

Vertrauensaufbau in virtuellen Teams

Mitarbeiter ortsunabhängig zu führen stellt Chefs vor ungeahnte Herausforderungen: Sie müssen flexibel sein, empathisch – und das im Team notwendige Vertrauen online aufbauen.

Roman Braun

Virtuelle Teams haben sich in vielen Unternehmen als beliebte Form der Zusammenarbeit etabliert: Mit digitalen Kommunikationslösungen soll ein großes, komplexes Ziel in möglichst kurzer Zeit erreicht werden. Das klingt schlüssig, logisch und modern.

Dennoch scheitern Studien der Beraterfirma Rochus Mummert zufolge drei von vier virtuellen Teams daran. Der Hauptgrund für das Versagen: Misstrauen. Denn

das entsteht im rein virtuellen Kontakt viel rascher. Begegnet man Kollegen oder dem Chef „face to face“, zählt der Eindruck vom Gegenüber, das persönliche Gespräch. Der direkte Kontakt stärkt die Zusammenarbeit: Missverständnisse können aus dem Weg geräumt werden, der andere wird eher verstanden.

Ist man hingegen ausschließlich digital bekannt, entsteht Vertrauen lediglich durch Leistung, weil in formalen Mails oder kurzen Online-Chats die Interaktion naturgemäß meist zu kurz kommt.

FÜHRUNGSFRAGEN

Strategien für Virtual Leadership

7. Teil

Dadurch vertraut man sich automatisch weniger.

Das wiederum ist eine maßgebliche Gefahr für die Zusammenarbeit – da Konflikte schneller eskalieren können. Daher sollte die Führungskraft in der Anfangsphase ihr Hauptaugenmerk auf die Teambildung und auf den Vertrauensaufbau fokussieren. Eine geeignete Maßnahme dafür kann beispielsweise ein „Kick-off“-Meeting sein. Bei diesem Treffen, das im Optimalfall im realen Leben stattfindet, aber auch virtuell möglich ist, werden gemeinsame Ziele und Regeln definiert und einzelne Steps besprochen. Nur wenn Teammitglieder wissen, warum sie etwas tun, sind sie motiviert und entwickeln ein Wir-Gefühl.

Wichtig ist, dass die digitale Führungskraft ihren Teammitgliedern beibringt, dass sie alle an einem virtuellen Strang ziehen.

Im „normalen“ Bürokontext, am immer gleichen Platz, mit den immer gleichen Kunden, ist das sicherlich einfacher. Je komplexer ein virtuelles Projekt ist, desto genauer müssen einzelne Schritte und Aufgaben definiert werden. Die Vereinbarung über Feedbackschleifen und ihre Einhaltung ist für das Gelingen unabdinglich.

Offen kommunizieren

Aber nicht erst bei der Zusammenarbeit – schon im Recruiting ist eine gute Kommunikation von entscheidender Bedeutung.

Teammitglieder sollten nicht nur nach ihren fachlichen Kompetenzen, sondern auch aufgrund ihrer Kommunikationsfähigkeit für ein virtuelles Team ausgewählt werden. Denn offener Informationsaustausch stärkt die Kooperationsbereitschaft in der Gruppe, und das wiederum fördert das Vertrauen.

Klar ist: Virtuelle Zusammenarbeit stellt die Beteiligten meist vor eine völlig neue Situation: Es „menschelt“ kaum, Motivation durch Teamkollegen ist, zumindest anfänglich, praktisch nicht existent.

Struktur ohne Kontrolle

Der Auftrag an virtuelle Chefs lautet also: Sie müssen Konflikte trotz der räumlichen Distanz frühzeitig erkennen können. Dazu bedarf es einer Extraportion Empathie.

Führung, die virtuell abläuft, sollte strukturiert sein, aber keinesfalls kontrollierend. Mit klar definierten und kommunizierten Regeln für die Zusammenarbeit, festgesteckten Zielen und stichhaltigen Feedbackschleifen kann der Spagat gelingen.

Amrop Jenewein: Netzwerken bis in die Morgenstunden



Bereits zum 36. Mal lud Günther Tengel (li.), Eigentümer von Amrop Jenewein, Anfang dieser Woche zum Jahresheiligen „Zum Martin Sepp“ in Grinzing. Trotz der heißen Temperaturen kamen über 500 Managerinnen und Manager aus dem In- und Ausland zum Event, das bis in die Morgenstunden dauerte. Mit im Bild: Rechtsanwältin Sylvia Freygnier, Wolfgang Sauerzapf (ehemaliger CFO bei Magna und Peek & Cloppenburg) und Thomas Gindele (Deutsche Handelskammer).

PROFIL

ROMAN BRAUN ist Coach bei der ICF (International Coach Federation). Braun ist Autor mehrerer NLP-Ratgeber und war der erste zertifizierte NLP-Mastertrainer in Österreich. Seit 30 Jahren arbeitet der diplomierte Lebens- und Sozialberater mit Spitzensportlern, Führungskräften und Spitzenpolitikern.



Foto: H



GESCHÄFTSFÜHRER/IN

Management; Alleingeschäftsführung

verbundenes renommiertes österreichisches Gesundheitsunternehmen erbrachten medizinischen und pflegerischen Leistungen und tragen zum Wohl dieses Krankenhauses bei. Zur Führung dieses Unternehmens wird Sie als kaufmännische Geschäftsführerin gesucht.

Leidenschaftlich. Gut. Beraten.



Banking mit Vorarlberger Werten: Bei uns zählen Kompetenz und persönliches Engagement, Teamgeist, Zuverlässigkeit und nachhaltiges Arbeiten. Damit begeistern wir unsere Kundinnen und Kunden. Und nehmen seit Jahren einen Platz unter Österreichs erfolgreichsten Banken ein.

An unserem Standort in der Wiener Innenstadt suchen wir eine/n