

# Die Säulen virtueller Zusammenarbeit

## FÜHRUNGSFRAGEN

Kompetenzen für virtuelles Führen

2. Teil

Virtuelle Führung gehört immer mehr zum Alltag heutiger Führungskräfte. Eine gezielte Unterstützung dafür bleibt aber oft in den Ansätzen einer technischen Schulung stecken.

Brigitta Berger, Steffi Bärmann

Virtuelle Teams, also Mitarbeiter an verschiedensten Standorten, in unterschiedlichsten Kulturen und Zeitzonen sind für viele Unternehmen bereits Realität.

Im Zuge einer weltweiten Studie, durchgeführt durch das internationale Beratungsunternehmen Mercuri Urval, wurde bestätigt, dass für drei Viertel der befragten Unternehmen virtuelle Führung ein wichtiges Thema ist. Über 50 Prozent der Führungskräfte sind aktuell Teil eines virtuellen Teams oder führen bereits ein solches, und lediglich 40 Prozent sehen einander dabei öfter als zweimal pro Jahr persönlich. Virtuelle Zusammenarbeit ist also ein Faktum und für Manager bereits tägliche Routine, aber auch Herausforderung.

66 Prozent der Befragten bestätigen, dass die Zielerreichung bei virtuellen Teams schwieriger wurde, und 85 Prozent sehen virtuelle Führung als eine der künftigen Kernkompetenzen.

Das Bewusstsein dafür, dass diese Art der Führung spezielle Anforderungen stellt, ist groß, das Angebot an entsprechender Unterstützung der Führungskräfte allerdings gering. Die Entwicklung zur virtuellen Zusammenarbeit vollzieht sich meist schleichend. Zwar versucht man die technischen Herausforderungen zu meistern, doch werden organisational

notwendige Veränderungen nicht – oder nur mit großer Verzögerung – als relevant betrachtet. Zudem benötigt es auch neue Verhaltensweisen und Regeln, um den wichtigsten Anforderungen virtueller Führung gerecht zu werden: Kommunikation und Kontaktstärke sowie Selbstständigkeit und Flexibilität.

Virtuelle Teams und deren Führungskräfte sind mehreren Herausforderungen gleichzeitig ausgesetzt. Meetings auf Distanz können zwar nach einiger Übung diszipliniert und effektiv durchgeführt werden, Fakten und Informationen werden ausgetauscht. Aber wie geht es eigentlich den Teammitgliedern?

Der Vertrauensaufbau zählt zu den größten Schwierigkeiten in der virtuellen Zusammenarbeit, da nonverbale Kommunikation in der Regel fehlt. Die Entwicklung eines Wir-Gefühls ist im leistungsge-

triebenen Alltag aus Zeit- und Effizienzgründen oft nicht möglich. Doch spätestens, wenn verteilte Aufgaben nicht zur vollständigen Zufriedenheit ausgeführt werden, zeigt sich, dass diese Zeit zum Aufbau gegenseitiger Akzeptanz und des Verständnisses für die jeweiligen Situationen gut investiert gewesen wäre. Die Fähigkeit der Führungskraft und der Teammitglieder zum Beziehungsaufbau auf Distanz ist eine tragende Säule in der virtuellen Zusammenarbeit.



Brigitta Berger und Steffi Bärmann.

Foto: HO



Foto: iStockphoto

Kommunikation lässt sich technisch machen – und das Vertrauen?

Virtuelle Führungskräfte sollten zusätzlich in der Lage sein, über Koordination und Zielerreichung statt über Kontrolle (die virtuell nicht möglich ist) zu führen. Der Aufbau einer beidseitigen Feedbackkultur hat sich als vorteilhaft erwiesen, ebenso Fairness,

Ehrlichkeit und eine gewisse kommunikative Extravertiertheit: Ziele und Visionen sollten ein verbales Mantra sein, Lob und Tadel müssen ausgesprochen, Konflikte angesprochen, interkulturelle, soziale Unterschiede und Lebens- bzw. Arbeitssituationen verbal-

siert werden. Geschieht dies nicht, ist die Gefahr des Aufkeimens versteckter Konflikte und Agenden und dadurch verschwendeter Energie sehr hoch.

Wie persönlich ist „Führung auf Distanz“? Wie viel Selbstständigkeit und wie viel Kontrolle braucht es? Ist jede Führungskraft für virtuelle Teams geeignet, und worauf muss man bei der Auswahl der Teammitglieder achten? Umgang mit Diversity bekommt in der virtuellen Arbeit eine neue Dimension. Virtuelle Führung braucht gegenüber traditioneller Führung neue und andere Kompetenzen – höchste Zeit, sich diesen Themen zu stellen, um all die Möglichkeiten auch zu nützen.

BRIGITTA BERGER ist Senior Consultant beim Human-Resources-Berater Mercuri Urval.

STEFFI BÄRMANN ist Expat- & Virtual-Team-Coach des Beratungsunternehmens Think and Grow. Beide sind Associate Certified Coaches der International Coach Federation.

## Hämmerndes Federvieh

Spechte klopfen mit ihrem Schnabel scheinbar unermüdlich auf Bäume ein. Die Natur hat dafür gesorgt, dass ihr Kopf die Schläge abfedert.

Gudrun Springer

**Frage:** Wie viele Arten von Spechten gibt es, und wo sind sie verbreitet?

**Antwort:** Spechte, also jene Vögel, die mit ihren Schnäbeln auf Bäume trommelnd einhacken, sind fast überall auf der Welt anzutreffen – Ausnahmen sind zum Beispiel Gegenden wie Australien und Neuseeland, Madagaskar und die Polarregionen. Insgesamt gibt es weltweit rund 200 Arten von Spechten. Etwa zehn davon kommen in Österreich vor. In größeren Gruppen findet man die Tiere nicht. Spechte sind im Grunde Einzelgänger.

**Frage:** Warum bekommen Spechte vom Hämmern kein Kopfweh?

**Antwort:** Der Schnabel, mit dem Spechte auf Holz einhämmern, wird von einer besonderen Knochensubstanz abgedeckt. Der Kopf eines Spechts besteht zur Gänze aus Knochen, und dieser ist am Hinterkopf schwammartig und besonders dicht.

**Frage:** Warum hämmern Spechte so viel?

**Antwort:** Spechte suchen unter der Baumrinde nach Nahrung. Was genau sie da suchen, hängt von der jeweiligen Spechtart ab. Gerne bearbeiten sie auch bereits verfallende oder kranke Bäume, da deren Holz leichter absplittert. Spechte vertilgen kleine Bauminsekten, sie haben es aber auch auf den Baumsaft abgesehen, für dessen Aufnahme es einer besonderen Zunge bedarf. Auf dieser befinden sich kleine Widerhaken. Auch Zapfen können von Spechten aufgehackt werden. Mit dem Schnabel können viele Spechte auch ihre Bruthöhlen zimmern.

**Frage:** Welche Spechtart ist bei uns besonders verbreitet?

**Antwort:** Der Buntspecht ist in unseren Breiten am häufigsten anzutreffen. Man erkennt die männlichen Buntspechte gut an ihrem roten Hinterkopf. Ihre Flügel sind schwarz und weiß gefiedert.

Buntspechte können Zapfen spalten. Bei diesen haben sie es auf die darin enthaltenen Samen abgesehen. Man findet Buntspechte in Wäldern, Gärten und Parkanlagen.

Die nächste Ö1-Kinderuni am Sonntag um 17.10 Uhr widmet sich dem Thema „Was macht Freundschaft aus? Über Ähnlichkeit, Vertrauen und Zuneigung“. Am Samstag im STANDARD.

➔ <http://oe1.orf.at>  
[www.kinderuni.at](http://www.kinderuni.at)



präsentiert von DER STANDARD

## KARRIERENSTANDARD, BILDUNG & KARRIERE

Redaktion: Karin Bauer (Leitung)

Anzeigen: Stellenmarkt (+ 43/1) 531 70, DW 291, [stellenmarkt.anzeigen@derStandard.at](mailto:stellenmarkt.anzeigen@derStandard.at)

Bildung & Karriere: (+ 43/1) 531 70, DW 432, [anzeigen@derStandard.at](mailto:anzeigen@derStandard.at)

Chiffre-Post: Standard Verlagsges. m. b. H., A-1030 Wien, Vordere Zollamtsstraße 13, [chiffre@derStandard.at](mailto:chiffre@derStandard.at)