



HR performance

businesspartner für personalverantwortliche



Sonderdruck

Das virtuelle Team – Kunde von HR

Frank Pongé

Das virtuelle Team – Kunde von HR

Coaching und Training für standortübergreifende Zusammenarbeit

Kommunikation und Kooperation finden in Organisationen immer häufiger über Telemedien und mittels spezieller Collaboration Tools statt. Telefon und Internet ersetzen in steigendem Maße den direkten Kontakt und den persönlichen Austausch. So entstehen fast überall virtuelle Teams: Gruppen, deren Mitglieder an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten, sich aber nicht an einem gemeinsamen Standort aufhalten.

„Virtuality is a Virtue“

Umsichtig gemanagt, kann Virtualität erheblich zur betrieblichen Wertschöpfung wie auch zur persönlichen Arbeitsqualität beitragen. Um die damit einhergehende Behauptung „Virtualität ist eine Tugend“ mit Leben zu füllen, kommt professioneller Unterstützung durch die HR-Abteilung eine entscheidende Rolle zu. Virtuelle Teams erfordern fachkundige Personalauswahl, adäquate Entlohnung und weitere Dienstleistungen eines engagierten Personalmanagements. Vor allem erfordern virtuelle Teams angemessene Personalentwicklung, d.h. Rollenstärkung und Qualifizierung sowohl der Teamleiter als auch der Teammitglieder. Beide Personenkreise kennen nicht selten die gängigen Techniken von Führung und Moderation, von Projektmanagement oder Selbstorganisation. Virtuelles Zusammenwirken hingegen bringt neue Herausforderungen mit sich.

Es ist eben ungleich anspruchsvoller, „entfernte“ Fachleute zur effizienten Kooperation zu bewegen als ein „naheliegendes“ Team vor Ort. Das informelle Treffen am Kaffeeautomaten fällt weg, und nonverbale Kommunikation reduziert sich auf Begleitgeräusche in Telefonaten und eher zurückhaltende Mimik in Videokonferenzen. Nach einer US-amerikanischen Studie arbeiten 87 Prozent der Angestellten multinationaler Konzerne zumindest teilweise virtuell, jedoch nur 16 Prozent haben ein einschlägiges Training erhalten. Dies, obwohl die Mehrzahl angibt, bei der Mitarbeit in virtuellen Teams auf Probleme zu stoßen (vgl. RW3 CultureWizard 2012).

Der vorliegende Artikel soll zeigen, welchen Beitrag die Personalentwicklungs-Instrumente „Coaching“ und „Training“ leisten können, um virtuelle Teams erfolgreich einzuführen und den erwarteten Output zu sichern.

Coaching für das Management virtueller Teams

Betrachtet man die Literatur sowie entsprechende Blogs und Foren, so finden sich unterschiedliche Ansätze und Anregungen, wie virtuelle Teams durch Coaching zu unterstützen sind. Die folgenden vier Coaching-Schwerpunkte kristallisieren sich heraus:

Strategie- und Implementierungs-Coaching

Der Coach berät höheres und Top-Management bei der strategischen Entscheidung, ob und welche Aufgaben durch Virtualisierung von Strukturen und Prozessen besser erfüllt werden können. Zeichnen sich genügend Effizienzvorteile ab, so erfordern die nächsten Schritte neben realistischer Priorisierung und Planung vor allem den angemessenen Umgang mit Widerständen. Zentraler Coaching-Inhalt ist es deshalb, Mitarbeiter und Führungskräfte durch geeignete Beteiligungs- und Kommunikationskonzepte auf virtuelle Zusammenarbeit einzustimmen. Auch die – symbolische wie praktische – Frage, ob und wie sich die obere Führungsebene selbst virtuell vernetzt, gehört dazu.

Content-Coaching

Hier bringt der Coach operatives Faktenwissen ein. Er wirkt mit, passende Collaboration Tools, also Hard- und Software für virtuelle Kooperation, auszuwählen und in die vorhandene IT-Landschaft zu integrieren: Was ist beispielsweise bei kollektiven Dateiablagen oder internetbasierten Diskussionsforen zu beachten; welche Projektmanagement-Instrumente und Knowledge-Management-Systeme sind sinnvoll? Zwischen Inhalt („content“) und Zufriedenheit („content“) besteht ein enger Zusammenhang: Je passgenauer das Coaching zu den Techni-



ken des Zusammenwirkens, desto zufriedener das virtuelle Team in seiner jeweiligen Arbeit. „Content-Coaching“ ist so gesehen Name und Programm zugleich.

Team-Coaching

Team-Coaching bedeutet die Unterstützung der gesamten virtuellen Arbeitsgruppe. Im Rahmen von halb- oder ganztägigen Teambuilding-Workshops hilft der Coach bei der Konkretisierung und dem Controlling von Teamzielen, bei der Etablierung klarer Regeln und Abläufe, bei der Benennung und Bearbeitung unterschwelliger oder offener Konflikte, schließlich bei der Lösung von Performance-Problemen. Im Gegensatz zum individuellen und eher vertraulichen Teamleiter-Coaching (siehe nächster Punkt) bringen beim Team-Coaching alle Beteiligten ihre unterschiedlichen Perspektiven und Interessen ein. Gemeinsam werden die „Knackpunkte“ formuliert und angegangen, Synergien gefunden und gestärkt. Auch kulturell bedingte Reibungsverluste (ausführlicher HR Performance 4/2015, S. 70 ff.) finden hier ihren Platz.

Teamleiter-Coaching

Im klassischen Coaching-Fokus steht natürlich die Führungskraft des virtuellen Teams. „Distance Leadership“ (dazu HR Performance 2/2015, S. 92 ff.) sowie die Motivation der Teammitglieder (HR Performance 3/2015, S. 66 ff.) sind komplexe Themen, die ein Teamleiter kaum alleine bestmöglich bewältigen kann. Denn grundsätzlich sind Führungsakzeptanz und Willensdurchsetzung im virtuellen Team anspruchsvoller als im stationären Team. Das Einfordern und Überprüfen von Leistungen erweist sich als schwieriger – vor allem, wenn die anderen im Team noch weitere Aufgaben haben oder an weitere Vorgeetzte berichten.

Fünf Erfolgsfaktoren des Coachings von Leitern virtueller Teams

Das Teamleiter-Coaching ist erfahrungsgemäß umso erfolgreicher, je konsequenter diese Empfehlungen berücksichtigt werden:

Erfolgsfaktor 1: Fachliches und Soziales frühzeitig ausbalancieren

Zu Beginn der virtuellen Teamarbeit steht für die Führungskraft der Arbeitsauftrag mit seinen sachlichen, zeitlichen und budgetbezogenen Rahmenbedingungen im Vordergrund. Soziale Aspekte wie individuelle Motivationen oder interpersonelle Passung der zugeordneten – oder auszuwählenden – Teammitglieder sind nicht immer direkt im Blick.

Eine anfängliche Vernachlässigung der menschlichen Ebene wirkt sich jedoch oft negativ auf die spätere Zusammenarbeit aus. Daher sollte der Leiter des virtuellen Teams zeitnah nach seiner Ernennung einige Coaching-Sitzungen in Anspruch nehmen, um Sachliches und Menschliches ausgewogen zu gestalten – das „soziale Vakuum“ einander unbekannter beziehungsweise räumlich getrennter Individuen geschickt zu füllen.

Fachreihe „Virtuelle Teams erfolgreich managen“

Teil 1: Megatrend Virtualisierung

Teil 2: Collaboration Tools

Teil 3: E-Führung – Distance Leadership

Teil 4: Motivation im virtuellen Team

Teil 5: Alles multikulti – oder was?

Teil 6: Das virtuelle Team – Kunde von HR

Erfolgsfaktor 2: Zur Führung ermuntern

Leiter virtueller Teams flüchten nicht selten vor einem klaren Führungsanspruch in Aussagen wie „Wir sind doch alle Kollegen, ich moderiere und koordiniere das Team nur ein wenig“ oder „Wenn jeder mit jedem gut kann und sich alle Mühe geben, braucht es kaum strukturierte Steuerung“. Inhalt der Coachings ist hier zunächst der Hinweis an den Coachee, sich gezielt mit den Managemententscheidungen und den damit zusammenhängenden Erwartungen zu beschäftigen, die zur Einrichtung des virtuellen Teams – und zur eigenen Berufung – geführt haben.

Ungeachtet des realen oder bloß kundgetanen Vertrauens in die Selbstorganisation des Teams und einzelner Mitglieder sollte der Teamleiter mithilfe seines Coaches einige strukturelle Steuerungsmaßnahmen entwickeln:

- Kickoff-, Review- und Abschluss-Meetings mit allen Teammitgliedern durchführen,
- schriftliches Aufgaben-Portfolio („Stellenbeschreibung“) für jedes Mitglied erstellen,
- „Kompetenz-Container“ füllen: Wer hat welche Fähigkeiten und Erfahrungen, und wie sind diese einfach abzurufen?
- Berichts- und Informationswege definieren („Regelkommunikation“),
- Performance-Indikatoren erstellen, Budgetplanung und Einzelverantwortlichkeiten für Arbeitspakete transparent machen,
- Funktionalität der verwendeten Collaboration Tools kontinuierlich prüfen und verbessern.

Erfolgsfaktor 3: Medienkompetenz steigern

Generell sollten Coach und Teamleiter besprechen, welche Medien zu welchem Zweck in der virtuellen Teamarbeit einzusetzen sind. Dabei orientiert sich die Auswahl meist an der notwendigen/erwünschten sozialen Nähe/Distanz und der mit dem Medium einhergehenden „Reichhaltigkeit“ (vgl. HR Performance 2/2015, S. 94).

Der Coach weist den Teamleiter – am besten wiederholt – darauf hin, dass das faktische Ausgestalten der Führungsrolle immer auch als Modell für die alltägliche Kommunikation in der Gruppe wirkt. Stellungnahmen wie „Unser Teamleiter nutzt nur Mails, auch bei kurzen Abstimmungen. Wir machen das jetzt alle zur Sicherheit auch so, erkennen daher unsere Stimmen am Telefon kaum noch ...“ sollten möglichst nicht vorkommen.

Die Führungskraft erarbeitet mit dem Coach brauchbare Regelungen und Reaktionen zur Mediendisziplin, von konsequentem Vermeiden bzw. Auflösen von Missverständnissen – aufgrund sprachlicher und kultureller Hintergründe oder von Schwächen der aktuell genutzten Tools – bis hin zur Bekämpfung der Tendenz zur Datenfülle im E-Mail-Verkehr („cc-Manie“). Nicht alle müssen alles wissen, vielmehr ist der optimale Grad an Informiertheit stets neu zu bestimmen.

Erfolgsfaktor 4: Rollenklarheit stärken

Die Leitung eines virtuellen Teams bedeutet für die Führungskraft oft auch die Übernahme einer neuen oder gar einer zusätzlichen Aufgabe. Mithilfe des Coaches kann Abschied genommen werden von der vorherigen Position – oder der neue Verantwortungsbereich in den vorhandenen integriert werden: Welche Qualifikationen sind übertragbar, welche sind neu zu erwerben? Was sollte der Teamleiter tun und was sollte er lassen, um rasch im Team akzeptiert zu werden? Welche „quick wins“ sind denkbar, wie können „die ersten hundert Tage“ überstanden werden? Wie soll das persönliche Netzwerk erweitert werden?

Erfolgsfaktor 5: Interkulturelle Konfliktstabilität entwickeln

Da virtuelle Teams häufig international zusammengestellt werden, sind interkulturelle Unterschiede, Irritationen oder Konflikte fast regelmäßig ein Coaching-Thema. Meist geht es um unterschiedliche Auffassungen einzelner Teammitglieder im Umgang mit Terminen und Absprachen, um verschiedene Standpunkte zu Qualität und Leistungserbringung. Hier kann neben dem Coaching sowohl die Beschäftigung mit Fachlektüre als auch der Besuch eines entsprechenden Trainings nützlich sein (siehe unten).

Methodik des Coachings von Leitern virtueller Teams

Als zeitlicher Richtwert für das Coaching sind ca. 5 Arbeitseinheiten à 2 bis 3 Stunden anzusetzen. Hierbei ist kein vorher vereinbarter Verlauf, sondern ein flexibles Vorgehen empfehlenswert. Zu Beginn einer jeden Sitzung grenzt der Coach mit seinem Klienten das aktuelle Thema ein, präzisiert die Problemlage und definiert das Ziel (**GOAL**): Was sind die gewünschten Ergebnisse? Im zweiten Schritt erkundet der Coach durch spezielle Fragetechniken die derzeitige Situation und gibt seinem Coachee die Gelegenheit, Interpretationen zu überprüfen und Perspektiven zu erweitern, die bisherige Sicht der Realität zu differenzieren (**REALITIES**): Welche Wirklichkeiten gibt es im System?

Auf dieser Basis werden Wege zum Ziel erarbeitet und diskutiert, verworfen und verfeinert, mittels konkreten Durchspielens („Was wird passieren, wenn ich ...?“) getestet, bis die Varianten deutlich auf dem Tisch liegen (**OPTIONS**): Welche Vorgehensweisen sind möglich? Im vierten Schritt schließlich wird das Vorhaben zum fertigen Plan verdichtet, mit Was-wäre-wenn-Fragen abgesichert, im Kern zusammengefasst (**WRAP**): Wie sieht der Aktionsplan real aus? Gerade in virtuellen Arbeitskontexten muss sorgfältig überlegt werden, durch welche Medien



Abb.: „GROW-Coaching“

die Führungskraft ihre Intervention am geeignetsten transportiert.

Auch beim Coaching von Leitern virtueller Teams zeigt sich die Praktikabilität des weithin verbreiteten „GROW-Modells“.

Training für das Management virtueller Teams

Die folgenden vier Trainings-Schwerpunkte für virtuelle Teams erweisen sich als besonders sinnvoll:

Training „Medienkompetenz“

Hohe Medienkompetenz ist entscheidend für erfolgreiche virtuelle Leistungserstellung. Ein entsprechendes Training bietet diese Inhalte:

- aktuelle Collaboration Tools kennen und beherrschen (Was gibt es, wie funktioniert es?),
- verfügbare Medien situationsangemessen auswählen und einsetzen (Wann ist welches Tool angebracht?),
- sich selbst medienintelligent verhalten (Worauf muss ich persönlich achten, was sollte ich vermeiden?),
- Verständnis entwickeln für Eigendynamik und Scheuklappeneffekte genutzter Tools.

Ein solches Training dauert üblicherweise einen Tag, Online-Durchführung möglich.

Training „Distance Leadership“

Hier erfährt der Teamleiter unter anderem,

- welche Führungs-, Coaching- und Motivationsinstrumente sich in virtuellen Teams bewährt haben,

- wie er sich zwischen den Funktionen „Führungskraft“ und „Kordinator“ positionieren und einen eigenen Stil bewahren/entwickeln kann,
- welche Unterstützung das Team in verschiedenen Entwicklungsphasen benötigt und wie tragfähige Entscheidungen herbeizuführen sind (partizipativ oder direktiv, von Zielvereinbarung bis Zielvorgabe),
- wie mit unterschiedlichem Engagement der Teammitglieder, mit Missverständnissen, Konflikt und Konkurrenz bis hin zum „Bad news“-Gespräch umzugehen ist.

Das Training – ausschließlich für Teamleiter – dauert als Präsenzveranstaltung ca. zwei Tage.

Training „Virtuelles Projektmanagement“

Projektarbeit ist wesentliche Grundlage der virtuellen Kooperation. Trainingsinhalte sind beispielsweise:

- Projektmanagement-Methoden mit Collaboration Tools zweckmäßig verknüpfen,
- Erwartungen und Begriffe vereinheitlichen, Standards und Verfahren installieren – wichtig gerade bei internationaler Teambesetzung,
- passende Rollen differenzieren und integrieren: Projektleiter, Teilprojektleiter, Arbeitspaket-Verantwortliche, ...
- Risiko- und Change-Management „virtualisieren“.

Dauer des Trainings: ein bis zwei Tage, auch online möglich.

Training „Interkulturelle Kommunikation“

In internationalen Teams treffen unterschiedliche Kulturen – etwa hinsichtlich Arbeitsethik, Gemeinschaftsgefühl oder Zeithorizont – aufeinander. Nicht selten kommt es zu Irritationen und Meinungsverschiedenheiten. Ein vorab besuchtes Training hilft, das „Fremde“ kennen- und verstehen zu lernen, interkulturelle Kompetenz zu stärken:



Mit freundlicher Genehmigung der DATAKONTEXT GmbH,
E-Mail: fachverlag@datakontext.com, www.datakontext.com
entnommen aus der Fachzeitschrift HR Performance

- die Bedeutung von Kultur bei virtueller Kooperation: „Kulturdimensionen“ nach Hofstede und weitere Ansätze,
- praktische Konsequenzen von „Low-“ und „High-Context“-Kommunikation bei unterschiedlichen Collaboration Tools,
- Vorurteile, Klischees und Stereotypen auch bei sich selbst identifizieren und abbauen,
- ungeachtet möglicher Fettnäpfchen: auch mal (begrenzte) Experimente wagen ...

Dauer: ein oder zwei Tage, Präsenztraining empfehlenswert.

Ausblick

Mit dem vorliegenden Beitrag endet die Artikelserie „Virtuelle Teams erfolgreich managen“. Folgt man der Sentenz: „Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert“ und nimmt die Erfahrung hinzu: „Immer, wenn es Vorteile bringt, wird standortübergreifend/international gedacht und gehandelt“, dann werden virtuelle Teams die vorherrschende Arbeitsform der nächsten Jahre und Jahrzehnte sein.

Das virtuelle Team als zentraler Ort betrieblicher Wertschöpfung bedarf deshalb erhöhter Fokussierung und Förderung. Konzeptionell wie praktisch zeichnet sich hier nicht nur ein interessantes Tätigkeitsfeld für Coaches und Trainer ab, sondern vor allem für jene, die Personalmanagement innerhalb des Unternehmens professionell betreiben. Versteht es die HR-Abteilung in ihrer Rolle als Business-Partner, das virtuelle Team als einen der wichtigsten internen Kunden zu gewinnen, wird sie maßgeblich an der „Organisation der Zukunft“ mitwirken.

Quellen

- Köppel, P.: Virtuelle Teams: Die Rolle der Führung. In: Barmeyer, C.I./Bolten, J. (Hrsg.): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle. Sternenfels 2009
- Krämer, B./Deeg, J. (2008): Die Optimierung der virtuellen Teamarbeit. Ein integratives Managementmodell. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Gruppen und Teamorganisation. Wiesbaden 2008, S. 165–208
- RW3 CultureWizard (2012): The Challenges of Work in Virtual Teams. Virtual Teams Survey Report, New York 2012. PDF, abgerufen am 15. Mai 2015
- Schreyögg, A. (2010): Coaching für das Management virtueller Teams. In: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, C.J. (Hrsg.): Die Organisation in Supervision und Coaching, Wiesbaden 2010, S. 145–158
- Studien und Arbeitsmaterialien des Institutes für Virtuelles Management (IVM), Wuppertal, 2010–2015



Autor:
DR. FRANK PONGÉ,
Geschäftsführer der FPK Unternehmensentwicklung
(www.fpk.ag), Leiter des Instituts für Virtuelles Management
(www.ivm.cc), Dozent an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM)