

# Führung auf Distanz

Mit virtuellen Teams zum Erfolg

Bearbeitet von  
Dorothea Herrmann, Knut Hüneke, Andrea Rohrberg

2., überarbeitete und ergänzte Auflage 2012 2012. Taschenbuch. XVI, 245 S. Paperback

ISBN 978 3 8349 3005 7

Format (B x L): 16,8 x 24 cm

Gewicht: 448 g

Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie & Allgemeines >  
Unternehmenskommunikation

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Inhalt

<b>1. Einführung .....</b>	<b>19</b>
<b>2. Kooperation auf Distanz: Zentrale Herausforderungen und notwendige Schlüsselqualifikationen.....</b>	<b>25</b>
2.1 Zentrale Herausforderung virtueller Teamarbeit: medienvermittelte Kommunikation .....	28
2.2 Auf sich gestellt sein – Schlüsselqualifikation Selbstorganisation .....	31
2.3 Medienvermittelt arbeiten – Schlüsselqualifikation Medienkompetenz .....	34
2.3.1 Medien (technisch) nutzen können .....	35
2.3.2 Medien zielführend auswählen und einsetzen können .....	36
2.3.3 Sich medienangemessen verhalten können .....	37
2.3.4 Sensibilisiert sein für die Eigenlogik der Medien .....	37
2.4 Auf Distanz führen – Führungskompetenzen anpassen .....	38
2.4.1 Vertrauen aufbauen .....	39
2.4.2 Soziale Vernetzung im Team fördern .....	40
2.4.3 Ziel- und ergebnisorientiert führen .....	41
<b>3. Medien als Brücke für die Kommunikation im virtuellen Team .....</b>	<b>45</b>
3.1 Was virtuelle Kommunikation leisten muss .....	49
3.1.1 Vielfältige Botschaften transportieren .....	50
3.1.2 Prozesssteuerung durch Rückkopplungsprozesse ermöglichen .....	52
3.2 Medien – ein Überblick .....	53
3.2.1 Einteilung der Medien nach dem Zeitaspekt: Asynchrone und synchrone Kommunikation .....	56
3.2.2 Einteilung der Medien nach der Aufgabenstellung .....	57
3.2.3 Weitere unterstützende Funktionen .....	58
3.2.4 Integrierte Anwendungen .....	60
3.3 Medien auswählen .....	68
3.3.1 Das teamspezifische Medienportfolio zusammenstellen .....	68
3.3.2 Beschaffung .....	72
3.3.3 Situationsangemessene Medienwahl .....	74
3.4 Medieneffekte .....	76
3.5 Medienwirkungen kompensieren .....	82
3.6 Ausblick: Was gelernt werden muss .....	86
<b>4. Verbindungen knüpfen – ein virtuelles Team aufbauen .....</b>	<b>89</b>
4.1 Teamzusammensetzung und Teamstruktur .....	91
4.2 Teamentwicklung fördern .....	93
4.2.1 Die Teamentwicklungsphasen .....	94
4.2.2 Die Herausforderung, die Entwicklung eines virtuellen Teams zu fördern .....	96

4.3	Das Kick-Off-Meeting .....	103
4.3.1	Aufgabe des Kick-Off im virtuellen Team.....	103
4.3.2	Das Vorfeld eines Kick-Off.....	104
4.3.3	Die Gestaltung eines Kick-Off in Präsenz .....	105
4.3.4	Das mediengestützte Kick-Off.....	107
4.4	Vertrauensaufbau erleichtern .....	110
4.4.1	Vertrauen als tragende Basis .....	112
4.4.2	Vertrauensaufbau: wichtige Säule des Führungskonzeptes .....	117
<b>5.</b>	<b>Virtuelle Teams im Kontext der Organisation .....</b>	<b>121</b>
5.1	Die Teamleitung als Bindeglied zwischen Organisation und Team.....	124
5.1.1	Anbindung des Teams an die Unternehmensziele sichern.....	125
5.1.2	Aktiv Teammarketing betreiben.....	126
5.1.3	Dauerhafte Beziehungen aufbauen .....	129
5.1.4	Personalbeurteilung und Karrierewege berücksichtigen .....	133
5.2	Rahmenbedingungen für virtuelle Teamarbeit sichern .....	134
5.2.1	Klares Commitment zur Arbeitsform „virtuelles Team“ .....	134
5.2.2	Ressourcen bereitstellen.....	135
5.2.3	Strukturen und Prozesse anpassen .....	136
5.3	Standortverteilte Innovationsteams.....	137
<b>6.</b>	<b>Den Arbeitsalltag meistern.....</b>	<b>141</b>
6.1	Routinen und Verfahrensabläufe etablieren .....	143
6.1.1	Vereinbarungen zur Erreichbarkeit und Verlässlichkeit.....	144
6.1.2	Vereinbarungen zur Dokumenterstellung, Dateiablage und Kalendernutzung .....	145
6.1.3	Vereinbarungen zum Umgang mit Teamgrenzen und der Umgebung des Teams .....	146
6.1.4	Vereinbarungen zum Umgang miteinander .....	147
6.1.5	Kontinuierliche Veränderung und Verbesserung der Absprachen und Routinen .....	149
6.2	Neue Teammitglieder integrieren.....	150
6.3	Meetings auf Distanz .....	152
6.3.1	Voraussetzungen für erfolgreiche mediengestützte Meetings.....	154
6.3.2	Vorbereitung und Moderation mediengestützter Meetings.....	155
6.3.3	Empfehlung: Teamspezifischer Meeting-Mix .....	157
6.4	Controlling: den Arbeitsfortschritt im Blick behalten .....	159
6.4.1	Informationsbedarfe definieren.....	163
6.4.2	Controlling zur gemeinsamen Sache machen .....	164
6.4.3	Vorgehen im Controlling auf die virtuellen Rahmenbedingungen anpassen .....	167

<b>7. Konstruktives Konfliktmanagement in virtuellen Teams.....</b>	<b>171</b>
7.1 Einige Grundlagen: Konflikte, Konfliktlösung, Konflikteskalation .....	173
7.2 Besonderheiten der Konfliktentstehung und Konflikteskalation in verteilten Teams.....	176
7.2.1 Medieninduzierte Konflikte.....	177
7.2.2 Eingeschränktes Konfliktlösungsrepertoire.....	183
7.3 Konfliktlösung auf Distanz.....	186
7.3.1 Konflikten vorbeugen .....	187
7.3.2 Konflikte früh abfangen.....	188
7.3.3 Konflikte offen ansprechen .....	189
7.3.4 Interessen in den Mittelpunkt stellen, nicht Positionen.....	191
7.3.5 Bewusste Medienwahl zur Konfliktklärung.....	192
7.3.6 Öffentlichkeit für Konflikte begrenzen .....	192
<b>8. Im virtuellen Team von kulturellen Unterschieden profitieren .....</b>	<b>195</b>
8.1 Definition von Kultur .....	197
8.2 Dimensionen von Kultur in virtuellen Teams.....	198
8.2.1 Hohe versus geringe Machtdistanz.....	201
8.2.2 Individualismus versus Kollektivismus.....	205
8.2.3 Hohe versus niedrige Unsicherheitsvermeidung .....	209
8.2.4 Hohe versus geringe Kontextabhängigkeit.....	211
8.2.5 Kulturell bedingte Zeitvorstellungen.....	212
8.3 Aufgabe der Teamleitung: Das passende mediale Umfeld für interkulturelle Teams gestalten .....	214
8.4 Hilfe zur Analyse interkultureller Kommunikation und Ableitung von Handlungsstrategien .....	217
8.5 Der Umgang mit Problemlösungsansätzen und Sprachunterschieden .....	219
8.5.1 Kulturspezifische Gestaltung von Problemlösungsprozessen .....	220
8.5.2 Umgang mit Sprachunterschieden.....	222
8.6 Umgang mit der eigenen kulturellen Prägung.....	223
<b>9. Personalentwicklung für virtuelle Teams.....</b>	<b>227</b>
9.1 Personalentwicklung als Aufgabe der Teamleitung.....	230
9.2 Inhalte der Personalentwicklung in virtuellen Teams.....	231
9.3 Wege der Personalentwicklung für virtuelle Teams .....	233
9.3.1 Qualifizierung „off the job“.....	234
9.3.2 Personalentwicklung „on the job“ und „near the job“: Arbeitsplatznahes kooperatives Lernen im virtuellen Team .....	235
9.3.3 Externe Unterstützung bei der Personalentwicklung „on the job“ und „near the job“ .....	241

9.4	Führungsinstrumente im virtuellen Kontext .....	243
9.4.1	Mitarbeitergespräch .....	243
9.4.2	Zielvereinbarungen .....	244
9.4.3	Personalbeurteilung.....	245
9.5	Förderung und Karriere.....	246
<b>10.</b>	<b>Virtuelle Teams führen – die Quintessenz .....</b>	<b>249</b>
	Glossar .....	251
	Literatur und Links .....	259
	Die Autoren/innen .....	263