

Alle Fragen im Überblick

Vorwort	11
Was die verwendeten Symbole bedeuten	13
Zahlen und Fakten	14
Historischer Rückblick und Begrifflichkeiten	17
Ist denn das Thema der virtuellen Führung neu?	19
Wie haben sich die Zusammenarbeit und die virtuelle Führung verändert?	19
Können wir in der frühen Neuzeit schon von virtueller Führung sprechen?	20
Wie veränderte sich Führung und auch Arbeitsorganisation in der Industriellen Revolution?	20
Wie veränderte sich der Führungsstil seit Anfang des 20. Jahrhunderts?	21
Welchen Einfluss hat das Internet auf die virtuelle Führung?	21
Können wir aus der Historie ableiten, ob es Organisationsformen gibt, die die Anforderungen an das virtuelle Führen unterstützen?	23
Was ist virtuelle Führung?	26
Welche Herausforderungen hat die virtuelle Führung?	27
Aber heißt das denn, dass virtuelle Führung die schlechtere oder ungünstigere Art der Zusammenarbeit ist?	28
Was sind die Erfolgsfaktoren virtueller Führung?	29
Wie verhelfen Klarheit und Transparenz zum Erfolg?	30
Wie verhilft Vertrauen zum Erfolg?	30
Wie verhelfen persönliche Treffen zum Erfolg?	31

Wie verhelfen Trainings in den Tools und Methoden zum Erfolg?	32
Wie verhilft psychologische Sicherheit zum Erfolg?	33
Wie kann Vertrauen in der virtuellen Führung aufgebaut werden?	34
Welche unterschiedlichen Beispiele zur virtuellen Führung gibt es aus der Praxis?	36
Was ist psychologische Sicherheit?	37
Warum ist das „Warum“ so wichtig?	39
Was ist der goldene Kreis von Simon Sinek?	40
Woraus hat Sinek seine 3 Ebenen (Warum?, Was?, Wie?) abgeleitet? . .	40
Wie lassen sich die drei Ebenen erklären?	41
Wie können wir den Purpose definieren? Eine praktische Anwendung	42
Wie können in einem Workshop diese Fragen bearbeitet werden?	44
Warum ist es so wichtig, den Purpose für das Team zu kennen?	45
Gibt es Führungsstile, die sich besser für die virtuelle Führung eignen?	46

Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches virtuelles Team

Was sind hybride Teams?	49
Welche besonderen Herausforderungen hat eine Führungskraft eines hybriden Teams?	49
Was sind die besonderen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit in hybriden Teams?	50
Welche Vorteile bringen hybride Teams?	51
Warum braucht es besonders viel Vertrauen und Integrität in der virtuellen Zusammenarbeit und wie bereite ich als Führungskraft den Boden für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit?	52
Welche Voraussetzungen benötigt es, um erfolgreich virtuell zusammen zu arbeiten?	54

Was haben diese universellen Bedingungen, die ein Team zu einem „guten Team“ machen, mit der virtuellen Zusammenarbeit zu tun? . . .	58
Wie wirkt sich der Faktor „Verbindlichkeit“ auf erfolgreiche virtuelle Teamarbeit aus?	58
Gesundes Führen	61
Welche Situation haben wir aktuell bezüglich des Themas gesundes Führen?	63
Welche Auswirkungen hat der digitale Wandel auf die Gesundheit? . . .	63
Wie kann eine Organisation Resilienzen aufbauen, um die psychischen Belastungen zu reduzieren?	65
Welche Möglichkeiten gibt es in der Praxis den Zusammenhalt in den Teams zu fördern?	67
Was ist gesundheitsförderliche virtuelle Führung?	68
Was sind die Anforderungen an die Führungskraft in virtuellen Teams?	71
Virtuelle Führung und Konfliktmanagement	73
Welche Unterschiede gibt es zum Thema ‚Konflikte‘ generell?	75
Welche Auswirkungen haben veränderte Rahmenbedingungen im virtuellen Raum auf das Konfliktpotenzial in virtuellen Teams?	75
Wie sieht ein Konflikt im virtuellen Team in der Praxis aus?	78
Gibt es eine systematische Grundlage für auftretende Schwierigkeiten und Konflikte in der virtuellen Zusammenarbeit?	80
Was macht auf der Beziehungsebene den Unterschied zwischen persönlichen und virtuellen Treffen aus?	80
Mit welchen Lösungsansätzen können Konflikte vermieden werden? .	81
Welche Kompetenzen benötigt eine Führungskraft zur Konfliktlösung?	82
Was bedeutet eine hohe Vertrauensbereitschaft für die Konfliktlösefähigkeit?	82
Gibt es Möglichkeiten, die verbale Kommunikation zu stärken?	84
Warum sind realistische klare Ziele so wichtig und was hilft dabei? . . .	85

Welche Grundlage benötige ich zur aktiven Konfliktlösefähigkeit?	86
Auf welche Anzeichen als Frühwarnindikatoren für Konflikte soll ich achten?	86
Welche Rolle spielen die Technik- sowie Medienkompetenz?	87
Gibt es handlungsleitende Fragen zur Medienauswahl?	88
Gibt es einen guten Praxis-Tipp zur Medienauswahl?	88
Welche Strategien benötigt man zur Konfliktlösung? Wie sehen die Maßnahmen hierzu aus?	89
Was sind die Maßnahmen der „Präventiven Strategie“?	89
Gibt es hierzu ein Praxisbeispiel?	89
Warum brauchen wir – besonders in virtuellen Teams – explizite Zeit fürs „Mensch sein“?	91
Welches Format ist für eine strukturierte Kommunikation sinnvoll? . .	93
Was gibt es beim Zeitmanagement zu beachten?	93
Warum sollten Meeting-Ergebnisse und Beschlüsse dokumentiert und protokolliert werden?	94
Welche Tools helfen bei der Dokumentation und gemeinsamen Erstellung von Unterlagen?	94
Was muss ich in der Personalentwicklung bei einem virtuellen Team beachten?	95
Wie kann ich korrektiv eingreifen, wenn dann doch – trotz aller vorausschauenden Planung – etwas schief läuft? Was hilft mir?	96

Internationale und interkulturelle Teams 101

Warum schreiben wir in diesem Buch ein besonderes Kapitel zur Führung von internationalen Teams? Sind die Unterschiede zu national arbeitenden verteilten Teams wirklich so hoch?	103
Sind die Unterschiede zu national arbeitenden verteilten Teams wirklich so hoch?	103
Was bedeutet der Begriff „interkulturelle Unterschiede“ und welche zentralen Erkenntnisse helfen uns, internationale Teams besser zu führen oder in ihnen erfolgreicher zu arbeiten?	104

Was ist eigentlich Kultur und was beschreibt dieser Begriff?	105
Was bedeuten diese Kulturdimensionen für die Arbeit in internationalen Teams?	107
Wie lassen sich sprachliche Barrieren und unterschiedliche Sprachkompetenzen im Team überwinden?	107
Wie ist die Fremdsprachenkompetenz in Deutschland zu bewerten? . .	108
Welche weiteren Herausforderungen gibt es in einem multilingualen Team zu bewältigen?	109
Wie lassen sich Anfangsschwierigkeiten in internationalen Teams konstruktiv entgegenwirken? Wie lässt sich ein ‚gutes‘ internationales Team aufbauen?	110
Wie kann in einem internationalen Team produktiv zusammengearbeitet werden?	111
Welche Arbeitsorganisation ist für internationale Teams besonders gut geeignet?	112
Was ist mit ‚deep‘ & ‚shallow‘ work gemeint?	113
Wie sollten deep & shallow work in der internationalen Arbeit geplant werden?	114
Welche Bedeutung haben verschiedenen Kollaborationsformen für die Arbeit in internationalen Teams?	115
Welche Nachteile hat asynchrone Arbeit?	116
Wie kann ich als Führungskraft den Umgang mit Zeitzonen managen? .	117
Welche gesundheitlichen Belastungen drohen durch Zeitverschiebungen bzw. Arbeiten in verschiedenen Zeitzonen für die Führungskraft?	119
Wie kann ein unterschiedlicher technischer Stand kompensiert werden? .	120
Datenschutz	121
Warum ist das Thema Datenschutz überhaupt relevant für unsere Arbeit?	123
Welche Relevanz hat der Datenschutz für die virtuelle Zusammenarbeit? .	123
Was muss ich als Arbeitgeber bei der Datensicherheit beachten?	124

Was kann ein Arbeitgeber tun, datenschutzrelevante Themen für meine Mitarbeitenden abzusichern?	125
Was sollte in einer Datenschutzrichtlinie betrachtet werden?	125
Was gilt an dieser Stelle für die „analogen“ Papier-Akten?	126
Was ist bei der Trennung von Arbeitswelt und privatem Lebensraum noch zu beachten?	127
Datenschutz und virtuelle Zusammenarbeit: Welchen Schwierigkeiten begegnen wir zusammenfassend?	129
Ausblick	131
Was sind die notwendigen nächsten Schritte in diesem Transformationsprozess?	133
Glossar - Wichtige Begriffe kurz erklärt	137
Weiterführende und verwendete Literaturhinweise und -quellen	141
Über die Autor:innen	143
Stichwortverzeichnis	147