
Inhaltsverzeichnis

Einführung	11
Was bedeutet virtuelle Führung?	11
Anwendungsfälle virtueller Teams	15
Wie Sie mit diesem Buch arbeiten	16
1 Forming – Das virtuelle Team kommt zusammen	19
1.1 Kennzeichen und Meilensteine der Forming-Phase	19
1.2 Herausforderungen für Führungskräfte	20
1.3 Kriterien zur Unterscheidung von lokalen und virtuellen Teams	22
1.3.1 Kriterium 1: Raum und Kultur	23
1.3.2 Kriterium 2: Zusammenarbeit	23
1.3.3 Kriterium 3: Kommunikation	24
1.3.4 Kriterium 4: Zeit	24
1.4 Handlungsfelder und Erfolgsfaktoren wirksamer Führungskräfte	25
1.4.1 Erfolgsfaktor 1: Ihre Haltung als Führungskraft	26
1.4.2 Erfolgsfaktor 2: Ihre Kompetenzen als Führungskraft	27
1.4.3 Erfolgsfaktor 3: Die »richtigen« IT-Tools innerhalb von virtuellen Teams	29
1.5 Wechselwirkung von Team und Organisationsstruktur	32
1.5.1 Organisationale Freiheit und Machtstrukturen in Unternehmen	32
1.5.2 Digitalisierung und virtuelle Teams	34
1.6 Initialisierung und Kick-off des virtuellen Teams vorbereiten	35
1.7 Handlungsempfehlungen für eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	41
2 Storming – Das virtuelle Team beginnt mit der Arbeit	47
2.1 Kennzeichen und Meilensteine in der Storming-Phase	47
2.2 Welche Kompetenzen benötigen Sie als Führungskraft?	50

2.3	Merkmale virtueller Teams	54
2.3.1	Raum und Kultur: Regionale Verteilung und Zusammensetzung von Teams	54
2.3.2	Teamrollen und Persönlichkeiten im virtuellen Team	57
2.3.3	Beispiel: Multinationales Ingenieursunternehmen in einem Hochsicherheitsbereich	62
2.4	Teamanalyse: Zusammensetzung und Bewertung des virtuellen Teams	64
2.4.1	Schritt 1: Erfassung von Name, Funktion und Standort der Teammitglieder	65
2.4.2	Schritt 2: Visuelle Darstellung der Teamstruktur	65
2.4.3	Schritt 3: Beurteilung der Teammitglieder	67
2.4.4	Schritt 4: Ableitung von Handlungsempfehlungen	67
2.5	Umgang mit Krisen einzelner Mitarbeiter	71
3	Norming – Das virtuelle Team organisiert sich und entwickelt feste Strukturen	77
3.1	Kennzeichen und Meilensteine der Norming-Phase	77
3.1.1	Unterscheidung zwischen Sach- und Beziehungsebene	77
3.1.2	Etablierung einer Vereinbarungsstruktur	78
3.1.3	Themen, die sich nicht sinnvoll virtuell bearbeiten lassen	80
3.2	Anforderungen an das virtuelle Team durch andere Abteilungen	82
3.2.1	Anforderungen der Compliance-Abteilung	82
3.2.2	Unterstützung durch die IT-Abteilung	83
3.2.3	Angebote der Personalabteilung	85
3.3	Dimensionen virtueller Führung: Distanz, Medien und Kultur	86
3.3.1	Distanzen in virtuellen Teams erfolgreich überwinden	88
3.3.2	Der Umgang mit kulturellen Unterschieden im Team	90
3.3.3	Medieneinsatz in virtuellen Teams	93
3.3.4	Kommunikationstools für die Zusammenarbeit im virtuellen Team	96
3.4	Den virtuellen Raum gestalten	97
3.4.1	Beispiel 1: Ein Unternehmen aus der Tourismusbranche	100
3.4.2	Beispiel 2: Eine NGO in der Start-up-Phase	103
3.5	Die Führungskraft als Coach – Sieben Ansätze	104
3.5.1	Teamentwicklung	104
3.5.2	Teamkommunikation	105

3.5.3	Kommunikation mit Externen	106
3.5.4	Förderung der informellen Gruppen im Team	106
3.5.5	Machtverhältnisse im virtuellen Team	107
3.5.6	Vertrauensaufbau im Team	109
3.5.7	Entwicklung und Motivation der Teammitglieder	110
3.6	Umgang mit Krisen im Team	110
4	Performing – Das virtuelle Team arbeitet hochmotiviert und voller Energie	117
4.1	Kennzeichen und Meilensteine der Performing-Phase	117
4.2	Situatives Führen	121
4.2.1	Aufgabenorientiertes Führen	122
4.2.2	Mitarbeiterorientiertes Führen	123
4.2.3	Besondere Formen des situativen Führens	124
4.2.4	Selbstorganisation und Motivation im Team ermöglichen	125
4.3	Distanz, Medien und Kultur: Beispiele erfolgreicher Führung in virtuellen Teams	126
4.3.1	Beispiel: IT-Dienstleister in der Getränkebranche	127
4.3.2	Kulturelle Unterscheidungen	128
4.3.3	Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	129
4.3.4	Kommunikationsstil der Führungskräfte	130
4.3.5	Sprachkompetenz in virtuellen Teams	130
4.3.6	Interkulturelle Kompetenzen der Teammitglieder	131
4.3.7	Der Einsatz von IT-Tools in virtuellen Teams	132
4.4	Chancen und Vorteile virtueller Teams	135
4.5	Vertrauensaufbau in virtuellen Teams	139
4.6	Onboarding: Neue Mitarbeiter ins Team holen und entwickeln	142
4.6.1	Der Onboardingprozess	142
4.6.2	Reisen zum Team: Aus dem virtuellen Raum in die Realität	145
4.6.3	Weiterentwicklung und Beförderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	147
5	Adjourning – Die Zusammenarbeit endet und das Team löst sich auf	151
5.1	Kennzeichen und Meilensteine der Adjourning-Phase	151
5.2	Offboarding: Das Ausscheiden von Teammitgliedern	155

5.3	Den Wissenstransfer gestalten	159
5.4	Die Auflösung von temporären Projektteams	162
	Schluss	165
	Literaturverzeichnis	167
	Abbildungsverzeichnis	169
	Tabellenverzeichnis	171
	Stichwortverzeichnis	173
	Der Autor	179