

## □ Umfrage in Kooperation mit der Hay Group

### Virtuelle Teams: Grenzen des Vertrauens?

*Wer kennt es nicht: abendliche Telefonkonferenzen mit Kollegen in den USA oder frühmorgens angesetzte Videomeetings mit Teammitgliedern in Japan. Virtuelle Teams sind schon heute für viele Führungskräfte berufliche Normalität. Doch was sind – jenseits von Fragen wie der Zeitverschiebung oder der richtigen Konferenztechnik – die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung derartiger Teams?*

Dieser Frage ist das Führungskräfte Institut FKI gemeinsam mit der Unternehmensberatung Hay Group in einer Umfrage unter den Mitgliedern des FKI-Umfrage-Panels „Manager Monitor“ nachgegangen. Zu Beginn stand eine einfache Definition: Ein „virtuelles Team“ ist ein Zusammenschluss von mindestens zwei Interaktionspartnern, die sich an unterschiedlichen Orts- und/oder Zeitzonen befinden und die für eine unbestimmte Dauer überwiegend durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien an der Erreichung eines gemeinsamen Zieles zusammenarbeiten.

300 der rund 1.000 Panelmitglieder nahmen an der Umfrage teil. Rund die Hälfte von ihnen ist in Großunternehmen mit mehr als 10.000 Arbeitnehmern beziehungsweise mit einem Umsatz von mehr als zwei Milliarden Euro pro Jahr tätig. Bei der Mehrzahl der Befragten (82 Prozent) lag der Unternehmenssitz in Deutschland.

In 74 Prozent der deutschen und 81 Prozent der ausländischen Unternehmen werden virtuelle Teams eingesetzt. Zwei Drittel der Befragten sind damit vertraut. Auf einer Skala von 1 (sehr vertraut) bis 6 (nicht vertraut) ordnen sich 24 Prozent in der obersten, 31 Prozent in der zweiten und 13 Prozent in der dritten Kategorie an.

### Kritische Erfolgsfaktoren

Weitere Fragen zielten auf die Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren für virtuelle Teams, und zwar in Bezug auf den Teamleiter, die Teammitglieder und das organisatorische Umfeld. Die Antwortoptionen konnten auf einer Skala 1 bis 6 bewertet werden (1 = sehr bedeutend, 6 = nicht bedeutend).

- Der Teamleiter ist der bestimmende Schlüsselfaktor für den Erfolg eines virtuellen Teams. Seine zentralen Aufgaben bestehen darin, zwischen den Teammitgliedern Vertrauen aufzubauen und aufrechtzuerhalten (Durchschnittswert: 1,45), die Aufgaben und Rollen klar zu verteilen (1,96) und die Teammitglieder zu motivieren (2,01)
- Wichtigster Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit zwischen Kollegen eines virtuellen Teams ist der offene Austausch von Wissen und Informationen (1,62).
- Eine ausreichende Ausstattung mit einer Informations- und Kommunikationstechnologie (1,51) und Kenntnisse der Teammitglieder im Umgang damit (2,29) werden ebenfalls als sehr wichtig angesehen.
- Hohe Wertungen erzielen ferner interkulturelle Kompetenzen, das heißt eine Offenheit der Teammitglieder gegenüber anderen Kulturen (1,83), ebenso die Internationalität des Unternehmens (2,53). Englischkenntnisse (1,77) sind für die Befragten offenbar zwingend notwendig, Kenntnisse über andere im Team vertretene Landessprachen werden hingegen als eher wenig wichtig angesehen (4,22).

Führungskräfte haben also klare Vorstellungen davon, welche Voraussetzungen für den Erfolg virtueller Teams gegeben sein müssen. Die gelebte Praxis ist offenbar schwerer. 93 Prozent geben an, der „Aufbau von Vertrauen“ sei in virtuellen Teams schwieriger als in traditionellen. Auch die übrigen zur Auswahl stehenden Führungsaufgaben werden bei virtuellen Teams mit deutlicher Mehrheit als schwieriger zu erfüllen angesehen.

### Zufriedenheit ausbaufähig

Die Gesamtzufriedenheit mit der Arbeit in „virtuellen Teams“ bewegt sich derzeit nur auf einem mittleren Niveau. Auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 6 (sehr unzufrieden) konzentrieren sich die Antworten rund um den Durchschnittswert von 3,04 (siehe Grafik).

Trotzdem scheinen sich die Befragten zu einer realistischen Haltung durchzurufen: 96 Prozent gehen davon aus, dass die Bedeutung virtueller Teams in ihrem Berufsalltag wachsen wird. Pragmatismus vermitteln auch die Antworten auf die Frage, welche Akzeptanz virtuelle Teams mittlerweile erreicht haben: Bei der eigenen Unternehmensleitung wird mit 2,21 der höchste Wert erzielt. Der Wert für die Akzeptanz in der Gruppe der Befragten selbst („Führungskräfte des eigenen Unternehmens“) liegt mit 2,58 an zweiter Stelle, gefolgt von den übrigen Mitarbeitern des Unternehmens (2,98). Die größte Skepsis scheint hingegen bei externen Gruppen vorzuherrschen, nämlich bei Kunden (3,12) und Lieferanten (3,26).

Auch das FKI geht davon aus, dass virtuelle Teams an Bedeutung zunehmen werden. Ein konstruktiver Umgang mit den Herausforderungen ist daher der richtige Ansatz.

Für eine Anpassung ihrer Produkte an lokale Märkte sind global agierende Unternehmen auf das dort vorhandene Wissen angewiesen. Virtuelle Teams ermöglichen eine Einbindung dieser Ressourcen. Außerdem wächst bei Arbeitnehmern der Wunsch nach flexiblen und familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. Dies macht es immer schwerer, die für die Lösung komplexer Aufgaben benötigten Mitarbeiter dauerhaft an einem Ort zu konzentrieren. Technische Hindernisse für eine virtuelle Zusammenarbeit werden weiter schrumpfen und die Vertrautheit der Mitarbeiter mit den neuen technologischen Mitteln bis hin zur Selbstverständlichkeit wachsen.

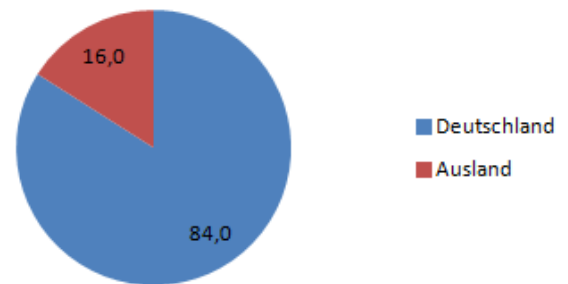
### Vertrauen noch kritisch

Trotzdem bleibt der Faktor Vertrauen auf absehbare Zeit wohl ein limitierender Faktor. So lange bei Arbeitnehmern ein starkes Bedürfnis nach stabilen und berechenbaren Beziehungen auch jenseits der rein fachlichen Zusammenarbeit existiert, werden virtuelle Teams das Arbeitsleben zwar bereichern und ergänzen, wo dies sinnvoll und notwendig ist, aber eine komplette „Virtualisierung“ des Arbeitslebens wird wohl eine Zukunftsvision bleiben.

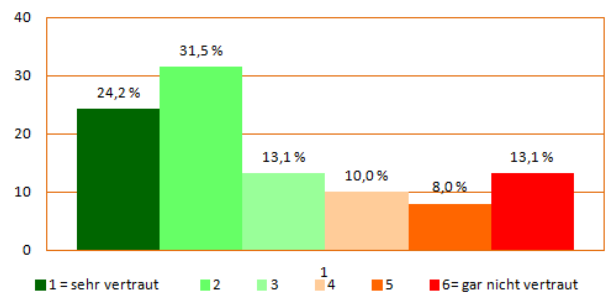
*Sie sind Leistungsträger und möchten den politischen Einfluss der Führungskräfte stärken? Dann werden auch Sie Mitglied unseres Panels Manager Monitor. Die Umfrageergebnisse werden regelmäßig in Wirtschaftsmagazinen und überregionalen Tageszeitungen veröffentlicht. Die Mitgliedschaft im Panel ist kostenlos. Eine Abmeldung ist jederzeit möglich. [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de)*

### Detailgrafiken zu der Auswertung:

#### Wo befindet sich der Hauptsitz Ihres Unternehmens?



#### Wie vertraut sind Sie mit dem Thema "virtuelle Teams"?



#### Welche Bedeutung haben für die nachfolgenden Faktoren für den Erfolg virtueller Teams

(Durchschnittswerte auf einer Skala von 1 (sehr bedeutend) bis 6 (=nicht bedeutend))

#### In Bezug auf den Teamleiter

Aufbau und Aufrechterhaltung von Vertrauen zwischen den Teammitgliedern durch den Teamleiter	1,45
Veranstaltung persönlicher Treffen der Teammitglieder vor dem Einsatz	1,91
Festlegung von Rollen- und Aufgabenverteilungen durch den Teamleiter	1,96
Motivation der Teammitglieder durch den Teamleiter	2,01
Erfahrung mit der Führung virtueller Teams	2,12
Festlegung von individuellen und Gruppenzielen durch den Teamleiter	2,26
Förderung der Teammitglieder durch den Teamleiter	2,40
Durchführung von Feedbackgesprächen	2,42
Mentoring/Coaching der Teammitglieder durch den Teamleiter	2,42
Kontrolle und Überwachung der Teammitglieder durch den Teamleiter	3,01

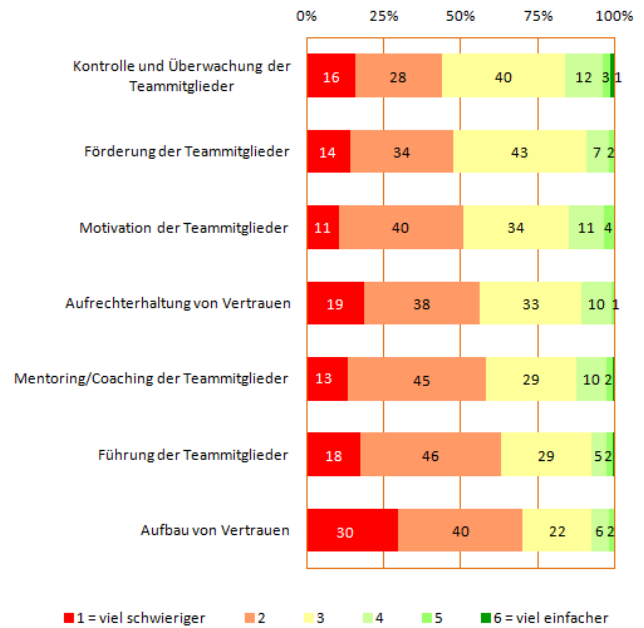
**In Bezug auf die Teammitglieder**

Aufbau und Aufrechterhaltung von Vertrauen zwischen den Teammitgliedern	1,49
Austausch von Wissen und Informationen zwischen den Teammitgliedern	1,62
Englischkenntnisse der Teammitglieder	1,71
Klare Ausdrucksweise der Teammitglieder	1,76
Offenheit gegenüber anderen Kulturen bzw. interkulturelle Kompetenzen	1,83
Kenntnisse über den Einsatz und die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien	2,29
Kenntnisse über die Kultur/Gebrauche oder Geschäftspraktiken in den jeweiligen Ländern der anderen Teammitglieder	2,57
Erfahrung mit der Arbeit in virtuellen Teams	2,88
Auslandserfahrung der Teammitglieder	3,07
Kenntnisse über die jeweiligen Landessprachen der anderen Teammitglieder	4,22

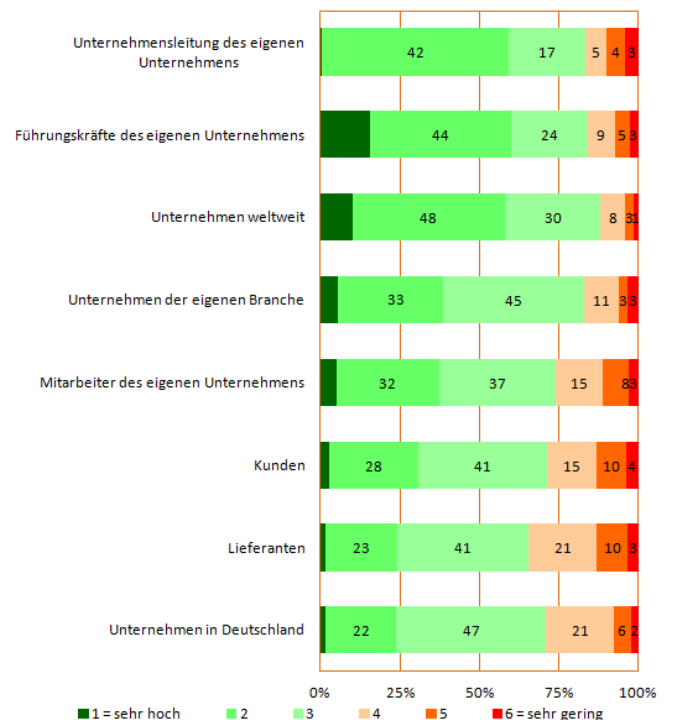
**In Bezug auf das organisatorische Umfeld im Unternehmen**

Auswahl des Teamleiters	1,50
Vorhandensein von Informations- und Kommunikationstechnologiestrukturen	1,51
Auswahl der Teammitglieder	1,75
Vorbereitung des Teamleiters auf den Einsatz	1,78
Vorbereitung der Teammitglieder auf den Einsatz	2,32
Internationalität des eigenen Unternehmens	2,53
Implementierung virtueller Teams in die Unternehmens- und Organisationsstrukturen	2,78
Erfahrung im eigenen Unternehmen mit virtuellen Teams	2,97
Richtlinien für die Arbeit in virtuellen Teams	3,14
Eigenes Vergütungssystem für virtuelle Mitarbeiter	4,4

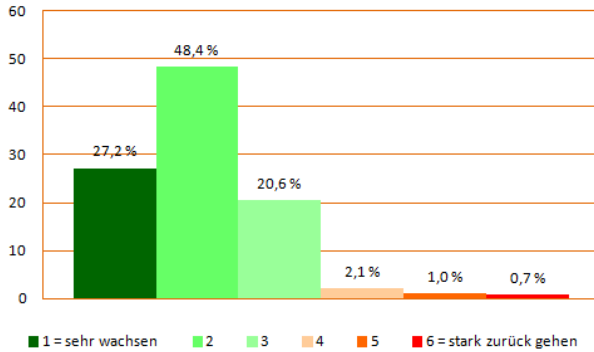
**Wie schwer lassen sich Ihrer Meinung nach die folgenden Punkte in virtuellen Teams im Vergleich zu traditionellen Teams realisieren?**



**Wie hoch schätzen Sie die Akzeptanz virtueller Teams bei den folgenden Gruppen ein?**

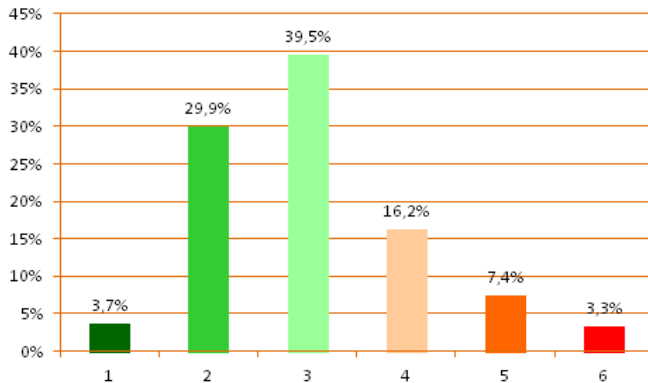


**Wie wird sich das Thema virtuelle Teams nach Ihrer Einschätzung in Zukunft entwickeln?**



**Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Handhabung virtueller Teams in Ihrem Unternehmen? (1 = sehr zufrieden, 6 = gar nicht zufrieden)**

( 1 = sehr zufrieden, 6 = gar nicht zufrieden)



**Impressum**

Unter [www.manager-monitor.de](http://www.manager-monitor.de) veröffentlicht das FKI (Führungskräfte Institut GmbH) rund sechs Mal pro Jahr die Ergebnisse von Umfragen zu aktuellen Themen aus den Bereichen Steuerpolitik, Sozialpolitik, Arbeitspolitik, Europapolitik und Management. Grundlage der Umfrage ist ein festes Umfragepanel mit rund 1.000 Mitgliedern im Alter zwischen 30 und 65 Jahren, die als angestellte Fach- und Führungskräfte in einer Vielzahl von Branchen der privaten Wirtschaft tätig sind. Auftraggeber der Umfrage und Initiator des Panels ist der Deutsche Führungskräfteverband ULA.

**Herausgeber** Führungskräfte Institut GmbH  
 Kaiserdamm 31 | 14057 Berlin  
 Telefon 030.30 69 63-0 | Fax 030.30 69 63-13  
 E-Mail [info@fki-online.de](mailto:info@fki-online.de) | [www.fki-online.de](http://www.fki-online.de)  
 Geschäftsführer: Ilhan Akkus, Ludger Ramme,  
 Andreas Zimmermann  
 Steuer-Nr. 1127 423 04863  
 Amtsgericht Charlottenburg HRB 71532

**Redaktion** Andreas Zimmermann  
**Verantwortlich** Ludger Ramme  
**Gestaltungskonzept** Nolte | Kommunikation

Bezugspreis für die Druckfassung dieses Newsletters: 3 Euro inkl. Porto und USt. pro Ausgabe  
 Bestelladresse: [info@fki-online.de](mailto:info@fki-online.de)