55 205  
Mobil: +49 171 20 10 500