

Virtuell führen – Teamsteuerung vor Ort und aus der Distanz

Sehr geehrte Damen und Herren,

ob E-Mail, Videotelefonie oder Datentransfer: Längst sind digitale Medien zum festen Bestandteil unserer alltäglichen Kommunikation geworden. Virtueller Austausch und globale Vernetzung bieten besonders Unternehmen und ihren Teams die Möglichkeit zur effektiven Zusammenarbeit. Mit dem Thema „**Virtuell führen – Teamsteuerung vor Ort und aus der Distanz**“ befasst sich deshalb auch unser aktueller Shortletter.

Welche Möglichkeiten der virtuellen Teamentwicklung gibt es? Welche Rolle spielt dabei differenzierte Wahrnehmung? Wie kann trotz räumlicher Distanz ein Wir-Gefühl erreicht werden? Welche Tools und Techniken können dabei genutzt werden?

Effektive Kommunikation und Krisenbewältigung sind gerade in der virtuellen Team-Entwicklung und Führung von entscheidender Bedeutung. Dabei sorgen spezielle Rahmenbedingungen für neue Herausforderungen und Potenziale zugleich.

Im aktuellen Shortletter erfahren Sie, was es bei der Entwicklung und Führung virtueller Teams zu beachten gilt, wie Sie trotz räumlicher Distanz gemeinsam Ziele verfolgen und welche Aufgaben Führungskräfte dabei haben. Lee Iacoccas Feststellung gilt dabei auch für erfolgreiches Teamwork im digitalen Zeitalter:

„Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation“

Inhalte:

- **PARLA**® Seminar „Virtuell führen“
- **PARLA**® Artikel zum Thema „Virtuell führen“
- **PARLA**® Buch-Tipps

[zu den Inhalten ...](#)

[zu den Inhalten ...](#)

[zu den Inhalten ...](#)

Viel Vergnügen beim Lesen!



Claudio Castello
Public Relations, **PARLA**®

Bergstraße 132
69121 Heidelberg

Tel.: +49 6221 58 58 40

Fax: +49 6221 48 40 57

E-Mail: info@parla.de

Internet: www.parla.de

Virtuell führen

Strategien für erfolgreiche Teamsteuerung vor Ort und aus der Distanz

Ziele

Schon bei einem Team mit räumlicher Nähe und täglicher Zusammenarbeit gilt es für eine Führungskraft ihre psychosozialen Kompetenzen für den Erfolg des Teams einzusetzen. Was ist dabei die Herausforderung? Aus Individuen mit eigenen Zielen ein funktionierendes Zusammenspiel zu erschaffen, das die Abstimmung der Prozesse selbstständig übernimmt und sich aneinander orientiert, um gemeinsame Erfolge zu erzielen. Damit das bei einem Team gelingt, das voneinander getrennt agiert und sich im Alltag nicht regelmäßig begegnet, bedarf es effizienter Interventionen und eines besonderen Fingerspitzengefühls, denn nur, wenn Sie die Herzen und den Verstand der Menschen erreichen und sie gewinnen, schaffen Sie es, dass diese ihre Leistungsbereitschaft und ihr Vertrauen einbringen.

Nutzen

Sie möchten, dass Ihre Mitarbeiter sich einbringen, gemeinsam Aufgaben vorantreiben und Probleme bewältigen? In diesem Seminar können Sie die Effektivität Ihrer Führungsinterventionen überprüfen, durch die Sie als Führungskraft Ihr Team trotz räumlicher Distanz zu gemeinsamer Stärke und partnerschaftlicher Zusammenarbeit führen.

Inhalte

- „Business ist Beziehung. Und je besser diese ist, desto erfolgreicher ist das Geschäft.“- Wie Sie professionell ein Team in den verschiedenen Phasen seiner Entwicklung begleiten, um die Grundlage für ein tragfähiges Arbeitsklima zu schaffen.
- Begleiten Sie Ihr Team zu einer gemeinsamen Arbeitskultur, die Feedback und Wertschätzung ermöglicht.
- Wie Sie formelle und informelle Führungsgelegenheiten schaffen und so zu größerer Partizipation der Mitarbeiter anregen können und wie Sie diese langfristig erhalten.
- Lernen Sie die verschiedenen Aspekte differenzierter Wahrnehmung für eine effektive Kommunikation und Krisenbewältigung einzusetzen.
- Führen bedeutet auch immer ein wenig Inspirieren. Dazu ist es wichtig, dass Sie zum Profi im Anstoßen von Prozessen werden statt konkrete Antworten zu geben.
- Wie Sie gemeinsam unterschiedliche Medien, z.B. die Video- oder Telefonkonferenztechnik, für Ihre Sachen nutzen können, welches Spektrum diese ermöglichen oder wo Sie an deren Grenzen stoßen.

Methoden

Zentral ist die Arbeit mit Video und Telefon: Videoanalysen, Re-reflecting, Rollenspiele mit Einzel-Feedback zu Ihren mitgebrachten Fällen, Feedback und Impulse durch die Trainerin, Diskussion, praktische Übungen, Einzel- und Gruppenarbeit; individueller Aktionsplan für den Transfer.

Seminarleiterin:

Roberta Pezzarossa, Business & Management Coach

- geb. 1968, seit 2000 selbstständige Trainerin und Coach für Führungskräfte und Teamentwicklung
- Master Executive Coach, Vice President ECA (European Coaching Association)
- wingwave® Coach, Ausbildung zum Changemanager und Business Coach
- Mental Health Coach für systemische Kurzzeitintervention
- Trainingssprachen: Deutsch, Italienisch, Französisch und Englisch



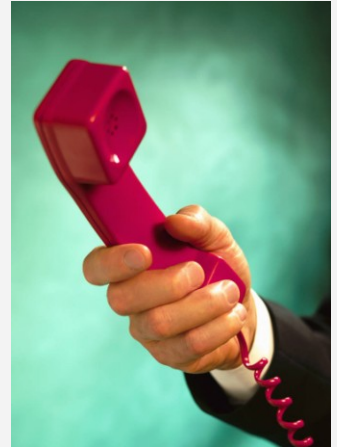
[nach oben ...](#)

Ein Team in einem multinationalen Unternehmen aus der Finanzbranche. Ein Teil in Deutschland, ein anderer Teil im englischsprachigen Ausland. Ihr gemeinsames Ziel: Eine konzernweite gemeinsame IT-Plattform erstellen. Die baldige Deadline würde eine effektive Zusammenarbeit voraussetzen. Doch es herrscht Funkstille.

Die beschriebene Situation ist ein viel zu oft angetroffenes Szenario. Was gebraucht wird, ist ein starkes Team mit gutem Wir-Gefühl. Welche Faktoren spielen hier eine Rolle?

Die Mitarbeiter im geschilderten Beispiel kommunizieren nicht miteinander. Sie schreiben sich nur rudimentär E-Mails und telefonieren kaum. Die deutschen Mitarbeiter trauen sich wegen Unsicherheiten im Englischen nicht, die Kollegen anzusprechen, zumal deren starker Akzent das Verständnis erschwert. Sie befürchten, das Gesicht und die Kompetenz zu verlieren. Die Kollegen im Ausland wiederum fühlen sich zurückgesetzt, da die Kollegen im Mutterhaus sie nicht einbeziehen.

Auf beiden Seiten entstehen Unsicherheiten, Kränkungen und Distanz. Im schlimmsten Fall werden Gespräche nicht wieder aufgenommen und eine Beziehung dadurch unmöglich. Das bremst den Aufbau, den Erfolg und das Wachstum nicht nur des Teams, sondern auch des Unternehmens.



© Microsoft Office Images

Womit haben wir es hier zu tun?

Eine Führungskraft steht hier vor der Aufgabe, ein Team zu leiten, das über große Distanz zusammenarbeiten soll und dafür vor allem auf virtuelle Kanäle zurückgreift: ein virtuelles Team. Konflikte müssen gelöst werden, das Team soll zueinander finden. Da herkömmliche Mittel hier nicht ausreichen, kommen selbst erfahrene Führungskräfte an ihre Grenzen.

Was hätte die oben genannte Situation verhindert?

Drei Aspekte hätten die Zusammenarbeit des Teams aus dem Beispiel verbessert:

1. Die Führungskraft ermöglicht den Austausch: Das Team hat die Möglichkeit, über seine Zusammenarbeit zu sprechen, sie zu analysieren und zu verbessern

Studien haben gezeigt, dass Teams besonders erfolgreich sind, wenn die Teammitglieder sich gewertschätzt fühlen und zufrieden sind. In Unternehmen, in denen die Führungsriege hauptsächlich über Fachwissen identifiziert wird und Beziehungsmanagement eher als verpönt gilt, haben Führungskräfte nachweislich häufiger Probleme, die Teams erfolgreich zu leiten.

Beobachtungen zeigen, dass auch die Führungskräfte selbst bevorzugt Fachfragen und inhaltsbezogene Themen in den Vordergrund stellen. Fragen auf der Beziehungsebene werden vernachlässigt, z.B. zur persönlichen Entwicklung, Absprachen untereinander, zu Unsicherheiten und eigenen Fragen. Ein Austausch, der das Team unterstützt und seinen Leistungswillen stärkt, muss also mehr Raum finden. Nichts wirkt schlechter auf die Moral des Teams als die unterschwellige Botschaft: „Ihr seid nicht wichtig genug, dass wir uns Zeit nehmen für diese Auseinandersetzung.“

Zudem ist in dem Beispiel das Problem hinzugekommen, dass die Menschen aus dem Team sich wegen Unsicherheiten oder Furcht vor schlechter Beurteilung zurückziehen.

Das ist fatal: die Verantwortungsbereitschaft und Entscheidungsfreudigkeit nimmt ab, die Initiative verringert sich und die Mitarbeiter warten wieder verstärkt auf den Chef. Das Team wird zur reinen Gruppe.

Da gegenseitiges Vertrauen die Grundlage der Zusammenarbeit bildet, muss es gepflegt und gefördert werden und darf nicht zu Schaden kommen. Es wieder herzustellen ist ein langwieriger Prozess, wenn er überhaupt gelingt.



© Microsoft Office Images

2. Partizipation der Mitarbeiter

Wichtig ist es, die Mitarbeiter in die Prozesse einzubeziehen, sie mitgestalten zu lassen, Meinungen zu integrieren und ihr Engagement zu fördern. Dazu gehört auch, sie mit Schwierigkeiten zu konfrontieren und an der Lösungsgestaltung maßgeblich zu beteiligen.

Mitarbeiter gehen aus solchen Prozessen meist mit einem gestärkten Gefühl der Zugehörigkeit, Kompetenz, des Selbstvertrauens und des Inspiriertseins hervor. Dafür benötigen Führungskräfte allerdings großes Motivationsgeschick, das speziell durch Kommunikation über virtuelle Medien eine neue und besondere Herausforderung darstellt.

3. Kontinuität bei der Teamentwicklung

Kontinuierliche Teamentwicklung ist ein häufig unterschätzter Baustein erfolgreicher Zusammenarbeit. Daher reicht es nicht, wenn ein Team einmal im Jahr gemeinsam eine Maßnahme durchführt. Die Führungskraft sollte vielmehr das regelmäßige Miteinander pflegen und fördern. Denn nur wo tragfähige Beziehungen bestehen, können auftauchende Missverständnisse und Konflikte geklärt werden.

Wie könnte nun die Lösung für das beschriebene Problem aussehen?

Hier ist es wichtig, folgende Werte zu ermöglichen:

- Vertrauen aufzubauen, damit das Team miteinander sprechen kann
- Bewertungen durch die andere Kultur abzubauen
- Gegenseitige Wertschätzung herzustellen, damit man auch Fehler machen kann, statt zu befürchten, als inkompetent da zu stehen
- Potentielle Konflikte zu besprechen und gemeinsame Umgangsweisen und Regeln zu finden
- Zeit für Gespräche zu finden und eine spezifische Vorgehensweise dabei zu etablieren
- Ein besonders wichtiger Punkt aber ist die Wiederholung – sie sichert einen Teil des Erfolgs.

Fazit:

Business fußt immer auf Beziehungen. Und sind diese gut, kann das Geschäft blühen. Deshalb ist das Beste, was Unternehmen machen können, die Kompetenz ihrer Mitarbeiter und vor allem ihrer Führungsmannschaft zu entwickeln. Wo Unternehmen Strukturen verändern, entstehen selbstverständlich auch immer neue Anforderungen an die Mitarbeiter und die Führungskräfte.

Bei **PARLA**[®] haben wir die optimale Mischung für Führungskräfte zusammengestellt aus Wissen, Methoden und Übungen. Sie können sich ausprobieren, Ihr Führungsrepertoire erweitern und die Effektivität Ihrer Interventionen überprüfen. Mehr erfahren Sie im Seminar „Virtuell führen“.

Autor



Roberta Pezzarossa
Trainerin **PARLA**[®] INTERNATIONAL

Heidelberg, 05. Juli 2012



© Microsoft Office Images

[nach oben ...](#)



Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln

Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinne, halten und fördern

Marcus Buckingham, Curt Coffman, Campus Verlag, 2005

ISBN: 978-3-5933-7810-7

288 Seiten, Deutsch, Gebunden, EUR 21,00

Kurzbeschreibung:

Die erfolgreichsten Manager brechen ständig Regeln, die gemeinhin als anerkanntes Wissen gelten. Auf Grundlage der größten Langzeitstudie des Gallup-Instituts zeigen die Autoren, dass vor allem die individuelle Behandlung eines jeden Mitarbeiters über den Erfolg entscheidet. Dies ist die meistzitierte Studie ihrer Art. Die neue Auflage wird um aktuelle Umfrageergebnisse aus Deutschland sowie um ein Vorwort des Erhebungsleiters für den deutschsprachigen Raum ergänzt. Es wird gezeigt, wie der Anteil der Mitarbeiter zunimmt, die sich nicht an ihre Firma gebunden fühlen.

Bewertung:

Buckingham und Coffman machen eine wichtige Unterscheidung: Sie stellen keine Vermutungen und Forderungen an, wie eine erfolgreiche Führungskraft sein soll. Stattdessen präsentieren sie die umfassenden Ergebnisse einer Studie des Gallup-Institutes. In gut lesbarem, anschaulichem Stil zeigen die Autoren, was Topführungskräfte tun und warum sie bessere Ergebnisse erzielen, welche Fähigkeiten und welche Leitlinien sie haben. Dabei illustrieren sie durch Beispiele, wie das Wissen praktisch umgesetzt werden kann. Besonders die solide theoretische Basis überzeugt: Buckingham und Coffman greifen auf die Erkenntnisse von 20 Jahren weltweiter Umfragen des renommierten Instituts zurück. Die Autoren stoßen auch auf Überraschungen und grundlegende Abweichungen von bisher angenommenen Erfolgsfaktoren. So seien Topführungskräfte z.B. nicht unbedingt große Visionäre oder verfolgen kühne Ziele, sondern wirken als Katalysatoren, indem sie auf herausragende Art mit Menschen arbeiten. Bei Mitarbeiterumfragen zeigt sich, dass diese nicht Unternehmen wechseln, wenn sie wechseln, sondern den Vorgesetzten. Eine inspirierende Anleitung gegen Fluktuation. So stützt sich „Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln“ stets auf Daten und Fakten und ist mit seinen fundierten Erkenntnissen ein anregendes Buch für Führungskräfte.



Führung auf Distanz

Mit virtuellen Teams zum Erfolg

Dorothea Herrmann, Knut Hüneke und Andrea Rohrberg, Gabler Verlag, 2012 (2. Aufl.)

ISBN: 978-3-8349-3005-7

245 Seiten, Deutsch, Paperpack, EUR 46,95

Kurzbeschreibung:

Virtuelle Teamentwicklung stellt Führungskräfte und Teammitglieder vor besondere Herausforderungen: Räumlich verteilten, "virtuellen" Teams fehlt der gemeinsame Ort als Bindeglied. Auch Technik und neue Medien allein sind kein Ersatz. Nur über aktive Kommunikation, kontinuierliche Kooperation und transparente Führung entwickeln sich Vertrauen, Team-Spirit und Loyalität, gelingen Leistungsprozesse und Problemlösungen. „Führung auf Distanz“ liefert Führungskräften das Handwerkszeug und zahlreiche Praxisbeispiele, die den Blick für die Besonderheiten dieser Arbeitsform schärfen. Die Autoren zeigen, wie man das Führungsverhalten dem räumlich verteilten Setting gezielt anpasst, wie die neuen Kommunikationsmedien die Teamleitung und das Team in seiner Leistung unterstützen können und welche Rahmenbedingungen in der Organisation notwendig sind. Der Leser lernt, ein Team auch ohne "Sichtkontakt" zu Hochleistung und Erfolg zu führen. Mit Checklisten, Anleitungen und Beispielen. Nun in der 2., überarbeiteten Auflage.

Bewertung:

Wie schafft man es, trotz räumlicher Trennung vertrauensvoll und zielorientiert zusammenzuarbeiten? Das erfahrene Autorenteam beantwortet diese und weitere Fragen zu virtuellen Teams in „Führung auf Distanz“ ausführlich und im gut lesbaren, verständlichen Stil. So werden passende Führungsinstrumente für Zielsetzungsprozesse und zur Gestaltung von Beziehungen in virtuellen Teams beschrieben. Weitere Kapitel behandeln den konstruktiven Umgang mit Konflikten in virtuellen Teams und wie internationale Teams durch aufmerksame Führung und Kommunikation von kulturellen Unterschieden profitieren können. Darin zeigen sich immer wieder die vielfältigen Erfahrungen der Schreiber. Besonders praktische Bezüge machen das Buch zu einem anwendungsorientierten Leit-

faden und Ratgeber für die Entwicklung und Führung virtueller Teams – anschaulich erklärt und dargestellt anhand konkreter Beispiele, vieler Abbildungen, Tabellen und Checklisten. Damit legen die Autoren ein umfangreiches Kompendium vor, das Führungskräften praktisches, erfahrungsgestütztes Handwerkszeug für die Teamleitung auf Distanz vermittelt.

[nach oben ...](#)

Ausblick: Themenschwerpunkte der nächsten Shortletter

- September 2012: Balance statt Burnout – Strategien zum Brennen ohne Ausbrennen
- November 2012: Coaching – **wingwave**[®] und mehr

Sie möchten keine weiteren Informationen erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an info@parla.de oder kontaktieren uns telefonisch unter 06221/585840.