

Virtuelle Unternehmen

Führung und Zusammenarbeit

Nicole Elflein, Akvile Zaludaite, Katrin Wolter

Gliederung

- **Virtuelle Teams**
Definition - Arten – Notwendigkeit
- **Fallbeispiel**
Arbeitspsychologisches Kooperationsmodell
- **Führung virtueller Strukturen**
Herausforderungen - traditionelle vs. virtuelle Führung
Regelwerk – Führungsaufgaben
- **Gruppenaufgabe**
Der Bereichsleiter

Was sind virtuelle Teams?

„Als virtuelle Teams werden flexible Gruppen **standortverteilter** und **ortsunabhängiger** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezeichnet, die auf der Grundlage von **gemeinsamen** Zielen bzw. Arbeitsaufträgen ergebnisorientiert geschaffen werden und **informationstechnisch vernetzt** sind.“

(Konradt & Hertel, 2002)

Was sind virtuelle Teams?

- Gemeinsames Arbeiten an einer Aufgabe
- Keine regelmäßigen Treffen der Teammitglieder
- Informationsaustausch über moderne Medien (Internet, Telefon, Videokonferenz etc.)



Zwei Arten virtueller Teams

Teams als Organisation

Zusammenschluss verschiedener Unternehmen und Einzelpersonen

- ▲ Dem Kunden erscheinen sie als ein neues, virtuelles Unternehmen

Teams in Organisationen

Teammitglieder in einem „realen“ Unternehmen arbeiten nur noch teilweise face to face zusammen

- ▲ Kommunikation hauptsächlich über die modernen Medien

Wozu virtuelle Unternehmen?

- Flexibilität in dynamischem Umfeld
- Koordination von Experten
- Kundennähe durch globale Präsenz
- Reduktion der Personalkosten

Wozu virtuelle Unternehmen?

Eigenverantwortung + Freiraum für die Mitarbeiter

- höhere Mitarbeiterbindung
- Steigerung der Effizienz der Gesamtorganisation

Teamgröße unabhängig von Räumen

- kann nach Bedarf erweitert werden

Virtuelle Teams

- Benötigen Medien zur Überbrückung von örtlicher und z. T. zeitlicher Distanz
- Prozess der Vertrauensbildung verläuft anders
- Teambildungsprozess dauert länger
- Weitere Besonderheiten, wenn nicht alle Mitarbeiter an unterschiedlichen Orten arbeiten

Erfolgsregel für Telearbeit

- Mitarbeiter sollten einen Tag / Woche in der Firma sein und die anderen kennen lernen
- Kommunikationsschwerpunkt verlagert sich:
persönliche Treffen ▲ virtuelle Kontakte
▲ kann aufrecht erhalten werden



„e-Kommunikation“

Keine zeitliche Entlastung für die Mitarbeiter durch die neuen Kommunikationskanäle.

Sondern: erhöhtes Aktivitätsniveau, stärker aufgeteilter Arbeitstag, Informationsüberflutung, mehr Dienstreisen

▲ Telekommunikationsparadoxon



„e-Kommunikation“: Besonderheiten

- Personen mit geringerem sozialem Status und Frauen werden aktiv
- Einzelne Beiträge werden kürzer
- automatisch Informationen per E-Mail
- Fehlverhalten unterliegt schnellen Sanktionen
- Sendungen per E-Mail sind weniger empfängerorientiert

Fragestellungen

- Identifizieren sich die Mitarbeiter auch in virtuellen Strukturen
 - mit der Gruppe
 - der Aufgabe
 - dem Unternehmen?
- Bestehen gemeinsame Ziele und Werte?

Fragestellungen

- Gibt es unter den Mitarbeitern ein Wir-Gefühl, das die Zusammenarbeit positiv beeinflusst?
- Ist der Bedarf an Kontakt, Vertrauen und Sicherheit auch auf diesem Wege gedeckt?

Fragestellungen

- Sind Lernen und Wissensmanagement gesichert?
- Wie weit haben sich virtuelle Strukturen bereits qualifiziert?

Arbeitspsychologisches Kooperationsmodell

5 Ebenen:

1. **Initiale Koordiniertheit** (Abstimmung der Akteure)
2. **Korrektive Kooperation** (Selbstregulation)
3. **Expansive Kooperation** (Metaperspektive)
4. **Ko-Konstruktion**
(Aushandlung und Entwurf neuer Kooperationsstrukturen)
5. **Remediative Koordination**
(Transfer der neuen Strukturen in die Praxis)

Arbeitspsychologisches Kooperationsmodell

Voraussetzung: Vertrauen

- In die Kooperationspartner
- In die strukturellen Bedingungen

Konflikte:

- Gehen aus Kooperationsprozessen hervor
- Erfordern selbst Kooperationsprozesse
- Münden in veränderte Kommunikationsstrukturen

Arbeitspsychologisches Kooperationsmodell

Fallbeispiel: Virtuelles Produktionsnetzwerk

Konfliktfall: Mitarbeiterwechsel innerhalb des
Netzwerks wird als „Abwerbung“
empfunden

Arbeitspsychologisches Kooperationsmodell

Fallbeispiel: Virtuelles Produktionsnetzwerk

1. Initiale Koordiniertheit

- keine expliziten Vereinbarungen
- Stattdessen nur informelle Regeln

2. Korrektive Kooperation

- Zunächst tel. & pers. Absprachen der Geschäftsführer
- Konflikt ist aber für das ganze Netzwerk relevant

Arbeitspsychologisches Kooperationsmodell

Fallbeispiel: Virtuelles Produktionsnetzwerk

3. Expansive Kooperation

- Diskussion auf Netzwerkebene: Erfa-Tagung
- Ergebnis: Akzeptanz des Mitarbeiterwechsels

4. Ko-Konstruktion

- Umorientierungsmöglichkeiten ermöglichen

5. Remediation

- Keine neuen expliziten Regeln ausformuliert

Arbeitspsychologisches Kooperationsmodell

Fallbeispiel: Virtuelles Produktionsnetzwerk

- ▲ Erfolgreiche Konfliktlösung?
 - Neu eintretende Personen?
 - Gesteigerte Sensibilität
 - Vertrauenssteigerung durch Face-Work-Commitment

**Das Vertrauen in das System Netzwerk
stand nicht zur Debatte**

Führung virtueller Strukturen

Herausforderungen

Kommunikation meist über die elektronischen Medien

Dies bringt **Probleme** mit sich:

- Koordination
- Erkennen von Problemen
und Schwierigkeiten
- Einschätzung der Kooperation
- Erkennen von Konfliktfeldern
- Bewertung der Leistung

Führung

traditionell vs. virtuell

- Stellenbeschreibungen
- Klare Kompetenzen
- Häufig Einzelkämpfer
- Verhaltensregeln
- Kontrollkultur

- Flexibilität
- Zusammenarbeit und Koordination
- ▲ Interdisziplinäre Teams
- ▲ Dezentralisierung von Befugnissen

Führung

traditionell vs. virtuell

- Ressortdenken
- Feststehende Abteilungen
- Face-to-face-Kommunikation
- Traditionelle Führung

- Eigenverantwortung
- Vertrauenskultur
- häufige Veränderungen
- Zielvereinbarung und Delegation
- Selbständigkeit der MA

Konsequenz

Hohe Anforderungen an die Mitarbeiter:

- ▲ Selbstorganisation
- ▲ Planung
- ▲ Steuerung der Arbeit

Schwierigkeiten

- Videokonferenzen können ein „reales“ Treffen für Teamentwicklungen nicht ersetzen:
 - ▲ wichtige „Zwischentöne“ werden verhindert

Erfolgreiche Führung virtueller Strukturen

- Wie motiviert man über Distanz?
- Was muss beim Einsatz der verschiedenen Techniken beachtet werden?
- Was sind bevorzugte „Kommunikationskanäle“, wenn kein persönlicher Kontakt möglich ist?
- Wie erkennt man rechtzeitig Gesprächsbedarf bei Mitarbeitern?

Regelwerk für erfolgreiche Führung

1. Aufbau und Konfiguration

Teamleiter, geeignete Mitarbeiter, Struktur, Aufgabe

2. Start und Initiierung

Kick-Off, Regelwerke

3. Erhaltung und Regulation

Motivation, Vertrauen, Konfliktmanagement

4. Optimierung und Korrektur

Prozessentwicklung, Evaluation, Trainings

5. Beendigung

Erfolge würdigen, Neuorientierung, Reintegration

Zentrale Führungsaufgaben

- **Partizipative Führung**
Führung mit Hilfe von Zielvereinbarungen
- **Personalauswahl**
eher extrovertierte Personen
- **Regelmäßige Kommunikation**
feste Termine, zu denen sich das ganze Team virtuell trifft
- **Umgang mit Konflikten**
Konfliktgespräche sollten wenn möglich immer nur persönlich erfolgen

Zentrale Führungsaufgaben

- **Teamtreffen**
menschliches Bedürfnis, Kollegen u. Geschäftspartner persönlich kennen zu lernen
- **Förderung des Wir-Gefühls**
Gruppenerlebnisse
- **Informationskanal**
Feedback geben
- **Geeignete Anreizsysteme**
Belohnung der Weitergabe von Wissen

Fallbeispiel: Der Bereichsleiter

1. Welches Führungsverhalten ist in der beschriebenen Situation geeignet?
2. Wo seht ihr Vorteile, wo mögliche Grenzen?
3. Welches Verhalten empfiehlt ihr in Konfliktsituationen?
4. In welchen Bereichen kennt ihr selbst virtuelle Führung und Zusammenarbeit?
5. Wie geht man damit um? Was haltet ihr darüber hinaus für wünschenswert?