

Realer Change – Virtuelles Team! Wie soll das gehen bitte?

DI Amel Karboul

Mag. Michael Patak, Beratergruppe Neuwaldegg

Inhalt

1. Virtuelles Team

2. Change Team

3. Virtuelles Change Team; Praxiserfahrungen

1. Virtuelles Team

1. Eine kleine Anzahl von Personen,
2. mit einem gemeinsamen Ziel und entsprechender Wertebasis,
3. dessen Mitglieder **physisch getrennt** arbeiten, entweder über verschiedene Standorte und/oder Zeitzonen
4. und die vornehmlich nicht face-to-face **kommunizieren** (elektronisch, telefonisch...).

**Virtuelle Teams gibt es immer schon
Fragen sie Ihren Vertrieb!!!**

1. Virtuelles Team

Gründe für die Einrichtung virtueller Teams

Gründe	Beschreibung
1. Organisationale Trends	<ul style="list-style-type: none"> • Globalisierung und zunehmender internationaler Wettbewerb • Fusionen, Zukäufe, Verkleinerungen und Auslagerungen
2. Betriebswirtschaftliche Erfordernisse	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsweite Produktentwicklung • Wandel der gegenwärtigen Produkte und Dienstleistungen • Verlagerung/Auslagerung von Produktionsstätten und Dienstleistungen an anderen Standorten
3. Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Fortschritte in der elektronischen Informations- und Kommunikationstechnologie • Höherer "return on investment" durch effektive Nutzung von bestehender technologischer Infrastruktur
4. Expertenwissen/ Fachwissen	<ul style="list-style-type: none"> • Größeres und spezielleres Wissen durch organisationsweite Vernetzung • Einfluss auf das Wissen der Organisation (Wissensmanagement) • Technische Spezialisierung

1. Virtuelles Team

Virtuelle Teams im Vergleich zu anderen Formen der Zusammenarbeit

Quellen von Autorität und Macht

	Autoritätsquelle	Machtquelle
Einzelperson Kleingruppe Hierarchie Bürokratie Netzwerk	Charisma Tradition Hierarchische Ordnung Regeln Zweck	Persönlich Zugehörigkeit Belohnung/Bestrafung Position Wissen
	Zielgestützte Autorität	Aufgabengestützte Macht

Virtuelle Teams

Nichts ist für ein virtuelles Team wichtiger als das Gefühl, einen klar definierten Zweck zu haben.

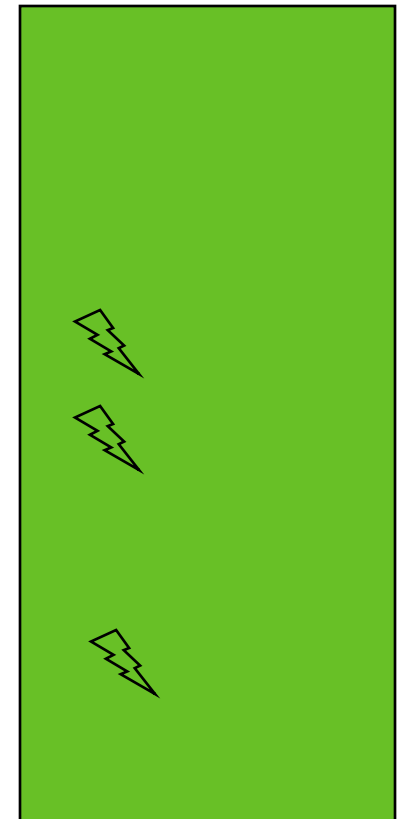
1. Virtuelles Team

Wo haben virtuelle Teams Schwierigkeiten

Einschränkungen für virtuelle Teams

„Traditionelle“ Erfolgsfaktoren für Teams:

- Eine interessante Gründungsgeschichte;
- eine Einladungsgeschichte;
- die Bewältigung gemeinsamer Herausforderungen (Erfolge, Hindernisse etc.);
- anregende intensive Diskussionen und gemeinsame Entscheidungen;
- das Erleben von Engagement und Spaß;
- das Wissen um unterschiedliche Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder;
- das Erleben von starkem Vertrauen in die anderen durch persönliche Meetings und offene Diskussionen;
- das Erleben eines engen Zusammenhanges von Leistung und Belohnung.



1. Virtuelles Team

Wo haben virtuelle Teams Vorteile

- Mitglieder können sich auf ihre Arbeit konzentrieren und werden weniger gestört.
- Bleiben von Mikropolitik eher verschont, bekommen viele Reibereien erst gar nicht mit.
- Mitglieder können ihre Arbeitszeit und -pensum flexibler gestalten.
- Weniger Reisezeiten
- Meetings (meist Telefonkonferenzen oder online) dauern nur so lange wie nötig, Selbstdisziplin dadurch erhöhte Effizienz.
- Sind stärker mit der Außenwelt in Kontakt und bringen somit Innovation und Erneuerung.

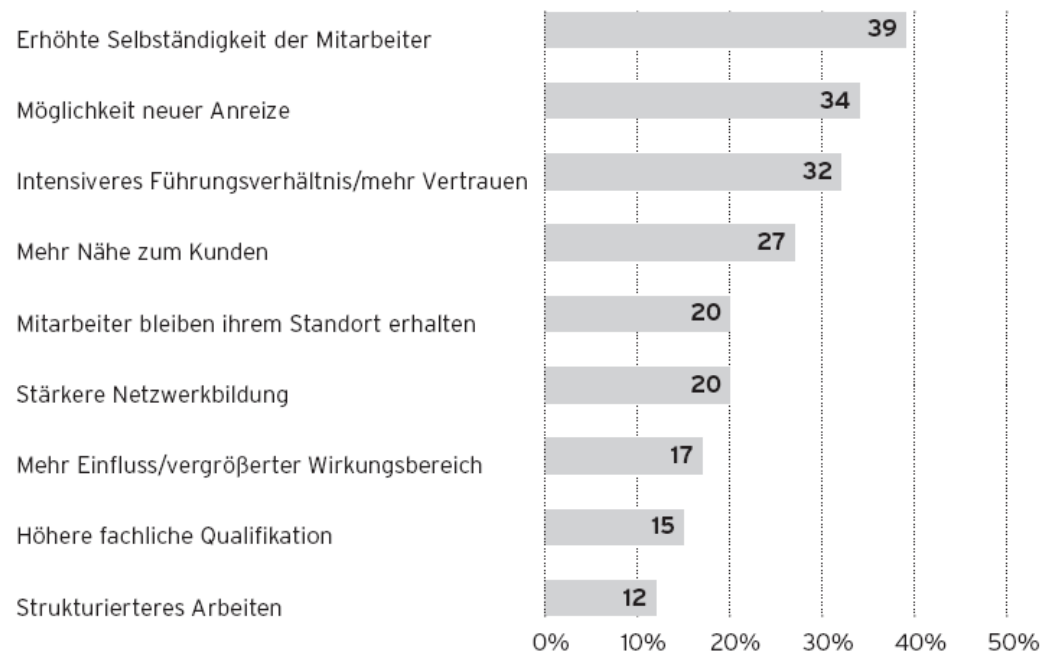
1. Virtuelles Team

Vorteile virtueller Führung

ABBILDUNG 1

Zentrale Vorteile einer Führung auf Distanz

Was sind für Sie die zentralen Vorteile bzw. Potenziale einer Führung auf Distanz?



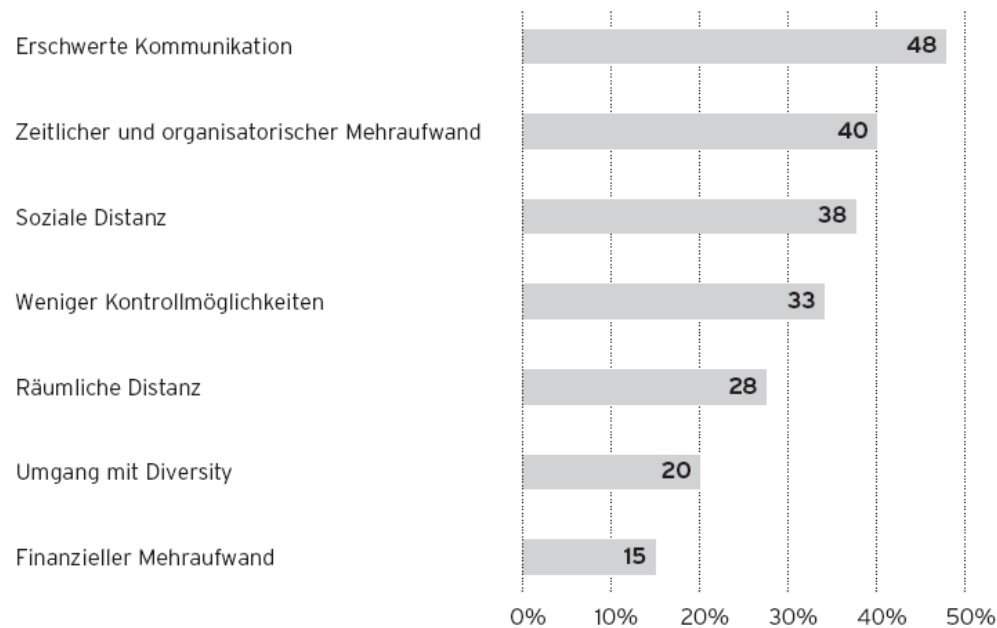
1. Virtuelles Team

Nachteile virtueller Führung

ABBILDUNG 2

Nachteile einer Führung auf Distanz

Was sind für Sie die zentralen Nachteile bzw. Probleme einer Führung auf Distanz?
(Offene Frage mit Mehrfachnennungen)



1. Virtuelles Team

Top Leadership Trend

CCL Studie 2007 (www.ccl.org) Befragung von C-Level Executives:

- **85 %** der Manager geben an, dass virtuelles Leadership eine notwendige Fähigkeit für die Führungskräfte ihrer Organisation ist.
- **92 %** sind sich sicher, dass virtuelles Leadership **andere Fähigkeiten** erfordert als face-to-face Leadership.

1. Virtuelles Team

Zehn To-Do's für die Führung virtueller Teams

Ein Distance-Leader sollte ...

1. ... klare Regeln aufstellen und präzise Aufgabenbeschreibungen geben oder sehr eigenständige und erfahrene Experten selektieren.
2. ... regelmäßige Jour Fixe durchführen und ständige Rücksprache mit den Mitarbeitern halten. Dabei auch über nichtfachliche Dinge reden.
3. ... Commitment der Mitarbeiter einholen, Einzelgespräche führen.
4. ... nicht zu viel über Medien kommunizieren. Persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern suchen.
5. ... mobil sein und Mitarbeiter an ihrem Standort aufsuchen.
6. ... die Arbeit gut strukturieren. Sehr gutes Zeitmanagement entwickeln.
7. ... Vertrauen und Offenheit gegenüber den Mitarbeitern zeigen.
8. ... alle Standorte gleich behandeln. Dennoch die Interessen verschiedener Bereiche berücksichtigen.
9. ... Informationsfluss für alle Mitarbeiter sicherstellen.
10. ... auf interkulturelle Unterschiede eingehen.

1. Virtuelles Team

Umgang mit Technologie

- Erstellen klarer Guidelines, wann und wie kommuniziert wird.
- Zentrale Ablage: Dokumente und Wissen gemeinsam zentral ablegen und jederzeit abrufen können.
- Verwenden von soviel gemeinschaftlichen Technologien wie möglich - ggf. Schulung.
- Kreation eines gemeinsamen Tools, wo die Dringlichkeit von Botschaften priorisiert werden kann und verfügbare Kommunikationskanäle ersichtlich sind.

Inhalt

1. Virtuelles Team

2. Change Team

3. Virtuelles Change Team; Praxiserfahrungen

2. Change Team

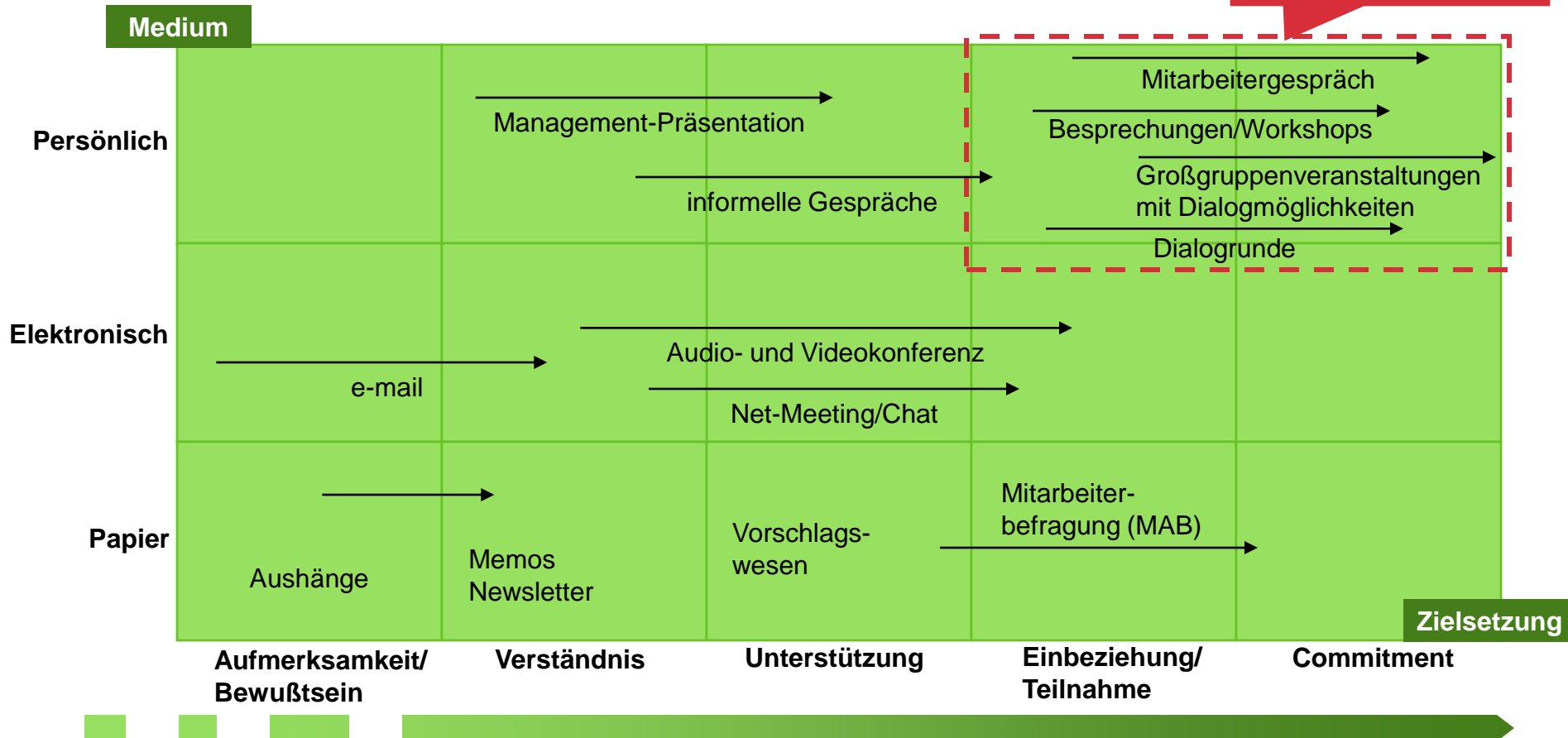
Kriterien für ein Change Team

<u>A</u>	<u>R</u>	<u>E</u>	<u>I</u>	<u>N</u>
u	e	x	n	e
t	s	p	v	t
h	s	e	o	w
o	o	r	l	o
r	u	t	v	r
i	r	s	e	k
t	c		d	
y	e			
	s			

2. Change Team

Commitment durch persönliche Kommunikation - noch zeitgemäß!?

Zentrale Kommunikations-
elemente für die Führungs-
kraft vor Ort



Inhalt

1. Virtuelles Team

2. Change Team

3. Virtuelles Change Team; Praxiserfahrungen

3. Virtuelles Change Team; Praxiserfahrungen

↳ Change Team eines IT-Unternehmens

↳ Sales Meetings eines Consulting-Unternehmens

3. Virtuelles Change Team; Praxiserfahrungen Change Team eines IT-Unternehmens

- **Erfolge:**
 - Team zusammengesetzt aus Leuten mit großer Akzeptanz in deren Regionen (Leute mit Ansehen und guten Netzwerken)
 - Persönliche Treffen des Teams bei den 5 Großveranstaltungen – alle lernen aus den Erfahrungen an einem Ort für die anderen Orte
 - Team plant und implementiert gelungene Interventionen
 - Regelmäßige Telefonkonferenzen (alle 14 Tage – Dauer 4 Stunden, mit WEBEX, 90% Teilnahme)
 - Klare interne und externe Moderationsrollen (auch bei TelKos)
 - Klare Agenda für jede TelKo
 - Skalierungsfragen bei TelKos (zB: Wie weit ist dieses Thema jetzt für mich abgeschlossen? 0 bis 10)
 - Leiterin des Teams war größtenteils freigestellt nur für diese Aufgabe
 - Bei Krise: Persönliches Treffen in Philadelphia
 - Intensive Online-Zusammenarbeit

3. Virtuelles Change Team; Praxiserfahrungen Change Team eines IT-Unternehmens

- **Grenzen:**
 - 4 Stunden TelKo ermüden wie 2 Arbeitstage
 - Auch Videokonferenzen sind ebenso mühsam
 - Teilweise mangelhafte Disziplin bei TelKos – nebenher anderes erledigen
 - vor allem wenn Outlook und Internet-Explorer offen sind
 - Sprachliche Grenzen
 - Zeitverschiebung – jeder ist in einer anderen „Tagesenergie“

3. Virtuelles Change Team; Praxiserfahrungen Salesmeetings in einer Consulting-Gruppe

- **Erfolge / Positiva:**
 - Rasche Infos und schnelle Unterstützung bei dringenden Fragen
 - Klare Verantwortung - es gab eine verantwortliche Beraterin für diese Meetings
 - Ablauf der Meetings:
 - ↳ Zum Einstieg ein rascher Austausch über laufende Akquisitionen
 - ↳ Danach Konzentration auf 1 bis 2 Topics
 - Teilnahme einer Office-Mitarbeiterin an allen Meetings:
 - ↳ Rasche Bereitstellung von Unterlagen
 - ↳ Stärkere Integration des Office
 - Es war jederzeit transparent wer wann teilgenommen hat. Wöchentlich aktualisierte Liste über die Teilnahme am Laufwerk.
 - Nutzen einer innovativen Monitoringmethode: SMS Befragung.
 - Selbst was ausprobiert ,was als Intervention bei Kunden einsetzbar ist → Aha-Effekt!
 - **Das Meeting spiegelt die Muster des Changes der Consulting-Gruppe 1:1 wider**
Eine Chance über den unmittelbaren Nutzen hinweg liegt in der Reflexion des Beobachteten und dem Übertragen dieser Erfahrungen auf andere Themen

3. Virtuelles Change Team; Praxiserfahrungen Salesmeetings in einer Consulting-Gruppe

- **Grenzen / Kritisches:**

- Die telefonischen Salesmeetings konnten nicht langfristig als Forum etabliert werden. Das Neue ist interessant, dann flaut das Interesse aber wieder rasch ab
- Die Aktion stirbt langsam davon. Es ist schwer einen klaren Schlusspunkt zu setzen.
- Die Intervention wird von allen als inhaltlich sinnvoll eingeschätzt, scheitert aber zuletzt doch an der Beziehungsdynamik . Nicht was sondern wer gibt den Ausschlag.
- Veränderung der Organisation in eine bestimmte Richtung wird nicht von Allen getragen.

2. Change Team

Virtuelle Change Teams – Erfolgsfaktoren

1. Selektion der Mitarbeiter: Eigenverantwortlich und motiviert durch "Jobs not Tasks".
2. Klare Struktur mit absolut regelmäßigen Progress-Meetings mittels synchroner Kommunikation (Audio- oder Videokonferenz).
3. Physische Treffen mindestens 2x pro Jahr mehrere Tage (mit gemeinsamer Freizeit) zur Bestätigung des Zielkorridors und der Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls.
4. Erreichbarkeit "anzeigen" (Zustand des "incomunicado" darf es nicht geben); Priorisierung der Teamkommunikation vor anderer Kommunikation.
5. Arbeit an Teamkultur bei physischen Treffen: z.B. Art der Zusammenarbeit, kulturelle Unterschiede zum Thema machen.
6. Klarheit bezüglich organisatorischer Aspekte (Wer ist Vorgesetzter? Wer bestimmt Gehalt und Bonus? Wer ist autorisiert, Sanktionen zu verhängen? Wie werden Ressourcen verrechnet?).
7. Interkulturelle Unterschiede erkennen und berücksichtigen