

Studie 2013

Warum drei von vier virtuellen Teams scheitern

von Dr. Frank Döring und Laura Meser,
Rochus Mummert Executive Consultants,
Frankfurt am Main

Mehr als 70 Prozent der virtuellen Teams scheitern. Das praktizierte Konzept, weitgehend elektronisch vernetzt zu arbeiten und so die Expertise seiner Mitarbeiter ortsunabhängig zu bündeln, gehört damit in den meisten Unternehmen auf den Prüfstand. Was aber sollte künftig anders gemacht werden, um das Potenzial virtueller Teams zu aktivieren?

Geht man der Frage wissenschaftlich auf den Grund, zeigt sich, dass der Schlüsselfaktor für den Erfolg von Teamarbeit immer im Aufbau von *Vertrauen* liegt. In der klassischen Bürowelt mit persönlichen Treffen (s. *Abb. 1*) wird dieses Vertrauen fast unbemerkt durch vielfältige menschliche Kommunikation und Körpersprache gebildet - auch dort ist Vertrauensaufbau kein Selbstläufer - das Gegenteil ist genauso schnell möglich! Ausgiebiger Informationsaustausch mit großer Offenheit stärkt grundsätzlich eine gute Kooperations- und Leistungsbereitschaft innerhalb der Gruppe. Das dabei entstehende Vertrauen wirkt sich nachweislich positiv auf die Motivation und das Sicherheits- sowie Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams aus.

Wie unsere Untersuchungen virtueller Teams zeigen, kommen diese Facetten sozialer Interaktion in der großen Mehrzahl vorwiegend elektronisch vernetzt arbeitender Mannschaften jedoch viel zu kurz. Im Extremfall wird die menschliche Komponente durch kurze E-Mails, formalen Datentransfer und knappe Telefonate vollständig eliminiert. Das Vertrauensdefizit in diesen Gruppen begünstigt die Eskalation von Konflikten. Dies führt unweigerlich zu einem Leistungseinbruch und damit zur Verfehlung der Ziele.

Das für die Wettbewerbsfähigkeit wichtige Extra-Quäntchen Kreativität und Willen zur Extrameile werden nicht aktiviert.

Erfolgreiche Projektleiter und Führungskräfte haben diesen Teufelskreis erkannt. Bewusst oder instinktiv stoßen sie vertrauensbildende Maßnahmen an und halten über die technischen Zielvorgaben hinaus besonders sensibel einen „*persönlichen Draht*“ zu den Mitarbeitern. Bei gleichen Rahmenbedingungen schaffen sie es so, deutlich bessere Ergebnisse zu liefern.

Bei der Analyse, wie virtuelle Teams in der Praxis zusammenarbeiten, zeigen sich einige wichtige Erfolgsfaktoren, an denen sich die Verantwortlichen orientieren sollten. Das Fundament virtueller Teamarbeit wird dabei beim Projektstart gelegt (s. *Abb. 2*). Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass Arbeitsgruppen, die sich zu Beginn einer Zusammenarbeit persönlich treffen, ein nahezu ebenso stabiles Vertrauen entwickeln, wie Teams, die auf traditionelle Weise im Büro zusammenarbeiten. Aufgabe der Führungskraft beim Projektstart ist damit zunächst, die Stolpersteine virtueller Teamarbeit mit den Kollegen zu thematisieren.

Die wichtige Rolle einer „Kultur der offenen Kommunikation“ sollte in dieser Phase möglichst transparent gemacht werden. Der Grund: In der rein technisch vernetzten Arbeit steckt die Gefahr von *Online-Introvertiertheit*. Wer sich nicht regelmäßig und offen mit seinem Team austauscht, riskiert, als ideenlos oder träge wahrgenommen zu werden. Und das, obwohl der Betroffene oft trotz Kompetenz und größtem Willen möglicherweise nur seiner überladenen Agenda hinterherläuft.



Wesentliche Faktoren für die Förderung der Vertrauensbildung

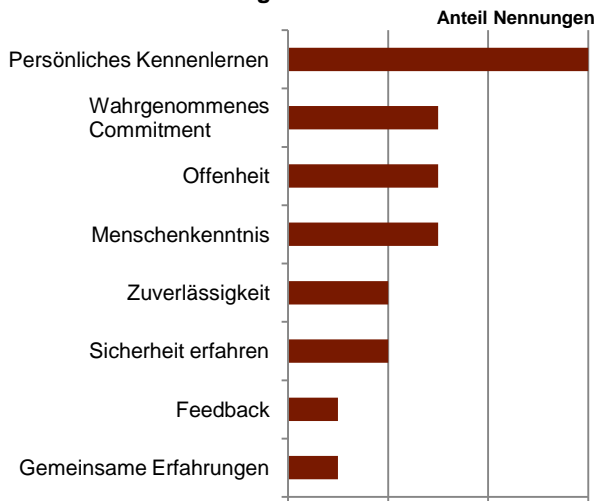


Abb. 1: Faktoren für die Vertrauensbildung (Studie, Meser, 2012)

Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich, für das virtuelle Team eine *Online-Etikette* festzulegen, die solche Fehlentwicklungen vermeiden hilft. Wer gezielt dafür sorgt, z.B. nach klaren Standards auf E-Mails zu reagieren sowie Arbeitspakete pünktlich und mit hochwertigem Inhalt abzuliefern, legt einen weiteren Baustein für vertrauensvolle Zusammenarbeit in der virtuellen Welt.

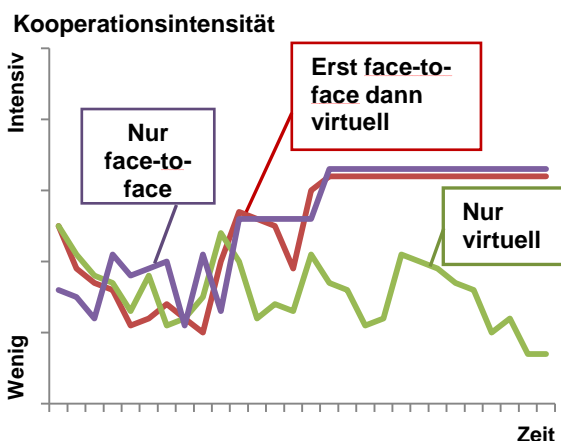


Abb. 2: Testgruppen im Planspiel (eigene Darstellung in Anlehnung an Rocco, 1998, S.500)

Diese Handlungsempfehlungen machen deutlich, welchen speziellen Stellenwert Führungskultur, Teamdynamik und Kommunikation für funktionsfähige virtuelle Teams haben. Damit ändern sich im Vergleich zur traditionellen Büroarbeit auch die Anforderungsprofile an die Teammitglieder.

Während im klassischen Büroumfeld die Fähigkeit von Chefs und Kollegen, miteinander zu kommunizieren, eher zur Sekundärkompetenz zählt, wertet sie jetzt zum kritischen Erfolgsfaktor auf. Entsprechend konsequent sollte bei der Team-Zusammenstellung darauf geachtet werden, nur die Mannschaft mit den richtigen Soft-Skills in ein virtuelles Boot zu setzen. Dazu kommt die Prüfung spezieller Expertisen wie zum Beispiel kulturelle Erfahrungen für die Arbeit in internationalen Projekten oder - ganz trivial - die sichere Beherrschung der virtuellen Tools.

Reale Kommunikations-Kompetenz ist der Schlüssel für die virtuelle Welt

Die künftige Entwicklung zeichnet sich sehr deutlich ab: Technischer Fortschritt bei den elektronischen Anwendersystemen und die Globalisierung werden den Trend zur virtuellen Zusammenarbeit zügig vorantreiben. Für die Chefetagen ist es daher an der Zeit, Konsequenzen aus den bisherigen Erfahrungen virtueller Teamarbeit zu ziehen und die bekannten Störfaktoren künftig auszuschalten. Der neue Typus einer Führungskraft braucht - anders als es die technologiegeprägte virtuelle Welt vermuten lässt - starke kommunikative Fähigkeiten und einen Managementstil, der dem eines Coaches gleicht. Schlüssel zum Erfolg sind dabei die Förderung der persönlichen Kontakte. Diese Erkenntnis sollte nicht zuletzt bei künftigen Budgetentscheidungen berücksichtigt werden. Denn wenn sich zum Projektstart das neue Team wegen Sparzwangs bei den Reisekosten nicht persönlich kennenlernen darf, droht eine deutlich höhere Schlussrechnung durch das Scheitern oder ein irgendwann notwendiges Krisenmanagement eines virtuell organisierten Projekts.

TOP-5-EMPFEHLUNGEN FÜR VIRTUELLE TEAMS

- Festlegung eines Zeitplans und einer Struktur für persönliche Treffen, wobei der Projektstart besonderer Aufmerksamkeit bedarf
- Sicherstellung einer zusammenhängenden, offenen Kommunikation
- Online-Etikette festlegen, zu der die pünktliche, hochwertige Ablieferung von Ergebnissen gehört
- Sensibilisierung für Problematiken der virtuellen Zusammenarbeit
- Auswahl der Teammitglieder nach Expertisen und Kommunikations-Kompetenzen