

Vol. 3, No. 2020-01

Forschungspapiere und Fallstudien der



Durch die fortschreitende Globalisierung, der Wandel zur Digitalisierung und die steigende Informations- und Kommunikationstechnologie haben sich vermehrt virtuelle Teams gebildet. Doch was ist überhaupt ein virtuelles Team und welche Rolle spielen hierbei die Medien und die Personalentwicklung? Dieser Beitrag erläutert, wie man mit virtueller Zusammenarbeit im Team umgeht, auf welche Aspekte bei der Führung eines virtuellen Teams geachtet werden muss, welche Anforderungen die Teammitglieder benötigen und wie wichtig die Face-to-Face Interaktion im Teamentwicklungsprozess und in der Personalentwicklung ist. Zudem wird ein praxisbezogenes Beispiel anhand des Projekts „MORE“ bei der MAHLE Aftermarket GmbH näher erläutert.

>> Personal- entwicklung in virtuellen Teams <<

Steffen Kupferschmidt

Herausgeber:

Prof. Dr. Ute Reuter, Professorin für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Unternehmensführung, Personal und Organisation an der
VWA-Hochschule für berufsbegleitendes Studium

Prof. Dr. Tobias Loose, Professor an der Hochschule Heilbronn
sowie Prorektor und Dekan der Ingenieurwissenschaftlichen Fakultät der
VWA-Hochschule für berufsbegleitendes Studium

Wolframstraße 32
70191 Stuttgart

Erscheinungsort:

Stuttgart, Deutschland

© Für die Inhalte sind die Autoren verantwortlich.
Das Copyright liegt beim Autor des jeweiligen
Beitrags.

ISSN-Nummer (Online) 2570-2459

ISSN-Nummer (Print) 2570-2505

Personalentwicklung in virtuellen Teams

Steffen Kupferschmidt

Zusammenfassung:

Durch die fortschreitende Globalisierung, der Wandel zur Digitalisierung und die steigende Informations- und Kommunikationstechnologie haben sich vermehrt virtuelle Teams gebildet. Doch was ist überhaupt ein virtuelles Team und welche Rolle spielen hierbei die Medien und die Personalentwicklung?

Dieser Beitrag erläutert wie man mit virtueller Zusammenarbeit im Team umgeht, auf welche Aspekte bei der Führung eines virtuellen Teams geachtet werden muss, welche Anforderungen die Teammitglieder benötigen und wie wichtig die Face-to-Face Interaktion im Teamentwicklungsprozess und in der Personalentwicklung ist. Zudem wird ein praxisbezogenes Beispiel anhand des Projekts „MORE“ bei der MAHLE Aftermarket GmbH näher erläutert.

Schlüsselwörter:

Personalentwicklung, Global, Vernetzung, virtuelle Teams, Team, virtuell, Digitalisierung, medienvermittelte Kommunikation, MAHLE Aftermarket GmbH.

Inhaltsverzeichnis

1. Die virtuelle Herausforderung in der Personalentwicklung
2. Virtuelle Teams
 - 2.1. Definition „virtuelles Team“
 - 2.2. Gründe für die Bildung eines virtuellen Teams
 - 2.3. Anforderungen an die Teammitglieder
3. Die Rolle der Kommunikation
 - 3.1. Herausforderungen von medienvermittelter Kommunikation
 - 3.2. Allgemeine Betrachtung der Face-to-face Interaktion
 - 3.3. Die Face-to-face Interaktion im Teamentwicklungsprozess
 - 3.4. Die Face-to-face Interaktion in der Personalentwicklung
4. Praxisbezogenes Beispiel
 - 4.1. Vorstellung der MAHLE Aftermarket GmbH
 - 4.2. Erfolgreiche Personalentwicklungsmaßnahmen für die Arbeit im virtuellen Team am Beispiel des Projekts „MORE“
5. Fazit: Sind virtuelle Teams sinnvoll?

Literaturverzeichnis

Danksagung

Kontaktdaten

1. Die virtuelle Herausforderung in der Personalentwicklung

Die fortschreitende Globalisierung, der Wandel zur Digitalisierung und die steigende Informations- und Kommunikationstechnologie haben die Arbeitswelt revolutioniert. Mehr als 5000 mittelständische Unternehmen haben demnach 2008 in ausländische Unternehmen bzw. in Auslandsstandorte investiert, wie die Erhebungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn ergeben haben (vgl. Focus [Entfernung] 1). In 2018 planten sogar 47% der Industriebetriebe in Auslandsinvestitionen (vgl. DIHK [Auslandsinvestitionen] 5). Dadurch wird die Arbeit in näherer Zukunft nicht mehr nur im Büro der Zentrale stattfinden, sondern wird durch die Zunahme der nationalen und internationalen Standorte, die Einführung von Home-Office und mobilem Arbeiten ortsunabhängig erfolgen (vgl. Schieke [Zukunft der Arbeit] 1). Die genannten Faktoren haben dementsprechend zur Folge, dass virtuelle Teams entstehen. Durch diese Teams und das neue Web ändern sich die Strukturen und Prozesse der Unternehmen, wodurch Mitarbeiter verschiedene Rollen wahrnehmen können (vgl. App [Virtuelle Teams] 10f).

Doch das virtuelle Team bringt nicht nur Vorteile mit sich, es stellt auch einige Herausforderungen an die Teammitglieder, die Kommunikationswege und die Medien.

2. Virtuelle Teams

2.1 Definition „virtuelles Team“

Die Entstehung von virtuellen Teams hat mit dem Fortschritt der Kommunikationstechnologie und dem Wandel des Internets stets an Bedeutung gewonnen (vgl. Köppel [Multikulturell] 2). Früher regelte man die Geschäfte vor Ort, heutzutage, in

dem das World Wide Web fester Bestandteil der Arbeit geworden ist, schreibt man eine E-Mail oder chattet mit Kollegen aus aller Welt (vgl. App [Virtuelle Teams] 6). Vorerst wird der Begriff des „Teams“ definiert. „Ein Team ist eine Gruppe von Personen, die gemeinsam eine Aufgabe erledigen sollen“ (Angermaier [Team] 1). Außerdem sind die Fähigkeiten und das Wissen der einzelnen Teammitglieder ausschlaggebend, um Ziele erreichen zu können, die eine einzelne Person so nicht erreichen kann (vgl. Spalteholz [Begriff Team] 1). Die optimale Teamgröße besteht dabei aus zwei bis maximal acht Personen und sollte nicht überschritten werden, ansonsten könnte das Team unter Kreativitäts- und Produktivitätsverlust leiden (vgl. Lennarz [Teamgröße] 36).

In virtuellen Teams gibt es keine Face-to-face Interaktion mehr. Damit eine bessere Vernetzung zwischen den Teammitgliedern besteht, erfolgt die Kommunikation daher über elektronische Medien, wie z.B. E-Mail, Audio oder webbasierter Programme. Daher versteht man unter einem virtuellen Team eine Gruppe von Menschen, die mit Technologien ein über Raum, Zeit und Organisationsgrenzen hinweg gemeinsames Ziel verfolgt (vgl. Lipnack/Stamps [Technologie] 18).

2.2 Gründe für die Bildung eines virtuellen Teams

In der heutigen Zeit entstehen immer mehr virtuelle Teams. Der vermehrte Einsatz von diesen Teams kann auch mit einigen guten Gründen belegt werden und weist einige Potentiale aus. Um dem weltweiten Konkurrenzkampf standhalten zu können ist es für Unternehmen wichtig, dass ihre Kosten so gering wie möglich gehalten werden. Daher ist der Hauptgrund die Einsparung von Personalnebenkosten (vgl. Konrad/Hertel [Telekooperation] 15). Die

virtuellen Teams treffen sich in der Regel online. Deshalb müssen Mitarbeiter nicht zu ihren Projekten reisen, sondern können von ihrem Standort aus arbeiten. Somit fällt die Anfahrt weg und Reisekosten können gespart werden (vgl. App [Virtuelle Teams] 16). Ein weiterer Grund besteht in der globalen Präsenz (vgl. Kreuzfeld [Vorteile] 1). Da Unternehmen in vielen Märkten aktiv sind, bietet sich die Chance, auf Know-how Wissen unterschiedlicher Märkte zuzugreifen. Auch sprechen die höhere Effizienz und die steigende Produktivität für die Entstehung virtueller Teams (vgl. Konrad/Hertel [Management] 12). Die höhere Effizienz besteht darin, dass einzelne Teammitglieder sich auf spezifische Themen im Team fokussieren können. Die höhere Produktivität wird durch ein globales Team in verschiedenen Zeitzonen gesteigert, da die Möglichkeit besteht, 24 Stunden am Tag an einem Projekt zu arbeiten.

Ein weiterer Punkt liegt in der Erweiterung von Wissen. Gibt es keine Experten vor Ort, können diese dennoch Teil des Teams werden und ihr Expertenwissen mit einfließen lassen (vgl. Konrad/ Hertel [Management] 30). Des Weiteren trägt die Flexibilisierung für Unternehmen und Mitarbeiter dazu bei, virtuelle Teams zu gründen, wie Dr. Frohn im Interview erklärt (vgl. Herrmann/Hüneke/Rohrberg [Distanz] 45).

2.3 Anforderungen an die Teammitglieder

Jedes Unternehmen würde gerne ein erfolgreiches, virtuelles Team besitzen. Damit dies gelingt, müssen die richtigen Teammitglieder gefunden werden, die bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen sollten um ein organisiertes und strukturiertes Team auf die Beine stellen zu können. Im Jahr 2012 ermittelten Albrecht und Albrecht-Goepfert die fünf wich-

tigsten Kompetenzen, die ein Mitglied eines virtuellen Teams mitbringen sollte. Dabei sollte ein Teammitglied kommunikationsfähig sein, interkulturelle Handlungskompetenz besitzen, sehr gute Englischkenntnisse aufweisen können und ein ausgeprägtes Selbstmanagement mitbringen (vgl. Albrecht/Albrecht-Goepfert [Leadership] 50). Besonders wichtig ist die Eigenmotivation (vgl. App [Virtuelle Teams] 55), damit sich das Fehlen der sozialen Bedürfnisse nicht negativ auf die Arbeitsleistung auswirkt. Außerdem sollten die Teammitglieder selbstständig und zielorientiert arbeiten können (vgl. Konrad/Hertel [Management] 53), falls neue Arbeitsprozesse oder neue Prozeduren entstehen. Anbei noch weitere untergliederte Fähigkeiten und Fertigkeiten, die die Teammitglieder in virtuellen Teams aufweisen sollten (vgl., auch im Weiteren, Konrad/Hertel [Management] 53. und App [Virtuelle Teams] 55):

- Methodenkenntnisse wie Projektmanagement.
- Fertigkeiten im Umgang mit elektronischen Medien
- Übernahme von Verantwortung, wie die Identifizierung und Abstimmung von Prioritäten und Bedürfnisse im Team
- Hohe Vertrauens- und Lernbereitschaft
- Flexibilität (sowohl zeitlich auch als fachlich)
- Verlässlichkeit und Pünktlichkeit
- Teamfähigkeit

Doch nicht nur die Teammitglieder müssen einige Fähigkeiten aufweisen können, auch die Auswahl eines Teamleiters ist enorm wichtig. Dieser sollte Führungs-, Fach-, Methoden-, Kommunikations-, Medien-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen mit sich bringen (vgl. App [Virtuelle Teams] 50ff). Ausschlaggebend für den Erfolg eines virtuellen Teams sind zwei

Komponenten. Zum einen das fachliche Wissen und zum anderen die soziale Kompetenz eines Mitarbeiters. Werden die Teammitglieder auf Basis dieser Anforderungen ausgewählt, steht der erfolgreichen Teamarbeit in einem virtuellen Team nichts mehr im Wege.

3. Die Rolle der Kommunikation

3.1 Herausforderungen von medienvermittelter Kommunikation

Es gibt verschiedene Kommunikationswege, um sich im virtuellen Team austauschen zu können. Auch wenn ein Medium die schnellere und einfachere Kommunikation ist, treten dennoch einige Herausforderungen auf. Die Erreichbarkeit der Mitglieder ist schwierig, da Teammitglieder in verschiedenen Zeitzonen arbeiten (vgl. Köppel [Multikulturell] 132). Dadurch stehen dem Team gemeinsam nur wenige Stunden am Tag zur Verfügung. Sind nicht mehr alle Teammitglieder erreichbar, muss eine E-Mail ein Telefonanruf ersetzen. Dies kann für dringende Klärungspunkte ein Hindernis bedeuten, sodass sich für manche Teammitglieder der Tagesablauf ändert und die Arbeitszeit sich verlängert. Somit findet ein virtuelles Gespräch zu unüblichen Zeiten, wie früh morgens oder spät abends, statt. Dadurch verzögert sich das Projekt und der Mitarbeiter ist zusätzlichen physischen Belastungen, wie z.B. Schlafmangel, ausgesetzt.

Außerdem kann es bei der Nutzung von elektronischen Medien zu verzögertem Feedback kommen (vgl. Konrad/Hertel [Management] 83). Hier besteht die Gefahr, dass Nachrichten verspätet oder gar nicht beim Empfänger ankommen. Zudem können die elektronischen Medien unpersönlich wirken und das Gefühl der Anonymität hervorrufen (vgl. Konrad/Hertel [Management] 83). Als Folge können

schnellere Konflikte in der Kommunikation auftreten. Zudem kann es zu technischen Problemen bei der Übermittlung von Nachrichten aufgrund unterschiedlicher Technikausstattung kommen. Durch externe Störungen, wie z.B. durch Stromausfall oder Serverüberlastung, kann das System sogar komplett ausfallen (vgl. Köppel [Multikulturell] 133.)

Nach Sonja App besteht die größte Herausforderung bei der Arbeit mit virtuellen Teams darin, „dass je nach Kommunikationsmittel verschiedene Komponenten der Kommunikation nicht vorhanden sind“ (App [Virtuelle Teams] 106). Die medienvermittelte Kommunikation im Vergleich zu einem persönlichen Gespräch engt die Möglichkeit ein, sich umfassend mitzuteilen und sich gegenseitig wahrzunehmen. Eine mündliche Kommunikation besteht laut Frau App aus den vier verschiedenen Komponenten, verbal (Inhalt des Gesagten), nonverbal (Gestik und Mimik), paraverbal (Stimmlage und Sprechtempo) und extraverbal (räumliche Lichtverhältnisse) (vgl. App [Virtuelle Teams] 106). Je nach ausgewähltem Medium können eine oder mehrere Komponenten im virtuellen Team fehlen. Durch diese Kommunikationsebene, bei der man sein Gegenüber nicht direkt sehen kann, fehlt die Körpersprache, Gestik und Mimik. Dies kann dazu führen, dass das Gesagte falsch verstanden oder anders interpretiert wird und dadurch Missverständnisse im Team entstehen.

3.2 Allgemeine Betrachtung der Face-to-face Kommunikation

Bei einer Face-to-face Kommunikation kommt es zu einem persönlichen Gespräch, bei dem sich der Kommunikationspartner physisch vor Ort befindet (Angesicht zu Angesicht) (vgl. Siepermann [Face-to-face] 1). Im Gegensatz zur virtuellen Kommunikation kann man die Körpersprache, Mimik und Gestik eines Gesprächspartners erkennen (vgl. Hase [F2F]

1). Persönliche Gespräche bieten zudem die Möglichkeit abwechselnd zu sprechen und direktes Feedback zu erlangen bzw. direkte Rückfragen zu stellen. Dies ist nicht bei jedem Kommunikationsweg, wie z.B. E-Mail gegeben.

3.3 Die Face-to-face Interaktion im Teamentwicklungsprozess

Um ein gemeinsames Ziel erreichen zu können und die Produktivität bzw. Effektivität im Team zu steigern, ist die Face-to-face Kommunikation zwischen den Teammitgliedern besonders wichtig. Bedeutend hierbei ist der direkte Umgang mit den Teammitgliedern bei der informellen Sozialisierung (vgl., auch im Weiteren, Köppel [Multikulturell] 140ff). Dabei werden die Rollen und Verhaltensweisen, als Grundlage für das Funktionieren des Teams, festgelegt. Die nach Tuckman definierte Stormingphase ist dabei entscheidend, denn hier wird der Baustein für die Teamentwicklung gelegt. Anfangs sollte ein persönliches Treffen in Form eines Kick-Off-Meetings stattfinden. Dabei lernen sich die Mitglieder auf verschiedenen Ebenen (fachlich, persönlich, kulturell) näher kennen. Im persönlichen Aufeinandertreffen kann zudem auf Ziele, Prozesse und Regeln zur Kooperation eingegangen werden. Vor allem aber stärken Face-to-face Meetings das Vertrauen der einzelnen Mitglieder.

Bei reinen virtuellen Meetings gibt es viele Punkte, die wegfallen, die zum Teil wichtig für ein Team erscheinen. So sind es die „small talks“ in der Kaffeeküche, beim Mittagessen oder vor einem Meeting, die es virtuell nicht gibt. Face-to-face Interaktionen sind daher wichtig, weil sie das Vertrauen und die Zusammenarbeit stärken, persönliche Verbindungen aufbauen, Sozialkompetenzen ausprägen, den Zusammenhalt festigen und die Kommunikation untereinander aufbauen. Durch die genannten Faktoren kommt es zu einem

Wohlbefinden der Mitglieder, diese in Folge zu Produktivitäts- bzw. Effizienzsteigerungen beitragen können. Zusätzlich bietet es sich in globalen Teams an, interkulturelle Trainings, technische Schulungen über die Nutzung der Medien sowie Teamentwicklungsmaßnahmen zu absolvieren. Je höher der Grad der Virtualität steigt und die Face-to-face Interaktion zurückgeht, desto schwieriger fällt es den Teammitgliedern den Prozess der Teamentwicklung zu leben. Darum sollte nicht auf Präsenztermine verzichtet werden.

3.4 Die Face-to-face Interaktion in der Personalentwicklung

Damit ein virtuelles Team zusammen agieren und arbeiten kann, ist eine angemessene Personalentwicklung von Nöten. Diese sorgt für eine strategische Ausrichtung der nötigen Entwicklungen von Mitarbeitern (vgl., auch im Weiteren, Herrmann/Hüneke/Rohrberg [Distanz] 230ff). Dabei gibt es viele Wege, um Mitarbeiter eines virtuellen Teams weiterzuentwickeln. Dadurch sollen die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten weiter ausbauen. In Mitarbeiterjahresgesprächen werden genau diese Punkte, wie die Qualifizierung oder Fördermöglichkeiten der einzelnen Personen, angesprochen. Dieses Gespräch sollte unbedingt aufgrund nonverbaler Rückmeldungen persönlich stattfinden. So gibt es einige Inhalte, die die Mitarbeiter in virtuellen Teams zur Kompetenzerweiterung absolvieren können, u.a. Mediennutzung, Selbstorganisation, Konfliktmanagement oder Sprachentwicklung (vgl. Herrmann/Hüneke/Rohrberg [Distanz] 232). Dabei kommen folgende Personalentwicklungsinstrumente zum Einsatz: Into-the-Job (Einführung neuer Mitarbeiter, Arbeitsanweisungen) (vgl., auch im Weiteren, Wegerich [Personalentwicklung] 37), On-the-Job (Mentoring, Coaching, Kollegiale Betreuung), Off-the-Job (Interne/Externe Weiterbildungen,

Trainings), Near-the-Job (Gruppenarbeit bzw. Projektarbeit). Natürlich können all diese Punkte über E-Learning oder Kommunikationsplattformen stattfinden. Allerdings ist die Face-to-face Interaktion viel wichtiger bei den Entwicklungsmaßnahmen, da das Vertrauen der Mitarbeiter schneller aufgebaut wird und dadurch der Zusammenhalt im Team wächst. Zudem können bei direktem Austausch, Körpersprache, Gestik und Mimik der Personen beobachtet werden.

4. Praxisbezogenes Beispiel

4.1 Vorstellung der MAHLE Aftermarket GmbH

MAHLE Aftermarket ist ein auf Ersatzteile spezialisierter Geschäftsbereich der MAHLE Gruppe (vgl., auch im Weiteren, MAHLE Aftermarket [Über uns] 1). Das Produktprogramm streckt sich von den klassischen MAHLE Ersatzteilen wie Filtern, Motorenteile, Turbolader und Mechatronik Komponenten bis hin zu Thermostaten und Klimakompressoren. Fahrzeugdiagnose, Servicegeräte für die Wartung, sowie Abgastester runden das Produktportfolio ab. Mit weltweit 25 Standorten und rund 1.574 Mitarbeitern, erwirtschaftete der MAHLE Aftermarket im Jahr 2017 einen Umsatz von 956 Millionen Euro.

4.2 Erfolgreiche Personalentwicklungsmaßnahmen für die Arbeit im virtuellen Team am Beispiel des Projekts „MORE“

Das Projekt „MORE“ im MAHLE Konzern ist ein zentrales, strategisches Projekt mit globaler Reichweite. Aufgabe und Ziel dieses Projekts ist die Prozessharmonisierung, die mit der Etablierung von End-to-End-Prozessen einhergeht. In diesem Projekt arbeiten hunderte Mitarbeiter aus verschiedenen globalen Standorten zusam-

men. Für dieses Praxisbeispiel wurden einige Mitarbeiter aus dem Projekt „MORE“ und aus der Personalabteilung über Personalentwicklungsmaßnahmen befragt. Daraus hat sich ergeben, dass zu Beginn des Projekts kein persönliches Kick-Off Meeting stattfand, sondern eine Telefonkonferenz aufgrund der hohen Anzahl der Mitarbeiter und der Einsparung von Kosten. Das Projekt „MORE“ hat allerdings viele Untergruppen, die gemeinsam pro Bereich aufgeteilt worden sind. So sind viele Projektgruppen wie Finanzen, Vertrieb und Einkauf entstanden. Dabei besitzt jede Projektgruppe einen Projektleiter mit vordefinierten Zielen. In diesen Gruppen fand ein persönliches Kennenlernen in Form eines Kick-off Meetings statt. Zusätzlich wurden die Projektziele erläutert, ein Projektplan erstellt, Kommunikationsregeln festgelegt und die Rollen bzw. Verantwortlichkeiten verteilt.

Selbstverständlich bietet der MAHLE Konzern, bedingt durch die Anzahl steigender virtuellen Teams, einige Personalentwicklungsmaßnahmen an, die die Teams unterstützen und die erfolgreiche Arbeit gewährleisten sollen. So sind laut der Personalabteilung einige Maßnahmen vor Beginn des Projekts „MORE“ durchgeführt worden oder laufen aktuell noch. Dazu gehören Webinare (Seminare im World Wide Web), diese den Mitarbeitern den Umgang mit der Virtualität zeigen soll. Zudem können die Mitarbeiter sich aktiv einbringen und Aufgaben erledigen. Eine weitere Maßnahme sind Teamworkshops mit einem Coach oder Moderator. Hier soll das Vertrauen und die Teamentwicklung gestärkt werden. Ebenfalls bietet MAHLE Formen von E-Learning an, wodurch am eigenen Handeln, Übungen zu verschiedenen Programmen aus der Virtualität, trainiert werden können. Auch gibt es Führungskräftetrainings, damit diese gezielt mit virtuellen Teams umgehen können, um anstehende Herausforderungen, Schwie-

rigkeiten und Probleme zu meistern. MAHLE entwickelte 2018 eine eigene Plattform, die sich „MAHLE connect“ nennt. Diese Plattform ermöglicht eine effiziente Zusammenarbeit und einen einfachen Informationsaustausch über Standorte hinweg. Diese ist lediglich für die interne Kommunikation gedacht und enthält Anwendungen wie z.B Blogs, Wikis, Foren, Profile und Datenaustausch. Da das Projekt „MORE“ hauptsächlich diese Plattform nutzt, werden die Mitarbeiter explizit auf dieses System geschult.

Zusätzlich bietet MAHLE einige Kommunikationsseminare und Teambildungsmaßnahmen an. Die meisten Veranstaltungen zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter haben dabei virtuell stattgefunden. Durch diese Maßnahmen und Methoden zur Weiterentwicklung gelingt es MAHLE, die Mitarbeiter perfekt auf die virtuellen Herausforderungen und Kompetenzen im Projekt vorzubereiten, um dabei den größtmöglichen Erfolg im virtuellen Team zu erzielen.

5. Fazit: Sind virtuelle Teams sinnvoll?

Die Entwicklung der vergangenen Jahre, der Fortschritt in der Kommunikationstechnik, der Wandel der Globalisierung und eine stetig wachsende globale Vernetzung der Unternehmen macht deutlich, dass virtuelle Zusammenarbeit unverzichtbar geworden ist. Diese Arbeitsform wird in Zukunft verstärkt an Bedeutung gewinnen, vor allem aber für Unternehmen, die sich global aufstellen, führt kein Weg mehr an virtuellen Teams vorbei. Hier sollten die Unternehmen die neue Arbeitsform akzeptieren und den Mitarbeitern geeignete Entwicklungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen, um die notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen aufzubauen. Damit eine starke Form der Zusammengehörigkeit über die physische Distanz geschaffen werden kann, müssen sich Führungskräfte

und Mitarbeiter mit den Schwächen eines virtuellen Teams auseinandersetzen. Die Kooperation im virtuellen Team wird anfangs zu einigen Herausforderungen und Schwierigkeiten führen. Deshalb ist es wichtig, dass geeignete Teamentwicklungsmaßnahmen, Schulungen und regelmäßige Face-to-face Meetings stattfinden, um das Vertrauen und die Kompetenzen der Mitarbeiter zu stärken. Wenn ein Team diese Faktoren wertschätzt, berücksichtigt und die Synergien erkennt, eine eigene Teamkultur zu entwickeln, erst dann tritt der positive Effekt eines virtuellen Teams ein.

Literaturverzeichnis

Albrecht, Arnd und Evelyn Albrecht-Goepfert [Leadership]: Vertrauen, Verantwortung, Motivation und Kommunikation. Was Führung in virtuellen Strukturen von klassischer Teamarbeit unterscheidet. In: Personalführung, Nr. 6/2012, S. 44-50

Angermaier, Georg [Team]: Team. In: <https://www.projektmagazin.de/glossar/team>. Abgerufen am 02.Mai 2019

App, Sonja [Virtuelle Teams]: Virtuelle Teams. 1. Aufl., Freiburg 2013.

DIHK [Auslandsinvestitionen]: Auslandsinvestitionen steigen weiter – Inland profitiert. Auslandsinvestitionen in der Industrie. In: <https://www.ihkkrefeld.de/de/media/pdf/international/auslandsinvestitionen-in-der-industrie-fruehjahr-2018.pdf>. Abgerufen am 01.Mai 2019.

Focus [Entfernung]: Virtuelle Teams. Entfernung spielt keine Rolle. In: <https://www.focus.de/finanzen/karri>

ere/management/tid9323/virtuelleteams_aid_266495.html
Abgerufen am 01.Mai 2019.

Hase, Michael [F2F]: Was ist Face to Face (F2F)? In: <https://www.it-business.de/was-ist-face-to-face-f2f-a-799684/>
Abgerufen am 07.Mai 2019.

Herrmann, Dorothea, Knut Hünecke und Andrea Rohrberg [Distanz]: Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg. 2. Aufl., Wiesbaden 2012.

Konrad, Udo und Guido Hertel [Management]: Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. In: Management und Karriere. Hrsg. von F.W. Nerdinger, E. Regnet und L. von Rosenstiel. Weinheim 2002.

Konrad, Udo und Guido Hertel [Telekooperation]: Telekooperation und Virtuelle Teamarbeit. In: Interaktive Medien. Hrsg. von M. Herczeg. München 2007.

Köppel, Petra [Multikulturell]: Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und Face-To-face Kooperation. 1. Aufl., Wiesbaden 2007.

Kreutzfeld, Nina [Vorteile]: Analyse: Vor- und Nachteile virtueller Teams für Führungskräfte, Mitarbeiter und Unternehmen. In: <https://www.kreutzfeldt-coaching.de/virtuelle-teams-vor-und-nachteile/>
Abgerufen am 04.Mai 2019.

Lennarz, Hendrik: [Teamgröße]: Growth Hacking Mit Strategie. Wie Erfolgreiche Startups und Unternehmen mit Growth Hacking Ihr Wachstum beschleunigen. Wiesbaden 2017.

Lipnack, Jessica und Jeffrey Stamps [Technologie]: Virtual Teams. People Working Across Boundaries with Technology. New Jersey 2000.

MAHLE Aftermarket [Über uns]: Selbstdiagnose: Das Wichtigste zu MAHLE Aftermarket.. In: <https://www.mahleaftermarket.com/eu/de/corporate-info/about-us/>
Abgerufen am 07.Mai 2019

Schieke, Sebastian [Zukunft der Arbeit]: Die Zukunft der Arbeit: Virtuelle Teams und die Verbesserung Ihrer Kommunikation. In: <https://blog.noveldo.com/de/die-zukunft-der-arbeit-virtuelle-teams-und-die-verbesserung-ihrer-kommunikation>
Abgerufen am 01.Mai 2019

Siepermann, Markus [Face-to-face]: Face-to-Face-Kommunikation. In: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/face-face-kommunikation-35790>
Abgerufen am 07.Mai 2019

Spalteholz, Bianca [Begriff Team]: Was heißt und bedeutet Team? Der Begriff Team wird vielfach verwendet, doch was bedeutet er im eigentlichen Sinne? In: <http://www.spalteholz-blog.com/was-heisst-und-bedeutet-team/>
Abgerufen am 02.Mai 2019.

Wegerich, Christine [Personalentwicklung]: Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele. 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 2015.

Danksagung

Dank geht an alle Personen, die durch Vorschläge und konstruktive Kritik zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Ein Dank geht ebenfalls an Prof. Dr. Ute Reuter, die die Erstellung der Seminararbeit an der VWA-Hochschule für berufsbegleitendes Studium begleitet hat, die diesem Beitrag zugrunde liegt.

Auch geht ein Dank an den Leiter der Personalentwicklung der MAHLE GmbH für die Freischaltung des Praxisteils.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit die männliche Form gewählt, wobei sich die Angaben auf die Angehörigen beider Geschlechter beziehen.

Kontaktdaten des Autors:

Steffen Kupferschmidt

MAHLE Aftermarket GmbH
Pragstraße 26-46
70376 Stuttgart

E-Mail: steffen.kupferschmidt@mahle.com

Kontaktdaten der Betreuerin der Seminararbeit:

Prof. Dr. Ute Reuter,
Professur für Unternehmensführung, Personal und Organisation,
VWA Hochschule für berufsbegleitendes Studium

Wolframstraße 32
70191 Stuttgart

Tel. 0049-(0)711-21041-9089

E-Mail: ute.reuter@vwa-hochschule.de



Beste Karrierechancen mit Hochschulabschluss!

- Präsenzstudium neben dem Beruf
- Studieren mit und ohne Abitur
- Akkreditierte Studiengänge mit 180 ECTS-Punkten
- Direkter Theorie-Praxis-Transfer
- Persönliche Atmosphäre, individuelle Betreuung
- Staatlich anerkannt

Bachelor of Arts (B.A.)
Betriebswirtschaftslehre
Wirtschaftspsychologie

Bachelor of Engineering (B.Eng.)
Wirtschaftsingenieurwesen

VWA | HOCHSCHULE
für berufsbegleitendes Studium

VWA-Hochschule für berufsbegleitendes Studium
Wolframstraße 32, 70191 Stuttgart
Tel. 0800 215 5 215
Mail: info@vwa-hochschule.de

www.vwa-hochschule.de

Bisher erschienen / Published Papers:

Vol. 1, No. 2018-01	Reuter, Ute	Entwicklungsperspektiven von Frauen auf dem Weg in Führungspositionen.
Vol. 1, No. 2018-02	Anhorn, Denise und Ute Reuter	Die Personalentwicklung der Südwestbank AG.
Vol. 1, No. 2018-03	Duijm, Bernhard	Der schwierige Weg des Renminbi zur Weltwährung.
Vol. 1, No. 2018-04	Bischof, Rainer und Jörg Föllner	Outdoor Funknavigation mittels Funklaufzeitmessung. Ergebnisse des KMU-Innovativ-Projekts „NUR FUN“, gefördert durch das BMBF.
Vol. 1, No. 2018-05	Willburger, Nadine und Ute Reuter	Organisation, Planung und Personalwesen bei der LIEMOBUT GmbH.
Vol. 1, No. 2018-06	Loose, Tobias	Über die Regelungstechnik als Ingenieurwissenschaft und ihre technischen sowie nicht-technischen Anwendungen.
Vol. 2, No. 2019-01	Glaser, Dominik und Ute Reuter	Theoretische Grundlagen der Lieferantenbewertung, der Altersstruktur und der Arbeitnehmerüberlassung sowie deren praktische Umsetzung bei einer GmbH.
Vol. 2, No. 2019-02	v. Graevenitz, Albrecht	Compliance-Organisation in der Praxis im Fokus wissenschaftlicher Betrachtung.
Vol. 2, No. 2019-03	Hipp, Johannes	Einführung eines neuen Papierpolstersystems bei der AUMA Riester GmbH & Co. KG.
Vol. 2, No. 2019-04	Stein, Saskia	Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme.
Vol. 2, No. 2019-05	v. Graevenitz, Albrecht	Aus- und Einbau bei der Nacherfüllung - Ein Lehrstück zum EU- und Zivilrecht.
Vol. 2, No. 2019-06	Duijm, Bernhard	Grafische Darstellungen der Partialanalyse der Außenhandelspolitik.
Vol. 3, No. 2020-01	Kupferschmidt, Steffen	Personalentwicklung in virtuellen Teams.