

## Virtuelle Projektteams

**Virtuelle Projektteams profitieren nicht von motivierenden Worten, sondern von klaren Ansagen.**

... dies ist das Ergebnis einer neuen Studie von Julia Hoch, Assistenzprofessorin für Management an der California State University, Northridge, zusammen mit Steve Kozlowski. Befragt wurden mehr als 500 Mitarbeiter aus über 100 Forschungs- und Entwicklungsteams, die zum Teil in unterschiedlichen Ländern arbeiteten, verschiedenen Kulturen angehörten und sich vor allem elektronisch verständigten.

Die Forscher prüften, inwieweit drei Führungsstile die Leistung virtueller Teams beeinflussten:

- **Klassische Führung:** Hier versuchten die Chefs, ihre Mitarbeiter zu motivieren oder eine vertrauensvolle Beziehung zu ihnen aufzubauen.
- **Klare Ansagen:** Hier machten die Chefs klar, welche Belohnung bei welcher Leistung zu erwarten war. Außerdem mailten oder sprachen sie verständlich.
- **Geteilte Führung:** Hierbei lag die Verantwortung auf mehreren Schultern. Viele im Team konnten mitentscheiden. Hier versuchten alle gemeinsam, Fehler zu vermeiden oder sich um die anderen zu kümmern.

### Klarer Ton, nutzlose Motivation

#### **Klassische Führung war nutzlos:**

In virtuellen Teams spielte es keine Rolle, ob der Teamleiter motivierte oder einfühlsam war. Auf die Teamleistung hatte diese sogenannte transformationale Führung (auch emotionaler Führungsstil) – Führung, die durch mitreißende Worte Mitarbeiter verändern will – keinen Einfluss. Nicht-virtuelle Teams, die vor Ort arbeiteten, profitierten jedoch von dieser klassischen Führung.

#### **Klare Ansagen hatten Erfolg:**

Virtuelle Teams waren – gemessen an Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Zeitplan und Budgetvorgaben – besser, wenn die Leistungen fair beurteilt wurden, die Vergütung transparent war und der Chef präzise informierte. Nicht-virtuellen Teams nützten diese klaren Ansagen hingegen nichts.

#### **Geteilte Führung war immer gut:**

Sowohl virtuelle als auch nicht virtuelle Teams leisteten mehr, wenn mehrere Verantwortung übernahmen und sich gegenseitig unterstützten. Es war hilfreich, wenn es nicht einen, sondern viele Chefs gab.

## **Aufruf zur Klarheit**

Bei Teams, in denen Mitarbeiter in mehreren Ländern arbeiteten, nachts E-Mails schrieben, die andere erst am nächsten Tag lasen, und ständig vor dem Bildschirm saßen, griff die klassische, wolkige Führungssprache nicht.

### **Fazit:**

Regional verstreute Teams werden dann besser, wenn der Projektleiter klare Ansagen macht.