Margarete Boos
Thomas Hardwig
Martin Riethmüller

Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams

Praxis der Personalpsychologie

hogrefe

Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 35

Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams

Prof. Dr. Margarete Boos, Dr. Thomas Hardwig, Dr. Martin Riethmüller

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Prof. Dr. Jörg Felfe,
Dr. Rüdiger Hossiep, Prof. Dr. Martin Kleinmann

Begründer der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.

Margarete Boos
Thomas Hardwig
Martin Riethmüller

Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams

hogrefe

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.

Prof. Dr. Margarete Boos, geb. 1954. Studium der Mathematik und Sozialwissenschaften an der Universität Bonn. 1983 Promotion in Soziologie. 1983–1985 Freie Mitarbeit beim Institut für angewandte Sozialwissenschaft (infas) in Bonn-Bad Godesberg und Informationszentrum Sozialwissenschaften in Bonn. 1985–1995 Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Vertretungsprofessorin an den Universitäten Konstanz und Duisburg. 1993 Habilitation im Fach Psychologie an der Universität Konstanz. Seit 1995 Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie an der Universität Göttingen. Mitgründerin von Malamut Team Catalyst GmbH, Göttingen, und nebenberuflich Trainerin für Zivilcourage, Kommunikation in Teams sowie Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams.

Dr. Thomas Hardwig, geb. 1961. Studium der Soziologie und Promotion an der Universität Göttingen. 1993–2004 Wissenschaftlicher Angestellter am Soziologischen Forschungsinstitut. 2004–2007 Leiter Personal und Soziales der Sartorius AG. Seitdem freiberuflicher Berater für Personal- und Organisationsentwicklung. 2012 Gründung von KOM.in, Institut für Wachstumsmanagement und Projektlernen. Parallel in wissenschaftlichen Projekten tätig: „Wachstum lernen – lernend wachsen“ (2008–2011, Hochschule RheinMain) und „Führung in räumlich verteilten Teams – Mediengestützte Kommunikation“ (2010–2013, Universität Göttingen).

Dr. Martin Riethmüller, geb. 1984. Studium der Psychologie an der Universität Göttingen. 2012 Promotion. 2010–2013 Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Weiterbildungsprojekt „Führung in räumlich verteilten Teams – Mediengestützte Kommunikation“ und anschließend in weiteren Projekten der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften (Universität Göttingen) tätig. Seit 2016 Personalentwickler bei der AOK Niedersachsen mit dem Schwerpunkt Führungskräfteentwicklung.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagbild: © LDProd – iStock.com by Getty Images
Satz: Matthias Lenke, Weimar
Format: PDF

1. Auflage 2017
© 2017 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2628-0; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2628-1)
ISBN 978-3-8017-2628-7
http://doi.org/10.1026/02628-000

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigefügt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.

Inhaltsverzeichnis

1 Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams 1

1.1 Begriffsbestimmungen 3
1.1.1 Virtuelle Teams, räumlich verteilte Teams und verwandte Begriffe 3
1.1.2 Distanz als zentrale Herausforderung 5
1.1.3 Führung und „Führung auf Distanz“ 7
1.1.4 Unterstützungssysteme zur Führung räumlich verteilter Teams 8
1.2 Unterschiede zwischen Präsenzteams und verteilten Teams 9
1.3 Betrieblicher Nutzen: Potenziale und Herausforderungen 13
1.4 Organisationsentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft 15

2 Theorien und Modelle 17

2.1 Lebensphasen eines verteilten Teams und Anforderungen an ihr Management 17
2.2 Organisationale Erfolgsbedingungen 19
2.3 Kompetenzmodell der Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams 25
2.3.1 De-Lokalisierung 27
2.3.2 Diversität 33
2.3.3 Medienvermittelte Kommunikation 39
2.3.4 Netzwerkorganisation 45
2.4 Führung auf Distanz 50
2.4.1 Substitutionstheorie der Führung 50
2.4.2 Transformationale Führung 52
2.4.3 Konzepte dezentraler Führung 53

3 Analyse und Maßnahmenempfehlung 57

3.1 Screening zur Bewertung der Distanzdimensionen 58
3.2 Analyse verteilter Teams (AvT) 61
3.3 Maßnahmen zum Kompetenzbereich „De-Lokalisierung“ . . . 66
3.4 Maßnahmen zum Kompetenzbereich „Diversität“ 72
3.5 Maßnahmen zum Kompetenzbereich „Medienvermittelte Kommunikation“ 78
3.6 Maßnahmen zum Kompetenzbereich „Netzwerkorganisation“ 84

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.

3.7 Anforderungen an das Unternehmen 87
3.7.1 Anforderungen an die IT-Abteilung 88
3.7.2 Anforderungen an die Personalabteilung 89
3.7.3 Anforderungen an den Arbeitsschutz 92
3.7.4 Anforderungen an Top-Management und Organisationsentwicklung 92

4 Vorgehen zur Gestaltung verteilter Teamarbeit in ihren Lebensphasen 94
4.1 Vorbereitung und Zusammenstellung eines verteilten Teams 94
4.2 Start eines verteilten Teams 99
4.3 Koordination und Motivation der laufenden Teamarbeit . . . 102
4.4 Bewältigung von Teamveränderungen und Auflösung des Teams 108

5 Fallbeispiele aus der Organisations- und Beratungspraxis 112
5.1 Intensivierung der internationalen Zusammenarbeit in einem Team der KWS SAAT SE 112
5.2 Agile Projektentwicklung im räumlich verteilten Team bei der Saxonia Systems AG 115
5.3 Die Etablierung virtueller Zusammenarbeit bei Sennheiser electronic GmbH & Co. KG 117
5.4 „Distance Leadership“ – Teamentwicklung bei der TechnoHigh AG 120

6 Ausblick: Zukünftige Trends in verteilter Teamarbeit 126
6.1 Distanz kompensieren: Entwicklung neuer Technologien 127
6.2 Distanz meistern: Kollaboration als intensivierte Teamarbeit 128
6.3 Distanz ignorieren: Verteilte Arbeitsteilung, Ökonomisierung, Crowd Work 131

7 Literaturempfehlungen 134

8 Literatur 135

Karten:

Screening zur Distanz im räumlich verteilten Team

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.

1 Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams

Bei einer Befragung großer Unternehmen in Deutschland gaben 69 % der 289 befragten Fach- und Führungskräfte an, dass sie mit der Arbeit in räumlich verteilten Teams vertraut seien (Akin & Rumpf, 2013). Einer anderen Befragung zufolge sind 37 % selbst in der Situation, „virtuell" zu führen, und etwa 32 % werden virtuell geführt (ComTeam AG, 2012). In einer Studie zu Projektarbeit haben 19 % der Befragten angegeben, überwiegend räumlich verteilt zusammenzuarbeiten, aber nur 43 %, dass sie mit ihren Kolleginnen und Kollegen am gleichen Standort sitzen. Da bleibt ein großer Anteil Beschäftigter, der reisen muss, um zusammenzukommen (Rump, Schabel, Alich & Groh, 2010). Auch wenn diese von Unternehmensberatungen erhobenen Zahlen noch eine erhebliche Schwankungsbreite bei der Einschätzung der Verbreitung räumlich verteilter Teams erkennen lassen, ist festzustellen: Die Führung auf Distanz und die Zusammenarbeit über Zeit und Raum prägen inzwischen die Arbeitsrealität eines relevanten und zudem stetig wachsenden Teils der Beschäftigten in kleinen und großen Unternehmen.

Führung auf Distanz – weniger attraktiv?

Mit der Zunahme der Führung auf Distanz verbunden ist ein Verlust der Attraktivität der Rolle als Führungskraft. Inzwischen sagen dies mehr als 20 % aller erfahrenen Führungskräfte (ComTeam AG, 2012). Wer sich in der Situation räumlich verteilter Zusammenarbeit befindet, erlebt die Führung auf Distanz als ineffektiv, das sagen sowohl Führungskräfte (ca. 20 % der Befragten) als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ca. 38 %) Sie kritisieren die hohe Abhängigkeit von funktionierender Technik (68 %), die Erschwernisse bei der Kommunikation (58 %), die Häufung von Missverständnissen und Konflikten (40 %) sowie den Verlust von Identifikation und Commitment (40 %). Insgesamt sind sie davon überzeugt, dass durch räumlich verteilte Zusammenarbeit am Ende schlechtere Ergebnisse erzielt werden (20 %) (ComTeam AG, 2012).

Höherer Zeit- und Arbeitsaufwand und schlechtere Ergebnisse? Das ist nicht das, was Unternehmen im globalen Wettbewerb gebrauchen können. Damit ist eine Befürchtung eingetroffen, die von Lipnack und Stamps (1998) schon früh zum Ausdruck gebracht wurde:

> Ein wichtiger Grund dafür, dass viele der heutigen Teams ineffizient sind, liegt darin, daß sie das Selbstverständliche mißachten. Sie übersehen, welch grundlegenden Unterschied es macht, wenn man seine Kollegen nicht mehr tagtäglich zu Gesicht bekommt. Teams versagen, wenn sie sich dieser neuen Realität nicht anpassen. (S. 31)

Das Problem ist also seit Langem benannt (vgl. auch Boos, Jonas & Sassenberg, 2000), aber auch 19 Jahre nach dieser Mahnung sind die Unternehmen

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.

in der Gestaltung räumlich verteilter Zusammenarbeit nicht wesentlich weitergekommen. Es besteht Handlungsbedarf sowohl aus unternehmerischer Sicht als auch aus Sicht der Beschäftigten, die vielfach mit erhöhtem Einsatz, Mehrarbeit und Stress versuchen, die Schwächen in der Arbeitsgestaltung, Führungskultur und Infrastruktur ihrer Unternehmen auszugleichen.

Aufgaben für das Human Resource Management

Es stellt sich die Frage, was man tun kann, um die Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit wirksam zu verbessern. Wie kann die Effizienz und Ergebnisqualität räumlich verteilter Zusammenarbeit gesteigert werden? Wie können die mit dieser Arbeitsform verbundenen Belastungen, Konfliktpotenziale und Stresseffekte nachhaltig reduziert werden? Mit welchen Vorgehensweisen kann die Führung und Zusammenarbeit räumlich verteilter Teams wirkungsvoller gestaltet werden?

Dieses Buch will in bewährter Tradition der Reihe „Praxis der Personalpsychologie“ auf diese Fragen Antworten geben. Dazu ist zunächst zu klären, über welchen Gegenstand wir genau sprechen. Warum muss es für dieses Thema „Führung und Zusammenarbeit in (räumlich) verteilten Teams“ einen eigenen Band geben, wo es doch sowohl zur Führung (Felfe, 2009; Schmidt & Kleinbeck, 2006) als auch zur Teamarbeit (van Dick & West, 2013) bereits eigene Bände gibt? Diese Frage beantworten wir[1] durch die Begriffsbestimmungen im folgenden Abschnitt (Kapitel 1.1). Auf der Grundlage dieser Gegenstandsbestimmung zeigen wir dann, welche Unterschiede sich zwischen Präsenzteams und räumlich verteilten Teams ergeben (Kapitel 1.2) und welche Herausforderungen und Chancen mit Team- und Projektarbeit auf Distanz verbunden sind (Kapitel 1.3). Unser zentrales Argument ist, dass mit der Führung auf Distanz ganz andere Anforderungen an Führungskräfte gestellt werden, die nicht allein durch den gezielten Erwerb von Kompetenzen durch Führungskräfte und Mitarbeitende bewältigt werden können, sondern nur durch erweiterte Lösungsansätze in der Personalpraxis. Diese beinhalten eine Integration der Maßnahmen zur Unterstützung räumlich verteilter Teamarbeit in die strategische Organisationsentwicklung (Kapitel 1.4). Verteilte Teams können nur durch einen integrierten Managementansatz wirksam unterstützt werden, der Personal- und Organisationsentwicklung verknüpft und als gesamtbetrieblichen Veränderungsprozess gestaltet. Erst auf dieser Grundlage erscheint es sinnvoll, im Rahmen der Personalentwicklung gezielt die neuen Kompetenzen für Mitarbeitende und Führungskräfte räumlich verteilter Teams zu trainieren, die sie für eine erfolgreiche Bewältigung der Zusammenarbeit auf Distanz benötigen werden. Dies stellt erhöhte Anforderungen an die Personalpraktiker und an die funktionsübergreifende Zusammenarbeit im Management.

1 Die Autorin und die beiden Autoren haben zu gleichen Teilen zu diesem Buch beigetragen und werden in alphabetischer Reihenfolge genannt.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.

1.1 Begriffsbestimmungen

1.1.1 Virtuelle Teams, räumlich verteilte Teams und verwandte Begriffe

Im Falle räumlich verteilter Teams begegnen uns zahlreiche Begriffe: „virtuelle Teams“, „remote team“, „globale Teams“, „multikulturelle Teams“ oder „standortübergreifende Teams“. Trotz dieser Vielfalt hat sich inzwischen eine weitgehend einheitliche Vorstellung herausgebildet, die bereits Lipnack und Stamps (1998, S. 31) vorgeschlagen hatten:

Definition virtuelles Team

„Ein *virtuelles Team* ist – wie jedes andere Team – eine Gruppe von Menschen, die mittels voneinander abhängiger – interdependenter – Aufgaben, die durch einen gemeinsamen Zweck verbunden sind, interagieren. Im Gegensatz zum konventionellen Team arbeitet ein virtuelles über Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen hinweg und benutzt dazu Verbindungsnetze, die durch Kommunikationstechnologie ermöglicht werden.“

Ansätze, die den temporären Charakter der Zusammenarbeit in den Mittelpunkt stellen (z. B. Ebrahim, Ahmed & Taha, 2009), haben sich hingegen nicht durchsetzen können. In vielen Unternehmensbereichen entspricht der temporäre Charakter nicht der Realität und es wäre wenig hilfreich, die standortübergreifende Zusammenarbeit in festen Strukturen auszugrenzen, zumal sie von den gleichen Problemen der räumlichen Distanz geprägt wird und für Projektgruppen entwickelte Lösungen problemlos übertragbar sind.

Hertel, Geister und Konradt (2005) haben virtuelle Teamarbeit von anderen Formen der „virtuellen Zusammenarbeit“ begrifflich unterschieden: Bei Telearbeit („telecommuting“) geht es um die Arbeit von Einzelnen außerhalb ihres Arbeitsplatzes, bei „virtuellen Gruppen“ werden Telearbeiter und Telearbeiterinnen zusammengefasst, die von einem Manager bzw. einer Managerin geführt werden (z. B. Call Center-Arbeit). Erst wenn eine gemeinsame Arbeitsaufgabe die Teammitglieder verbindet, spricht man von „virtuellen Teams“. Diese sind Teil von Organisationen und unterscheiden sich dadurch von freiwilligen Zusammenschlüssen („virtual communities“), wie wir sie bspw. bei Open Source Software-Projekten kennen.

In den letzten Jahren wird anstelle des Begriffs „virtuelles Team“ immer häufiger die Bezeichnung „geographically dispersed team“ oder *„räumlich verteiltes Team“* verwendet, um die Fixierung auf die mediengestützte Kommunikation zurückzunehmen, denn es gibt weitere wichtige Unterschiede zu klassischen Arbeitsgruppen. Wir bevorzugen den Begriff „räumlich verteiltes Team“, das Wort „virtuelles Team“ verwenden wir in diesem Buch im Anschluss an die übliche Wortverwendung synonym. Wir beziehen uns

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.

auf die drei wesentlichen Definitionsmerkmale, auf die man sich in der Literatur verständigt hat (Gibson & Cohen, 2003; Herrmann, Hüneke & Rohrberg, 2012; Hertel et al., 2005; Lipnack & Stamps, 1998):

Definitionsmerkmale räumlich verteilter Teams
Interdependenz
Es handelt sich bei verteilten Teams um Arbeitsgruppen, die eine gemeinsame Aufgabe haben und gemeinsame Ziele verfolgen. Ihre Mitglieder sind insofern voneinander abhängig, als dass sie ihre Gruppenaufgabe nur durch Kooperation bewältigen können. Das Merkmal der Interdependenz zeichnet auch klassische Präsenzteams aus und ist nicht exklusiv für räumlich verteilte Teams.
Mediengestützte Kommunikation
Um die Distanz im Raum und oftmals auch über die Zeit zu überbrücken, setzen verteilte Teams vielfältige Kommunikationsmedien ein. Hierzu zählen sowohl analoge Medien (Telefon, Fax usw.) als auch digitale Medien (Messenger Services, E-Mail, Web-Konferenzen, Social Media, Informationsplattformen usw.).
De-Lokalisierung
Die Mitglieder des Teams sind nicht an einem Standort lokalisiert („collocated"), sondern arbeiten ortsübergreifend zusammen, sind u. U. sogar in unterschiedlichen Organisationen tätig. Die geografische Distanz zwischen den Teammitgliedern ist ein *exklusives Merkmal räumlich verteilter Teams*.

Die hohe Bedeutung der Kommunikationsmedien verführt dazu, die mediengestützte Kommunikation für das *entscheidende* Merkmal dieser Teams zu halten (Herrmann et al., 2012). Der Einsatz mediengestützter Kommunikation ist sicher ein wichtiges Charakteristikum verteilter Teams, doch erst die räumliche Verteilung der Teammitglieder erzeugt Distanzen auf verschiedenen Ebenen, die in klassischen Arbeitsgruppen so nicht zu finden sind.

Projektteams

Räumlich verteilte Teams können in Projekten eingesetzt sein. Die projektförmige Organisation der Arbeit sowie die Werkzeuge des Projektmanagements (vgl. z. B. Wastian, Kraus & von Rosenstiel, 2016) eignen sich sehr gut, um eine ziel- und ergebnisorientierte Arbeit auch in verteilten Teams zu unterstützen. Dabei spielt insbesondere eine Rolle, dass Projekte temporäre Formen der Zusammenarbeit darstellen und die Projektorganisation die damit verbundenen personellen Wechsel zu meistern hilft. Bei einer Befragung zu den Arten der Zusammenarbeit in Projektteams gaben nur 19 % der

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.

Befragten an, dass sie vor allem virtuell zusammenarbeiten, dagegen arbeiten 58 % meist an verschiedenen Standorten/Niederlassungen (Rump et al., 2010). Wir können also schätzen, dass etwa die Hälfte der Projektteams auch räumlich verteilte Teams sind.

1.1.2 Distanz als zentrale Herausforderung

Die zentrale Herausforderung für diese Arbeitsform besteht nicht allein in der mediengestützten Kommunikation, sondern weiter gefasst in der Bewältigung von Distanz und den damit verbundenen möglichen Folgen:
- Einschränkungen in der Intensität der sozialen Interaktionen
- Größere soziale Diversität der Teammitglieder bezüglich ihrer kulturellen und sozialen Hintergründe
- Steigender Anteil mediengestützter Kommunikation
- Schwächere soziale Bindungen aufgrund häufiger Veränderungen in der personellen Zusammensetzung und Organisation der Zusammenarbeit.

In Teams, die Höchstleistung erbringen sollen, deren Mitglieder bei der Erfüllung ihrer Aufgabe voneinander abhängig sind und längerfristig zusammenarbeiten, bedeutet dies eine äußerst relevante Erhöhung der Komplexität.

Dimensionen von Distanz

Cohen und Gibson (2003) haben darauf hingewiesen, dass „Virtualität“ als Kontinuum verstanden werden muss und zwar sowohl hinsichtlich der geografischen Verteilung der Teammitglieder als auch hinsichtlich des Grades der Abhängigkeit von elektronischen Kommunikationsmedien. Sobel Lojeski und Reilly (2008) konzipieren drei Dimensionen der „virtual distance“ (virtuelle Distanz): „physical distance“, „operational distance“ und „affinity distance“. Wir konzipieren Distanz als vierdimensionalen Merkmalsraum, weil wir auf diese Weise einen klareren Bezug zu Handlungsfeldern für die Intervention herstellen können:
- Die *geografische Verteilung* definiert die physische Entfernung der Teammitglieder, was die Häufigkeit der wechselseitigen Kontaktaufnahme und Interaktionsdichte sowie die Möglichkeiten gleichzeitiger Aktivitäten bestimmt.
- Die *soziale Diversität* wird durch individuelle (Alter, Geschlecht, Bildung, Erfahrungen) und soziale Merkmale (Macht, Status, Rang) sowie kulturelle Werte und Normen festgelegt.
- Der *Anteil der medienvermittelten Kommunikation* bestimmt den Stellenwert von Face-to-Face-Kommunikation sowie den Reichtum der vermittelten Kontextinformationen.
- Die *Fluktuation und Netzwerkorganisation der Arbeit* und – bei firmenübergreifender Zusammenarbeit – die Einordnung in unterschiedliche organisationale Kontexte beeinflussen die Möglichkeiten des Aufbaus stabiler sozialer Beziehungen und des Vertrauens im Team.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.

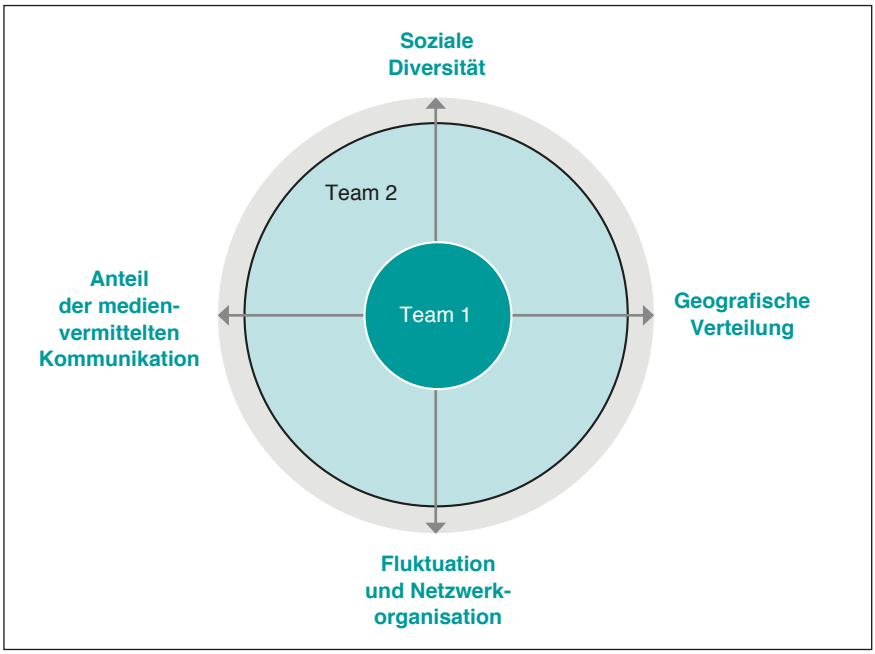

Abbildung 1:
Die vier Dimensionen der Distanz

Diese vier Dimensionen, in Abbildung 1 dargestellt, geben den Gestaltungsrahmen verteilter Teamarbeit vor. Zwei Beispiele mögen verdeutlichen, wie stark sich räumlich verteilte Teams im Hinblick auf ihre Distanz unterscheiden können:

Beispiel für geringe Distanz

– *Team 1 (geringe Distanz in allen vier Dimensionen)*: Es handelt sich um ein Team in einer Abteilung der Forschung und Entwicklung, dessen Mitglieder an zwei Standorten in Deutschland seit vielen Jahren zusammenarbeiten. Sie haben eine geringe geografische Verteilung, ihre Arbeitsteilung ist so gestaltet, dass sie zwischen den Standorten mit wenig mediengestütztem Informationsaustausch zu guten Ergebnissen kommen. Sie bevorzugen vierteljährliche Präsenzmeetings zur Abstimmung. Das Team ist sozial wenig divers: Es handelt sich überwiegend um Angehörige einer Generation mit einheitlichem Ausbildungshintergrund, die über Jahre hinweg in ihrem Unternehmen sozialisiert wurden. Das Team hat kaum personellen Wechsel erlebt, und es gibt keine Zeitarbeit. Externe Partner oder Kunden sind nicht Teil des Teams.

Beispiel für große Distanz

– *Team 2 (große Distanz in allen vier Dimensionen)*: Es handelt sich um ein verteiltes, multifunktionales Team eines global agierenden Messeveranstalters. Dies bedeutet zum einen, dass es über die Kontinente verteilte Standorte hat. Entsprechend werden die Aktivitäten unter intensivem Einsatz von Medien in der für die meisten Teammitglieder fremden

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.

Sprache Englisch koordiniert. Die Standorte werden von „locals“ personell besetzt, die nicht nur ihre jeweiligen kulturellen Hintergründe (USA, Asien, Europa), sondern aufgrund der Unterschiede in den Bildungssystemen auch sehr verschiedene fachliche Vorstellungen mitbringen. Auch wenn das Team vor Ort von der jeweiligen Landeskultur geprägt ist, ergibt sich auch an den Standorten durch den Mix der jeweiligen Fachkulturen (Vertrieb, Marketing, Technik etc.) eine gewisse Diversität. Die Komplexität der Arbeitsorganisation ist hoch, weil je nach Messeaktivitäten temporär eine Netzwerkorganisation für die neue Aufgabe gebildet wird. Die Größe der Teams variiert, indem temporär ein hoher Anteil an Freelancern und Externen in die Teamaktivitäten eingebunden werden.

Die objektiven Distanzmaße (soziale Diversität, geografische Distanz in Kilometern etc.) determinieren die Bedeutung der Distanz nicht alleine, sondern es kommt auch auf die wahrgenommene Distanz an, die sich in der Beziehungsqualität zwischen Teammitgliedern und Führungskraft bzw. unter den Teammitgliedern ausdrückt (Wilson, O'Leary, Metiu & Jett, 2008). Die Herausforderung für die Gestaltung räumlich verteilter Zusammenarbeit besteht daher darin, auch unter zunächst ungünstigen Rahmenbedingungen eine hohe Qualität der Zusammenarbeit zu erreichen. Dabei ist der entscheidende Ansatzpunkt, sich die subjektiv erlebte Distanz im Team bewusst zu machen und sie gezielt zu minimieren.

1.1.3 Führung und „Führung auf Distanz“

Effiziente Teamarbeit ist ohne Führung nicht möglich, denn es gilt zum einen, die einzelnen, arbeitsteiligen Beiträge zur Erfüllung der gemeinsamen Aufgabe zu koordinieren und unterschiedliche Wissensbestände zusammenzuführen, und zum anderen, den sozialen Zusammenhalt des Teams zu fördern. In räumlich verteilten Teams ist vor allem der soziale Zusammenhalt aufgrund der Distanz erschwert. Zwar ist Führung auch hier die gezielte Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitenden im Sinne der Unternehmensziele (Neuberger, 2002), es gibt jedoch einen wesentlichen Unterschied: In der Praxis herrscht ein Führungsverständnis vor, das von der Vorstellung einer direkten Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Präsenzsituationen geprägt ist.

Notwendigkeit eines erweiterten Führungsbegriffs

Für die Gestaltung räumlich verteilter Zusammenarbeit ist es jedoch notwendig, von einem erweiterten Führungsbegriff auszugehen, der über die Mitarbeiterführung im Sinne einer persönlichen Vor-Ort-Interaktion (Felfe, 2009) hinausgeht und (1) auch die indirekten und strukturellen Formen der gezielten Verhaltensbeeinflussung als Führung begreift sowie (2) Führung als Funktion versteht, die auch dezentral durch Gruppenmitglieder übernommen werden kann („shared leadership“, Pearce & Conger, 2003; „Selbstor-

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden. Aus M. Boos, T. Hardwig und M. Riethmüller – Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams (ISBN 9783840926280) © 2017 Hogrefe, Göttingen.