

# VIRTUELLE TEAMS ERFOLGREICH MANAGEN

*Globale Kommunikation und Digitalisierung führen zu immer mehr virtuellen Teams. Diese Form der Teamarbeit birgt jedoch die Gefahr der Überlastung und Ineffizienz in Projekten. Wie Manager Fehler vermeiden, lesen Sie hier.*

- ▶ In virtuellen Teams ist der Kommunikations- und Abstimmungsaufwand extrem hoch.
- ▶ Der ständige Rollenwechsel zwischen Linien- und Projektarbeit birgt die Gefahr der Ineffizienz.
- ▶ In einem erfolgreichen Team sind Kompetenzen, Aufgaben und Zuständigkeiten eindeutig geklärt.



Foto: Rawpixel.com - shutterstock.com

Es ist zur Normalität geworden, dass große Unternehmen eine Diversität von verschiedenen Standorten aufweisen. Produktion, Distribution und Vertrieb befinden sich oft an unterschiedlichen Orten, teils weltweit verstreut. Ein ständig wechselndes Umfeld durch die Akquisition sowie den Verkauf von Business-Bereichen führt zu neuen Anforderungen an die Mitarbeiter. Aufgrund der virtuellen Organisation ist selten klar, wer an welchen Themen, Projekten oder Serviceanfragen arbeitet und mit welcher Intensität. Gerade bei virtuell zusammengesetzten Teams ist es deshalb unverzichtbar, eine klare Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu haben. CIOs können sonst nicht einschätzen, wie und wo Ressourcen verplant sind: Haben Mitarbeiter noch Kapazitäten oder befinden sie sich bereits in der Überforderung?

Die modernen Vernetzungstechniken erleichtern einerseits die Kommunikation in virtuellen Teams, andererseits führen sie zu mehr Ablenkungen, die Mitarbeiter in ihrer Arbeit beeinträchtigen können. In virtuellen Teams ist der Kommunikations- und Abstimmungsaufwand extrem hoch und hat zuweilen nur noch mittelmäßigen Erfolg. Die Gründe dafür: Die Mitarbeiter und Führungskräfte erzeugen eine enorm hohe Informationsflut, allerdings oftmals wenig zielgerichtet. Ständige Unterbrechungen durch Anfragen von Mitarbeitern und Kunden per E-Mail, Telefon oder Messaging-Tools wie Lync stören den Ablauf und stressen die am Projekt beteiligten Personen. Darüber hinaus fühlen sich Mitarbeiter oft von der Vielzahl der Anwendungen überfordert oder sind im Umgang mit digitalen Technologien nicht ausreichend ausgebildet. Ferner können die oftmals kulturellen und sprachlichen Unterschiede virtueller und international verstreuter Teammitglieder zu Missverständnissen und Zuständigkeitsproblemen führen. Die Arbeit über Abteilungs-, Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg braucht daher neue Rahmenbedingungen.

## NEUE ANFORDERUNGEN AN MITARBEITER UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Die Digitalisierung verlangt von den Beschäftigten einen geschulten Umgang mit analogen und digitalen Medien sowie die Fähigkeit, die Umwelt digital zu betrachten. Ein hoher Grad an Selbstorganisation, Kommunikationsfähigkeit und interkulturelle Handlungskompetenz sind die Voraussetzung hierfür. Die Konflikte zwischen Linien- und Projektarbeit und der dadurch bedingte ständige Rollenwechsel bergen jedoch die Gefahr einer ineffektiven Arbeitsweise. Davon sind vor allem Mitarbeiter betroffen, die gleichzeitig mehrere Rollen und Funktionen bekleiden. Einerseits wickeln sie Prozesse im Tagesgeschäft ab, andererseits sind sie in Projekte eingebunden. Sie müssen je nach Aufgabe von einer Rolle in die andere schlüpfen. Erschwerend kommt hinzu, dass Kollegen, externen Partnern oder Kunden, die diese Personen digital oder analog ansprechen, meist nicht bewusst ist, in welcher Rolle sich der Mitarbeiter gerade befindet.

Psychologische Studien zeigen, dass pro ungeplanter Störung etwa 15 Minuten Arbeitszeit verloren gehen. Dies führt zu Stress und Überforderung. Die Folge: Der Aufwand steigt, die Fehlerquote nimmt zu, Projekte verzögern sich. Häufig kennt das Management das aktuelle Arbeitspensum der Mitarbeiter nicht. Teilweise planen Führungskräfte die nötigen Ressourcen nur separat für ihre eigenen Mitarbeiter, so dass die übergreifende Einsicht in andere Teambereiche und die genutzten Ressourcen insgesamt fehlt. Wenn aber weitere Aktivitäten und Projekte an das Team delegiert werden, müssten dafür jedoch andere Aktivitäten oder ein anderes Projekt repriorisiert werden, um einer Überforderung und Fehlern vorzubeugen.

## WAS GLOBALE TEAMS ERFOLGREICH MACHT

Erfolgreich zusammenarbeiten kann ein virtuelles Team nur, wenn Kompetenzen, Aufgaben und Zuständigkeiten eindeutig geklärt sind. Gerade in virtuellen Teams erscheint es unerlässlich, dass jeder weiß, zu welcher Zeit wer welche Rolle hat. Diese Rollenverteilung sollte auch von Führungskräften und anderen Mitarbeitern einsehbar sein. Dezidierte Rollen- und Servicepläne sowie belastbare Back-up-Pläne müssen gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet werden, damit diese eine möglichst große Akzeptanz innerhalb des Teams erfahren.

Klar definierte Rollen sorgen für Entlastung und verhindern eine kontraproduktive und doppelte Verplanung der Mitarbeiter. Dabei sollte immer ein Prioritätensystem zum Einsatz kommen. Aufgrund der Fokussierung auf Rollen und der daraus resultierenden Möglichkeit, ohne ungeplante Unterbrechungen zu arbeiten, steigt auch die Motivation der Mitarbeiter - die geplanten Aufgaben können termingerecht und konzentriert bearbeitet werden. Darüber hinaus schafft das rollenbasierte Arbeiten mehr Zeit für Freiräume, die die Innovationskraft stärken.

Ebenso wichtig wie rollenbasiertes Arbeiten ist eine strukturierte und zielgerichtete Kommunikation. Hierfür sollten klare Kommunikationsregeln gemeinsam im Team vereinbart werden. Jedes Teammitglied, das eine Information zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigt, sollte darauf zugreifen können. Hierfür muss festgelegt werden, wer wann mit wem kommuniziert, welche Medien dafür genutzt und welche Inhalte kommuniziert werden. Rollenbasiertes Arbeiten und klare Kommunikationsregeln machen es möglich, dass jeder Mitarbeiter einen Tag pro Woche für neue, noch zu entwickelnde Rollen wie beispielsweise Knowledge Management, Event Koordination, Datenanalyse oder Schwachstellenoptimierung tätig sein kann. Darüber hinaus wird dieses Zeitfenster für Ideen, Innovationen und kreative Weiterentwicklung von Produkten sowie Services frei.

## STARKER LEADER, STARKES TEAM

Auf Managementebene gilt es zu berücksichtigen, dass sich die lokalen Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens durch verschiedene Reifegrade auszeichnen - einige Teams arbeiten auf Prozessebene, andere agil nach Bedarf. Managen bedeutet daher auch, Verantwortung für die anderen zu tragen. Hierzu gehört die Pflicht, Mitarbeiter vor Überlastung und Überforderung zu schützen, sie aber auch dabei zu unterstützen, das richtige Wissen aufzubauen. Für Manager ist es daher unerlässlich, jederzeit steuernd eingreifen zu können. Transparenz in Abläufen und Aufgaben sowohl innerhalb von Run-the-Business als auch in Change-the-Business ist daher oberste Priorität.

Gleichzeitig sollte das Management, wo immer es möglich erscheint, eine klare Trennung von Tagesgeschäft und Projektarbeit einhalten. Für das Unternehmen birgt dies die Möglichkeit, die wichtigen Projekte bereits von Beginn an mit der entsprechenden Geschwindigkeit voranzutreiben, verlässlich Leistungen und Entwicklungen im Markt zu positionieren sowie die Time-to-Market deutlich zu verkürzen. Die digitale Transformation gelingt nur, wenn virtuelle Teams performant und trotz oder gerade wegen unterschiedlicher kultureller Erfahrungen und Sozialisationen erfolgreich zusammenarbeiten. So sind Unternehmen besser für die Zukunft gewappnet und können nicht nur mit den Veränderungen in der Arbeitswelt Schritt halten, sondern diese zu ihrem Vorteil nutzen.

*Autorin: Dr. Consuela Utsch*

*Weitere Informationen über die Acuroc GmbH und über die AQRO GmbH unter [www.acuroc.de](http://www.acuroc.de) und [www.aqro.eu](http://www.aqro.eu)*