

Sebastian Sukstorf

Mit  
digitalen  
Extras

# Virtuelles Teammanagement

Erfolgreiche Führung im digitalen Raum



**HAUFE.**

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!



## **Ihre digitalen Extras zum Download:**

Die folgenden digitalen Extras stehen für Sie zum Download bereit:

- Formen und Anwendungsfälle virtueller Teams
- Umweltdiagramm und Teamanalyse
- Stakeholder-Analyse
- Handlungs- und Unterstützungskarte
- Machtverteilung in virtuellen Teams u.v.m.

Den Link sowie Ihren Zugangscodes finden Sie am Buchende.



# Virtuelles Teammanagement



Sebastian Sukstorf

# Virtuelles Teammanagement

Erfolgreiche Führung im digitalen Raum

1. Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

<b>Print:</b> ISBN 978-3-648-14817-4	Bestell-Nr. 10624-0001
<b>ePub:</b> ISBN 978-3-648-14821-1	Bestell-Nr. 10624-0100
<b>ePDF:</b> ISBN 978-3-648-14823-5	Bestell-Nr. 10624-0150

Sebastian Sukstorf

**Virtuelles Teammanagement**

1. Auflage, Juni 2021

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Bildnachweis (Cover): © ake1150, Adobe Stock

Produktmanagement: Jutta Thyssen

Lektorat: Peter Böke, Berlin

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b> .....	11
Was bedeutet virtuelle Führung? .....	11
Anwendungsfälle virtueller Teams .....	15
Wie Sie mit diesem Buch arbeiten .....	16
<b>1 Forming – Das virtuelle Team kommt zusammen</b> .....	19
1.1 Kennzeichen und Meilensteine der Forming-Phase .....	19
1.2 Herausforderungen für Führungskräfte .....	20
1.3 Kriterien zur Unterscheidung von lokalen und virtuellen Teams .....	22
1.3.1 Kriterium 1: Raum und Kultur .....	23
1.3.2 Kriterium 2: Zusammenarbeit .....	23
1.3.3 Kriterium 3: Kommunikation .....	24
1.3.4 Kriterium 4: Zeit .....	24
1.4 Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren wirksamer Führungskräfte .....	25
1.4.1 Erfolgsfaktor 1: Ihre Haltung als Führungskraft .....	26
1.4.2 Erfolgsfaktor 2: Ihre Kompetenzen als Führungskraft .....	27
1.4.3 Erfolgsfaktor 3: Die »richtigen« IT-Tools innerhalb von virtuellen Teams .....	29
1.5 Wechselwirkung von Team und Organisationsstruktur .....	32
1.5.1 Organisationale Freiheit und Machtstrukturen in Unternehmen .....	32
1.5.2 Digitalisierung und virtuelle Teams .....	34
1.6 Initialisierung und Kick-off des virtuellen Teams vorbereiten .....	35
1.7 Handlungsempfehlungen für eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit .....	41
<b>2 Storming – Das virtuelle Team beginnt mit der Arbeit</b> .....	47
2.1 Kennzeichen und Meilensteine in der Storming-Phase .....	47
2.2 Welche Kompetenzen benötigen Sie als Führungskraft? .....	50

2.3	Merkmale virtueller Teams .....	54
2.3.1	Raum und Kultur: Regionale Verteilung und Zusammensetzung von Teams .....	54
2.3.2	Teamrollen und Persönlichkeiten im virtuellen Team .....	57
2.3.3	Beispiel: Multinationales Ingenieursunternehmen in einem Hochsicherheitsbereich .....	62
2.4	Teamanalyse: Zusammensetzung und Bewertung des virtuellen Teams .....	64
2.4.1	Schritt 1: Erfassung von Name, Funktion und Standort der Teammitglieder .....	65
2.4.2	Schritt 2: Visuelle Darstellung der Teamstruktur .....	65
2.4.3	Schritt 3: Beurteilung der Teammitglieder .....	67
2.4.4	Schritt 4: Ableitung von Handlungsempfehlungen .....	67
2.5	Umgang mit Krisen einzelner Mitarbeiter .....	71
<b>3</b>	<b>Norming – Das virtuelle Team organisiert sich und entwickelt feste Strukturen .....</b>	<b>77</b>
3.1	Kennzeichen und Meilensteine der Norming-Phase .....	77
3.1.1	Unterscheidung zwischen Sach- und Beziehungsebene .....	77
3.1.2	Etablierung einer Vereinbarungsstruktur .....	78
3.1.3	Themen, die sich nicht sinnvoll virtuell bearbeiten lassen .....	80
3.2	Anforderungen an das virtuelle Team durch andere Abteilungen .....	82
3.2.1	Anforderungen der Compliance-Abteilung .....	82
3.2.2	Unterstützung durch die IT-Abteilung .....	83
3.2.3	Angebote der Personalabteilung .....	85
3.3	Dimensionen virtueller Führung: Distanz, Medien und Kultur .....	86
3.3.1	Distanzen in virtuellen Teams erfolgreich überwinden .....	88
3.3.2	Der Umgang mit kulturellen Unterschieden im Team .....	90
3.3.3	Medieneinsatz in virtuellen Teams .....	93
3.3.4	Kommunikationstools für die Zusammenarbeit im virtuellen Team .....	96
3.4	Den virtuellen Raum gestalten .....	97
3.4.1	Beispiel 1: Ein Unternehmen aus der Tourismusbranche .....	100
3.4.2	Beispiel 2: Eine NGO in der Start-up-Phase .....	103
3.5	Die Führungskraft als Coach – Sieben Ansätze .....	104
3.5.1	Teamentwicklung .....	104
3.5.2	Teamkommunikation .....	105

3.5.3	Kommunikation mit Externen .....	106
3.5.4	Förderung der informellen Gruppen im Team .....	106
3.5.5	Machtverhältnisse im virtuellen Team .....	107
3.5.6	Vertrauensaufbau im Team .....	109
3.5.7	Entwicklung und Motivation der Teammitglieder .....	110
3.6	Umgang mit Krisen im Team .....	110
<b>4</b>	<b>Performing – Das virtuelle Team arbeitet hochmotiviert und voller Energie .....</b>	<b>117</b>
4.1	Kennzeichen und Meilensteine der Performing-Phase .....	117
4.2	Situatives Führen .....	121
4.2.1	Aufgabenorientiertes Führen .....	122
4.2.2	Mitarbeiterorientiertes Führen .....	123
4.2.3	Besondere Formen des situativen Führens .....	124
4.2.4	Selbstorganisation und Motivation im Team ermöglichen .....	125
4.3	Distanz, Medien und Kultur: Beispiele erfolgreicher Führung in virtuellen Teams .....	126
4.3.1	Beispiel: IT-Dienstleister in der Getränkebranche .....	127
4.3.2	Kulturelle Unterscheidungen .....	128
4.3.3	Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	129
4.3.4	Kommunikationsstil der Führungskräfte .....	130
4.3.5	Sprachkompetenz in virtuellen Teams .....	130
4.3.6	Interkulturelle Kompetenzen der Teammitglieder .....	131
4.3.7	Der Einsatz von IT-Tools in virtuellen Teams .....	132
4.4	Chancen und Vorteile virtueller Teams .....	135
4.5	Vertrauensaufbau in virtuellen Teams .....	139
4.6	Onboarding: Neue Mitarbeiter ins Team holen und entwickeln .....	142
4.6.1	Der Onboardingprozess .....	142
4.6.2	Reisen zum Team: Aus dem virtuellen Raum in die Realität .....	145
4.6.3	Weiterentwicklung und Beförderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern .....	147
<b>5</b>	<b>Adjourning – Die Zusammenarbeit endet und das Team löst sich auf .....</b>	<b>151</b>
5.1	Kennzeichen und Meilensteine der Adjourning-Phase .....	151
5.2	Offboarding: Das Ausscheiden von Teammitgliedern .....	155

5.3	Den Wissenstransfer gestalten .....	159
5.4	Die Auflösung von temporären Projektteams .....	162
	<b>Schluss</b> .....	165
	Literaturverzeichnis .....	167
	Abbildungsverzeichnis .....	169
	Tabellenverzeichnis .....	171
	Stichwortverzeichnis .....	173
	Der Autor .....	179

---

# Einführung

Ihr Team ist über mehrere Standorte verteilt oder, bedingt durch die Corona-Pandemie, seit Monaten nicht an einem Bürostandort tätig? Dann ist Ihre Führung im virtuellen Teammanagement nun besonders gefragt!

Nutzen Sie die Methode der Teamanalyse, um die **Architektur Ihres Teams** besser zu verstehen. Erkennen Sie **Teamkonflikte** frühzeitig. Warum bestehen bestimmte Konflikte im Team? Was können Sie tun, um diese konstruktiv zu lösen? Welche individuellen Bedürfnisse der **Mitarbeiterentwicklung** gibt es in Ihrem Team? Wie können Sie einen Entwicklungsbedarf erkennen und gemeinsam mit Ihrem Team umsetzen? Was sind **informelle Teams** und wie können Sie diese für die Teamentwicklung nutzen?

## Was bedeutet virtuelle Führung?

Beim virtuellen Teammanagement bestehen Unterschiede in der jeweiligen Ausgestaltung der Teams. Ihr Team kann sich innerhalb Ihres Unternehmens in einer »klassischen Reinform« konstituieren. Ihre Mitarbeiter und Sie sitzen an einem Ort, in einem Gebäude oder auf einer Etage in mehreren Büros nebeneinander. Oder Ihr Team ist im anderen Fall sogar global verteilt und Sie bekommen es – aufgrund eingeschränkter Reisebudgets – nur relativ selten zu Gesicht. Vielleicht sehen Sie Ihre Mitarbeiter ausschließlich in Videokonferenzen, weil ein Großteil Ihres Teams in Asien arbeitet.

### Telefonkonferenzen über Zeitzonen

Vielleicht sitzen Sie als Teamleiter und verantwortliche Führungskraft im Headquarter. Vielleicht in einer europäischen Großstadt, von wo aus Sie überwiegend per E-Mail mit Ihrem Team kommunizieren. Oder Sie organisieren Telefonkonferenzen und müssen die unterschiedlichen Zeitzonen bei Ihrer Planung der Kommunikation berücksichtigen. In diesem Fall ist es eine große Herausforderung, wenn Sie mit Kolleginnen und Kollegen in Australien telefonieren müssen und deswegen darauf angewiesen sind, in den Abendstunden von Deutschland aus zu telefonieren. Nur so können Sie auch während der üblichen Geschäftszeiten Ihre Teamkollegen in Australien sprechen. Sollte dann auch noch erschwerend hinzukommen, dass Sie Kollegen

aus den USA von der Westküste, beispielsweise in der Nähe von Los Angeles, zuschalten müssen, dann mag das für die Kollegen vor Ort vielleicht ganz unkompliziert sein.

Telefonkonferenzen über Zeitzonen zu führen, ist wie ein Tanz auf mehreren Hochzeiten: kräftezehrend und wenig erbaulich.

Für Sie als Führungskraft bedeutet das jedoch, die Telefonate in die Zeitstunden zu legen, die eine gute Erreichbarkeit ermöglichen. Bei der Zusammenarbeit in Teams, die in unterschiedlichen Zeitzonen arbeiten, kommen Sie so oder so immer ins »Schwimmen«.

In der folgenden Abbildung 1 sind die unterschiedlichen Formen von virtuellen Teams dargestellt.

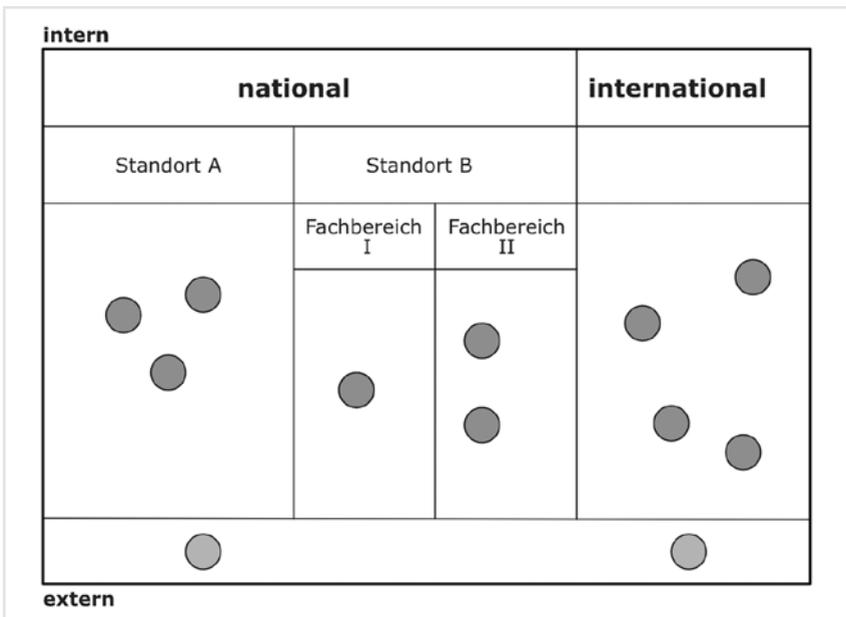


Abb. 1: Formen virtueller Teams

### Weitere Ausgestaltungsmöglichkeiten von virtuellen Teams

Das virtuelle Teammanagement sollte neben den räumlichen und zeitlichen Besonderheiten ebenfalls die Frage berücksichtigen, in welchem Kontext sich Ihr Team

befindet und welches Rollenverständnis Sie als Führungskraft haben. Zudem sind auch branchen- und geschäftsspezifische Unterschiede zwischen den Unternehmen und den virtuellen Teams zu berücksichtigen. Hierbei spielt unter anderem die Größenordnung von Unternehmen eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Es macht einen Unterschied, ob Ihr Team innerhalb eines Start-ups oder in einer komplexen Matrixorganisation virtuell zusammenarbeitet.

Geht es um die konkrete Ausgestaltung – also um das Management – von virtuellen Teams und um die Frage Ihrer Handlungsfähigkeit, so ist ein Blick auf den Geschäftszweck Ihres Unternehmens unserer Meinung nach entscheidend. Wie und in welcher Form sich virtuelle Teams aufstellen und wie es Unternehmen gelingt, das virtuelle Teammanagement in der Realität umzusetzen, hängt zunehmend von internen und externen Faktoren ab. Diese Faktoren sollten Sie als Führungskraft von virtuellen Teams kennen und verstehen. Dadurch sind Sie in der Lage, Ihr virtuelles Team bestmöglich aufzustellen und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gut zu unterstützen.

Wir werden uns in den folgenden Kapiteln die **Kriterien** ansehen, anhand derer Sie überprüfen und entscheiden können, wie weit das Unternehmen und Ihre Organisation schon für eine bestmögliche Ausgestaltung und Unterstützung von virtuellen Teams aufgestellt sind.

Die Corona-Krise hat uns relativ klar vor Augen geführt, wie schnell (oder langsam) es Unternehmen gelingt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das Homeoffice zu bringen und eine virtuelle Zusammenarbeit zu realisieren. In vielen Fällen waren diese Homeoffice-Lösungen improvisierte Notlösungen, die aufgrund einfacher Technologien und einem beherzten Umsetzen durch die Geschäftsführung sowie einer handlungsfähigen IT-Abteilung realisiert werden konnten. Diese virtuellen Tools für die notwendige Form der kollaborativen Zusammenarbeit ermöglichen es, dass mittlerweile ein Großteil der Arbeit auch von zu Hause erledigt werden kann. Gleichwohl ist deutlich geworden, dass die besondere Herausforderung zunehmend in der Arbeit in verteilten und virtuell arbeitenden Teams besteht, die zum dauerhaften Zustand einer neuen Normalität geworden ist.

Ohne die richtige IT ist die Welt nichts. Aber mit der falschen wird auch nichts daraus.

### IT-Tools – sinnvolle Werkzeuge, aber kein Allheilmittel

Es ist für das virtuelle Teammanagement keine maßgebliche Frage, welche IT-Tools das Unternehmen im Einzelnen einsetzt, um seine Teams in einer virtuellen Arbeitsumgebung zu unterstützen. Gerade die Erfahrungen aus der Corona-Krise haben vielen Unternehmen gezeigt, dass es engagierten IT-Abteilungen und Mitarbeitern sehr gut gelingt, in einer virtuellen Umgebung mit modernen Tools zu arbeiten und in der Krise arbeitsfähig zu bleiben. Ob dies nun unbedingt ein Zeichen für gelungenes Leadership darstellt, ist zu klären. Vielmehr können wir in der oft schnellen Implementierung der IT-Lösungen eine Stärke der Improvisationsfähigkeit innerhalb der Unternehmen erkennen.

Gleichwohl zeigen aktuelle Studien, dass virtuelle Teams und virtuelles Teammanagement sich nicht ausschließlich an der entsprechenden IT-Ausstattung abarbeiten sollten. Die IT ist immer ein Werkzeug, und unterstützt einen entsprechenden Anwendungsfall. Machen Sie doch einmal einen Selbstversuch: Kennen Sie die genaue Formulierung des Geschäftszwecks Ihres Unternehmens? Sie können zum Beispiel eine Abfrage im Handelsregister durchführen, um den Wortlaut des Geschäftszwecks Ihres Unternehmens zu erfahren. Diesen einen Satz, der den Geschäftszweck zusammenfasst, gilt es dann, zu übertragen. Prüfen Sie, wie sich dieser Geschäftszweck in einer virtuellen Teamumgebung realisieren lässt.

Sie sehen also: Die ausschließliche Konzentration und Fokussierung auf IT-Tools unterstützt nicht unbedingt Teams und Führungskräfte bei der Bewältigung der Herausforderungen eines virtuellen Teammanagements (vgl. Abb. 2).



Abb. 2: Herausforderungen von virtuellen Teams

### Grenzen einer virtuellen Zusammenarbeit

Dieses Buch möchte Ihnen dabei helfen, sich darüber klar zu werden, in welchem Setting Sie sich mit Ihrem Team bewegen und in welchen Bereichen Sie Möglichkeiten der Ausgestaltung Ihres virtuellen Teammanagements realisieren können. Dennoch ist es auch notwendig, dass Sie sich klar machen, wo die **Grenzen einer virtuellen Zusammenarbeit** liegen. Dafür sind unserer Meinung nach eine selbstkritische Haltung und eine distanzierte Einstellung zu propagierten und oft hochgelobten IT-Tools notwendig. Vorrangig sollten die notwendigen Erfahrungen im Teammanagement Ihren möglichen Handlungsrahmen erweitern.

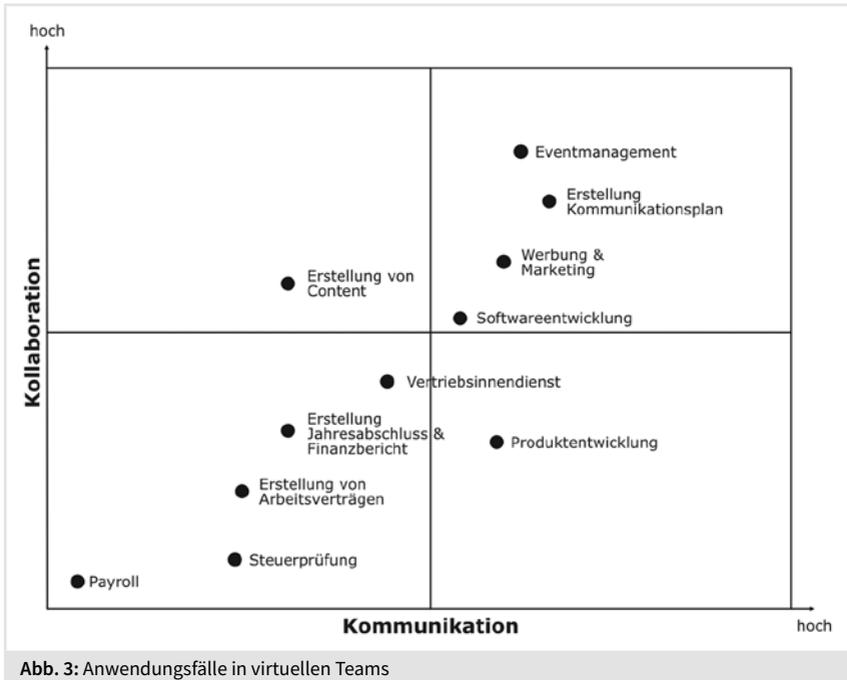
## Anwendungsfälle virtueller Teams

Damit Sie einen Bezugspunkt (oder Referenzpunkt) zur Betrachtung Ihres virtuellen Teammanagements besitzen, wollen wir ein **Modell zur Bewertung der relevanten Anwendungsfälle** einführen. Mit dem Begriff »Anwendungsfälle im Kontext von virtuellen Teams« verstehen wir sämtliche Ausgestaltungen der Zusammenarbeit, die sich auf die Aspekte der **Kommunikation** und **Kollaboration** beziehen. Eine Unterscheidung der relevanten Anwendungsfälle in virtuellen Teams erfolgt in diesen zwei Dimensionen:

Die erste Dimension bezieht sich auf die Form und die Intensität der **Kommunikation** im virtuellen Team. Die zweite Dimension beschreibt die Formen der **Kollaboration**, die im virtuellen Team stattfindet.

Anwendungsfälle für virtuelle Teams lassen sich in den Dimensionen Kommunikation und Kollaboration beschreiben.

Aus diesen zwei Dimensionen lässt sich ein Koordinatensystem ableiten. Im Nullpunkt ist sowohl die Kommunikation als auch die Kollaboration innerhalb eines virtuellen Teams gering oder niedrig ausgeprägt. Auf der gegenüberliegenden Seite der beiden Achsen ist sowohl die Kommunikation sehr hoch ausgeprägt als auch die Notwendigkeit zur Kollaboration wird intensiv genutzt. Durch diese vier Ausprägungen entlang der beiden Dimensionen entsteht ein Quadrat mit einer **Vier-Felder-Matrix**, wie in der nachfolgenden Abbildung 3 dargestellt.



In diesen vier Feldern lassen sich die für virtuelle Teams relevanten Ausprägungen und Anwendungsfälle der Kommunikation und Kollaboration zuordnen.

## Wie Sie mit diesem Buch arbeiten

Alle Teams durchlaufen verschiedene Phasen. Diese Phasen sind unterschiedlich gestaltet und haben differenzierte Schwerpunkte und Meilensteine im Prozess der Teamentwicklung. Für die Unterscheidung der jeweiligen Phasen kann das **Teamphasenmodell** von Bruce Tuckman genutzt werden.<sup>1</sup> In diesem Modell ist die zeitliche Entwicklung einzelner Teams in fünf Phasen beschrieben:

1. Forming
2. Storming

<sup>1</sup> Vgl. auch Dick and West (2005), S. 8f.