

Inhalt

1. Einführung	17
2. Kooperation auf Distanz: Zentrale Herausforderungen und notwendige Schlüsselqualifikationen	23
2.1 Zentrale Herausforderung virtueller Teamarbeit: medienvermittelte Kommunikation.....	26
2.2 Auf sich gestellt sein – Schlüsselqualifikation Selbstorganisation.....	29
2.3 Medienvermittelt arbeiten – Schlüsselqualifikation Medienkompetenz.....	32
2.3.1 Medien (technisch) nutzen können.....	33
2.3.2 Medien zielführend auswählen und einsetzen können.....	34
2.3.3 Sich medienangemessen verhalten können	35
2.3.4 Sensibilisiert sein für die Eigenlogik der Medien.....	36
2.4 Auf Distanz führen – Führungskompetenzen anpassen.....	36
2.4.1 Vertrauen aufbauen.....	37
2.4.2 Soziale Vernetzung im Team fördern.....	38
2.4.3 Ziel- und ergebnisorientiert führen.....	39
3. Medien als Brücke für die Kommunikation im virtuellen Team	43
3.1 Was virtuelle Kommunikation leisten muss	46
3.1.1 Vielfältige Botschaften transportieren	47
3.1.2 Prozesssteuerung durch Rückkoppelungsprozesse ermöglichen	49
3.2 Medien – ein Überblick.....	50
3.2.1 Einteilung der Medien nach dem Zeitaspekt: Asynchrone und synchrone Kommunikation	50
3.2.2 Einteilung der Medien nach der Aufgabenstellung.....	52
3.2.3 Weitere unterstützende Funktionen	54
3.2.4 Integrierte Anwendungen	55
3.3 Medieneffekte	62
3.4 Medienwirkungen kompensieren	67
3.5 Medien auswählen.....	71
3.5.1 Beschaffung.....	71
3.5.2 Das teamspezifische Medienportfolio zusammenstellen	73
3.5.3 Situationsangemessene Medienwahl	75
3.6 Ausblick: Was gelernt werden muss.....	78
4. Verbindungen knüpfen – ein virtuelles Team aufbauen	81
4.1 Teamzusammensetzung und Teamstruktur	83
4.2 Teamentwicklung fördern.....	85
4.2.1 Die Teamphasen nach Bruce W. Tuckman	86
4.2.2 Die Herausforderung, die Entwicklung eines virtuellen Teams zu fördern	88

4.3	Das Kick-Off-Meeting.....	95
4.3.1	Aufgabe des Kick-Off im virtuellen Team.....	95
4.3.2	Das Vorfeld eines Kick-Off.....	96
4.3.3	Die Gestaltung eines Kick-Off in Präsenz.....	97
4.3.4	Das mediengestützte Kick-Off.....	99
4.4	Vertrauensaufbau erleichtern.....	102
4.4.1	Vertrauen als tragende Basis.....	104
4.4.2	Vertrauensaufbau: wichtige Säule des Führungskonzeptes.....	109
5.	Virtuelle Teams im Kontext der Organisation	113
5.1	Die Teamleitung als Bindeglied zwischen Organisation und Team.....	116
5.1.1	Aktiv Teammarketing betreiben.....	117
5.1.2	Beziehungspflege betreiben.....	120
5.1.3	Anschlussfähigkeit zwischen dem Team und der Organisation herstellen.....	121
5.1.4	Guten Kontakt zur IT-Abteilung aufbauen.....	123
5.1.5	Anbindung des Teams an die Unternehmensziele sichern.....	124
5.2	Rahmenbedingungen für virtuelle Teamarbeit sichern.....	125
6.	Den Arbeitsalltag meistern	131
6.1	Routinen und Verfahrensabläufe etablieren.....	133
6.1.1	Vereinbarungen zur Erreichbarkeit und Verlässlichkeit.....	134
6.1.2	Vereinbarungen zur Dokumenterstellung und Dateiablage.....	135
6.1.3	Vereinbarungen zum Umgang mit Teamgrenzen und der Umgebung des Teams.....	136
6.1.4	Vereinbarungen zum Umgang miteinander.....	137
6.1.5	Kontinuierliche Veränderung und Verbesserung der Absprachen und Routinen.....	139
6.2	Neue Teammitglieder integrieren.....	140
6.3	Meetings auf Distanz.....	141
6.3.1	Voraussetzungen für erfolgreiche mediengestützte Meetings.....	144
6.3.2	Vorbereitung und Moderation mediengestützter Meetings.....	145
6.3.3	Empfehlung: Teamspezifischer Meeting-Mix.....	147
6.4	Controlling: den Arbeitsfortschritt im Blick behalten.....	148
6.4.1	Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle finden.....	150
6.4.2	Grundlagen für das Controlling klären.....	152
6.4.3	Informationsbedarfe definieren.....	153
6.4.4	Ein Berichtswesen aufstellen.....	155
7.	Konstruktives Konfliktmanagement in virtuellen Teams	159
7.1	Einige Grundlagen: Konflikte, Konfliktlösung, Konflikteskalation.....	161
7.2	Besonderheiten der Konfliktentstehung und Konflikteskalation in verteilten Teams.....	164
7.2.1	Medieninduzierte Konflikte.....	165

7.2.2	Eingeschränktes Konfliktlösungsrepertoire	171
7.3	Konfliktlösung auf Distanz	174
7.3.1	Konflikten vorbeugen	175
7.3.2	Konflikte früh abfangen	176
7.3.3	Konflikte offen ansprechen	177
7.3.4	Interessen in den Mittelpunkt stellen, nicht Positionen	179
7.3.5	Bewusste Medienwahl zur Konfliktklärung	180
7.3.6	Öffentlichkeit für Konflikte begrenzen.....	180
8.	Im virtuellen Team von kulturellen Unterschieden profitieren.....	183
8.1	Definition von Kultur	185
8.2	Dimensionen von Kultur in virtuellen Teams.....	186
8.2.1	Hohe versus geringe Machtdistanz.....	188
8.2.2	Individualismus versus Kollektivismus.....	192
8.2.3	Hohe versus niedrige Unsicherheitsvermeidung	197
8.2.4	Hohe versus geringe Kontextabhängigkeit.....	198
8.2.5	Kulturell bedingte Zeitvorstellungen.....	200
8.3	Aufgabe der Teamleitung: Das passende mediale Umfeld für interkulturelle Teams gestalten.....	202
8.4	Hilfe zur Analyse interkultureller Kommunikation und Ableitung von Handlungsstrategien.....	204
8.5	Der Umgang mit Sprache und unterschiedlichen Problemlösungsansätzen	207
8.5.1	Kulturspezifische Gestaltung von Problemlösungsprozessen.....	207
8.5.2	Umgang mit Sprachunterschieden.....	209
8.6	Umgang mit der eigenen kulturellen Prägung.....	210
9.	Personalentwicklung für virtuelle Teams.....	213
9.1	Personalentwicklung als Aufgabe der Teamleitung.....	216
9.2	Inhalte der Personalentwicklung in virtuellen Teams.....	217
9.3	Wege der Personalentwicklung für virtuelle Teams	219
9.3.1	Qualifizierung „off the job“.....	220
9.3.2	Personalentwicklung „on the job“ und „near the job“: Arbeitsplatznahes kooperatives Lernen im virtuellen Team.....	223
9.3.3	Externe Unterstützung bei der Personalentwicklung „on the job“ und „near the job“.....	228
9.4	Führungsinstrumente im virtuellen Kontext.....	229
9.4.1	Mitarbeitergespräch.....	230
9.4.2	Zielvereinbarungen.....	231
9.4.3	Personalbeurteilung.....	232
9.5	Förderung und Karriere.....	233
10.	Virtuelle Teams führen – die Quintessenz.....	237

Glossar.....	239
Quellen und Linktipps	245
Die Autoren/innen.....	247

Abbildungen

Abbildung 1:	Medienvermittlung als besondere Herausforderung für virtuelle Teamarbeit.....	27
Abbildung 2:	Die Facetten der Kommunikations- und Medienkompetenz.....	33
Abbildung 3:	Über den Übungseffekt im Umgang mit der Technik.....	34
Abbildung 4:	Typologie führungsrelevanter Situationen.....	37
Abbildung 5:	Die vier Seiten einer Nachricht nach Friedemann Schulz von Thun.....	47
Abbildung 6:	Die wichtigsten Typen der neuen Kommunikationsmedien.....	51
Abbildung 7:	Unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit.....	52
Abbildung 8:	Unterstützung der Zusammenarbeit durch jeweils geeignete Medien.....	53
Abbildung 9:	Integrierte Mediensysteme.....	56
Abbildung 10:	Skizze einer Groupwareoberfläche als Basis des virtuellen Büros.....	57
Abbildung 11:	Beispielhafte Struktur für ein Meeting-Tool.....	61
Abbildung 12:	Prüffragen zur vollständigen Kommunikation.....	68
Abbildung 13:	Media-Richness-Modell.....	76
Abbildung 14:	Charakteristika eines „winning Team“.....	84
Abbildung 15:	Die Teamentwicklungsuhr nach Bruce W. Tuckman.....	86
Abbildung 16:	Wege zum Vertrauensaufbau.....	106
Abbildung 17:	Das Team auf einen Blick (Beispiel aus einer Groupware).....	119
Abbildung 18:	Eckpunkte zum Aufsetzen eines Vorzeigeprojektes für virtuelle Teamarbeit.....	127
Abbildung 19:	Controlling als Regelkreis am Beispiel des Projektcontrollings.....	154
Abbildung 20:	Berichtsmatrix aus einem IT-Projekt.....	156
Abbildung 21:	Konfliktlösungsmatrix nach Doppler & Lautenburg.....	162
Abbildung 22:	Dramaturgie der Konflikteskalation nach Doppler & Lautenburg.....	163
Abbildung 23:	Konfliktthemen und Konfliktquellen in virtuellen Teams.....	165
Abbildung 24:	Die offenen und versteckten Dimensionen von Kultur.....	186
Abbildung 25:	Whiteboard-Template für die Klassifikation von Kundenbeschwerden.....	224

Checklisten und Arbeitshilfen

Checkliste 1:	Zusammenstellung des Medien-Portfolios	75
Checkliste 2:	Arbeitshilfe zur gemeinsamen Reflexion der Entwicklung im eigenen Team	94
Checkliste 3:	Kick-Off-Meeting	100
Checkliste 4:	Vertrauen aufbauen	110
Checkliste 5:	Arbeitsabsprachen in virtuellen Teams	138
Checkliste 6:	Meetings auf Distanz	147
Checkliste 7:	Inhalte einer Projektdokumentation	156
Checkliste 8:	Arbeitshilfe zur Analyse interkultureller Kommunikation im virtuellen Team	205
Checkliste 9:	Umgang mit Sprachunterschieden	210
Checkliste 10:	Inhalte der Kompetenzentwicklung für Teammitglieder virtueller Teams	218