
Dorothea Herrmann • Knut Hüneke
Andrea Rohrberg

Führung auf Distanz

Mit virtuellen Teams zum Erfolg

2. Auflage

 Springer Gabler

Inhalt

1. Einführung	19
2. Kooperation auf Distanz: Zentrale Herausforderungen und notwendige Schlüsselqualifikationen	25
2.1 Zentrale Herausforderung virtueller Teamarbeit: medienvermittelte Kommunikation	28
2.2 Auf sich gestellt sein – Schlüsselqualifikation Selbstorganisation	31
2.3 Medienvermittelt arbeiten – Schlüsselqualifikation Medienkompetenz	34
2.3.1 Medien (technisch) nutzen können	35
2.3.2 Medien zielführend auswählen und einsetzen können	36
2.3.3 Sich medienangemessen verhalten können	37
2.3.4 Sensibilisiert sein für die Eigenlogik der Medien	37
2.4 Auf Distanz führen – Führungskompetenzen anpassen	38
2.4.1 Vertrauen aufbauen	39
2.4.2 Soziale Vernetzung im Team fördern	40
2.4.3 Ziel- und ergebnisorientiert führen	41
3. Medien als Brücke für die Kommunikation im virtuellen Team	45
3.1 Was virtuelle Kommunikation leisten muss	49
3.1.1 Vielfältige Botschaften transportieren	50
3.1.2 Prozesssteuerung durch Rückkopplungsprozesse ermöglichen	52
3.2 Medien – ein Überblick	53
3.2.1 Einteilung der Medien nach dem Zeitaspekt: Asynchrone und synchrone Kommunikation	56
3.2.2 Einteilung der Medien nach der Aufgabenstellung	57
3.2.3 Weitere unterstützende Funktionen	58
3.2.4 Integrierte Anwendungen	60
3.3 Medien auswählen	68
3.3.1 Das teamspezifische Medienportfolio zusammenstellen	68
3.3.2 Beschaffung	72
3.3.3 Situationsangemessene Medienwahl	74
3.4 Medieneffekte	76
3.5 Medienwirkungen kompensieren	82
3.6 Ausblick: Was gelernt werden muss	86
4. Verbindungen knüpfen – ein virtuelles Team aufbauen	89
4.1 Teamzusammensetzung und Teamstruktur	91
4.2 Teamentwicklung fördern	93
4.2.1 Die Teamentwicklungsphasen	94
4.2.2 Die Herausforderung, die Entwicklung eines virtuellen Teams zu fördern	96

4.3	Das Kick-Off-Meeting	103
4.3.1	Aufgabe des Kick-Off im virtuellen Team.....	103
4.3.2	Das Vorfeld eines Kick-Off.....	104
4.3.3	Die Gestaltung eines Kick-Off in Präsenz	105
4.3.4	Das mediengestützte Kick-Off.....	107
4.4	Vertrauensaufbau erleichtern	110
4.4.1	Vertrauen als tragende Basis	112
4.4.2	Vertrauensaufbau: wichtige Säule des Führungskonzeptes	117
5.	Virtuelle Teams im Kontext der Organisation	121
5.1	Die Teamleitung als Bindeglied zwischen Organisation und Team.....	124
5.1.1	Anbindung des Teams an die Unternehmensziele sichern.....	125
5.1.2	Aktiv Teammarketing betreiben.....	126
5.1.3	Dauerhafte Beziehungen aufbauen	129
5.1.4	Personalbeurteilung und Karrierewege berücksichtigen	133
5.2	Rahmenbedingungen für virtuelle Teamarbeit sichern	134
5.2.1	Klares Commitment zur Arbeitsform „virtuelles Team“	134
5.2.2	Ressourcen bereitstellen.....	135
5.2.3	Strukturen und Prozesse anpassen	136
5.3	Standortverteilte Innovationsteams.....	137
6.	Den Arbeitsalltag meistern.....	141
6.1	Routinen und Verfahrensabläufe etablieren	143
6.1.1	Vereinbarungen zur Erreichbarkeit und Verlässlichkeit.....	144
6.1.2	Vereinbarungen zur Dokumenterstellung, Dateiablage und Kalendernutzung	145
6.1.3	Vereinbarungen zum Umgang mit Teamgrenzen und der Umgebung des Teams	146
6.1.4	Vereinbarungen zum Umgang miteinander	147
6.1.5	Kontinuierliche Veränderung und Verbesserung der Absprachen und Routinen	149
6.2	Neue Teammitglieder integrieren.....	150
6.3	Meetings auf Distanz	152
6.3.1	Voraussetzungen für erfolgreiche mediengestützte Meetings.....	154
6.3.2	Vorbereitung und Moderation mediengestützter Meetings.....	155
6.3.3	Empfehlung: Teamspezifischer Meeting-Mix	157
6.4	Controlling: den Arbeitsfortschritt im Blick behalten	159
6.4.1	Informationsbedarfe definieren.....	163
6.4.2	Controlling zur gemeinsamen Sache machen	164
6.4.3	Vorgehen im Controlling auf die virtuellen Rahmenbedingungen anpassen	167

7. Konstruktives Konfliktmanagement in virtuellen Teams.....	171
7.1 Einige Grundlagen: Konflikte, Konfliktlösung, Konflikteskalation	173
7.2 Besonderheiten der Konfliktentstehung und Konflikteskalation in verteilten Teams.....	176
7.2.1 Medieninduzierte Konflikte.....	177
7.2.2 Eingeschränktes Konfliktlösungsrepertoire.....	183
7.3 Konfliktlösung auf Distanz.....	186
7.3.1 Konflikten vorbeugen.....	187
7.3.2 Konflikte früh abfangen.....	188
7.3.3 Konflikte offen ansprechen	189
7.3.4 Interessen in den Mittelpunkt stellen, nicht Positionen.....	191
7.3.5 Bewusste Medienwahl zur Konfliktklärung.....	192
7.3.6 Öffentlichkeit für Konflikte begrenzen	192
8. Im virtuellen Team von kulturellen Unterschieden profitieren	195
8.1 Definition von Kultur	197
8.2 Dimensionen von Kultur in virtuellen Teams.....	198
8.2.1 Hohe versus geringe Machtdistanz.....	201
8.2.2 Individualismus versus Kollektivismus.....	205
8.2.3 Hohe versus niedrige Unsicherheitsvermeidung	209
8.2.4 Hohe versus geringe Kontextabhängigkeit.....	211
8.2.5 Kulturell bedingte Zeitvorstellungen.....	212
8.3 Aufgabe der Teamleitung: Das passende mediale Umfeld für interkulturelle Teams gestalten	214
8.4 Hilfe zur Analyse interkultureller Kommunikation und Ableitung von Handlungsstrategien	217
8.5 Der Umgang mit Problemlösungsansätzen und Sprachunterschieden	219
8.5.1 Kulturspezifische Gestaltung von Problemlösungsprozessen.....	220
8.5.2 Umgang mit Sprachunterschieden.....	222
8.6 Umgang mit der eigenen kulturellen Prägung.....	223
9. Personalentwicklung für virtuelle Teams.....	227
9.1 Personalentwicklung als Aufgabe der Teamleitung.....	230
9.2 Inhalte der Personalentwicklung in virtuellen Teams.....	231
9.3 Wege der Personalentwicklung für virtuelle Teams	233
9.3.1 Qualifizierung „off the job“	234
9.3.2 Personalentwicklung „on the job“ und „near the job“: Arbeitsplatznahes kooperatives Lernen im virtuellen Team	235
9.3.3 Externe Unterstützung bei der Personalentwicklung „on the job“ und „near the job“	241

9.4	Führungsinstrumente im virtuellen Kontext.....	243
9.4.1	Mitarbeitergespräch	243
9.4.2	Zielvereinbarungen	244
9.4.3	Personalbeurteilung.....	245
9.5	Förderung und Karriere.....	246
10.	Virtuelle Teams führen – die Quintessenz	249
	Glossar	251
	Literatur und Links	259
	Die Autoren/innen.....	263