

Fernab der Bürowelt

Organisation in virtuellen



Dorothea Herrmann,
Dipl.-Psychologin mit Schwerpunkt
Wirtschaftspsychologie, ist Gesellschafterin
von synexa-consult, Essen – Berlin –
München: Beratung und Qualifizierung
für Kommunikation, Kooperation, Lernen
und Wissensaustausch mit Neuen Medien.
Kontakt: dherrmann@synexa-consult.com

Fast 20 Prozent aller Manager in Unternehmen jeder Größe hierzulande arbeiten dauerhaft in und mit „virtuellen Teams“. Sie sehen ihre Teammitglieder oder Projektpartner – wenn überhaupt – nur selten von Angesicht zu Angesicht, kommunizieren mittels neuer Kommunikationsmedien und müssen folglich von einfachen Terminabsprachen bis hin zu komplexen und/oder strittigen Entscheidungen sämtliche oder zumindest die meisten Zusammenarbeitserfordernisse auf Distanz meistern. Wie lassen sich die Risiken des verminderten oder fehlenden persönlichen Kontakts ausgleichen, Verbindlichkeit und effiziente Zusammenarbeit auch auf Entfernung sichern? Welche „Gesetze“ gelten überhaupt in einer Arbeitswelt fernab des Unternehmens? Ist alles nur eine Frage der Organisation? Einen Einstieg in die Problematik bietet dieser Beitrag.

1 Nicht der Name macht's

Auch wenn es in vielen Unternehmen nicht „virtuelle Zusammenarbeit“ heißt, ist dieses gemeinsame Wirken auf Distanz mittels neuer Informationstechnik (IT) für viele längst Alltag: Kommunikation mit dem Außendienst, den Vertriebsrepräsentanten oder Niederlassungen in aller Welt, Einsatz von Tele(heim)arbeit, Kooperation mit Projektpartnern anderer Unternehmen in Netzwerken oder Anbietergemeinschaften sowie das enge Wirken mit Kunden in Projekten, vgl. **Definition** und **Grafik 1**. Von der Zusammenarbeit auf Distanz verspricht man sich vor allem folgende Vorteile:

- ▷ intensivere Zusammenarbeit mit Kunden,
- ▷ verbesserte Servicequalität,
- ▷ beschleunigte Entwicklungszeiten,
- ▷ effizienteren Informationszugriff,
- ▷ Wissensbündelung und
- ▷ Einsparung von Reisekosten.

Eine Studie der Akademie Bad Harzburg ergab, dass nur 47% der befragten Führungskräfte mit der virtuellen Teamarbeit zufrieden sind

Definition

Virtuelle Teams

Virtuell bedeutet laut Duden sowohl „entsprechend seiner Anlage als Möglichkeit vorhanden, die Möglichkeit zu etw. in sich begreifend“ als auch „nicht echt, nicht in Wirklichkeit vorhanden, aber echt erscheinend, dem Auge, den Sinnen vortäuschend“. Als selbstverständlich hat sich im Amerikanischen der Ausdruck „virtual teams“ eingebürgert. Diese sind auch hierzulande – obwohl im Deutschen die Bedeutung „nicht real“ vorherrscht – ganz real. Sie konstituieren sich jedoch nicht über äußere Signale (zum selben Unternehmen gehörig, zur selben Zeit im selben Gebäude), sondern über kommunikative Kanäle. Mit Leben erfüllt, aktiv und bewusst gepflegt, entsteht das notwendige Netz, aus dem „der Möglichkeit nach vorhandenen“ Team wird ein real existierendes und arbeitsfähiges Team.

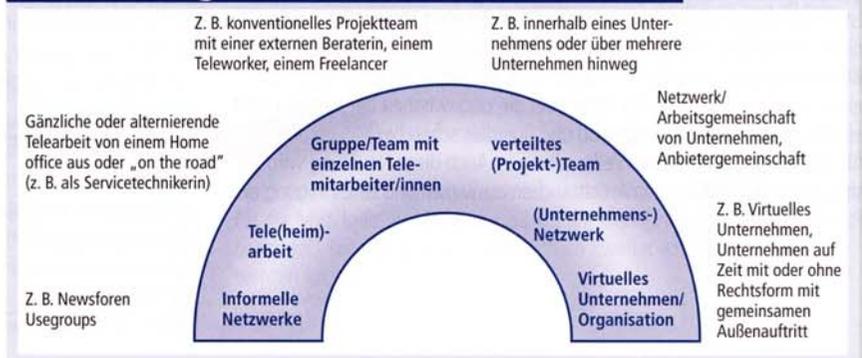
(gegenüber 83% bei der Präsenzteamarbeit). In der Tat: Virtuelle Zusammenarbeit braucht anders gesteuerte Arbeitsprozesse, eine andere Einbindung in den Unternehmenskontext, einen anderen Zusammenhalt, der das notwendige Vertrauen untereinander sichert, andere Möglichkeiten zur schnellen und konstruktiven Konfliktlösung sowie nicht zuletzt ein zumindest erweitertes Know-how.

2 Medienkompetenz unabdingbar

Wer sich nicht oder selten sieht, muss auf andere Weise Verbindungen herstellen. Kommunikation ist das Bindeglied räumlich verteilter Teams. Die Brücke dafür stellen die neuen Medien dar. Arbeitsprozesse koordinieren, Mitarbeiter führen, Konflikte regeln, Wissen integrieren und verbreiten – für all das ist vielseitige Medienkompetenz notwendig. Insofern sollte sich das Management verschiedene Fragen beantworten, denn nur im Ja-Fall lassen sich die Herausforderungen räumlich verteilter Teamarbeit meistern.

Erscheinungsformen virtueller Arbeit

Grafik 1



Teams

- ▷ Können alle Teammitglieder die zur Verfügung stehenden Medien bedienen?
- ▷ Kennen sie die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Medien und können diese gezielt entsprechend dem jeweiligen Kommunikationszweck einsetzen? (Wann Telefon, Brief oder E-Mail, wann welche Software?)
- ▷ Können sich alle medienadäquat verhalten?
- ▷ Wissen sie um die besonderen Effekte, welche die mediengestützte Kommunikation begleiten, und wie sie darauf angemessen reagieren müssen?

3 Geeignete Werkzeuge

E-Mails und „Outlook“ sind inzwischen fester Bestandteil des beruflichen Alltags. Die unkomplizierte Nutzung, die Versandgeschwindigkeit, die gleichzeitige Erreichbarkeit vieler Adressaten ermöglichen schnelle und

breite Kommunikation – mitunter schon mit der Kehrseite, ganze Informationsfluten zu verursachen. E-Mails stellen aber bei weitem nicht das Ende der Möglichkeiten für Zusammenarbeit auf Distanz dar.

Effiziente Kooperation kontinuierlich arbeitender, räumlich verteilter Teams erfordert gezieltere Instrumente, so genannte Gruppen- oder Teamräume, die von verschiedenen Herstellern als Zusammenfassung unterschiedlicher Funktionalitäten angeboten werden. Dahinter verbirgt sich eine Art gruppen- oder projektspezifisches Intranet, quasi ein gemeinsames virtuelles Büro, zu dem nur die Mitglieder eines bestimmten Teams und andere spezifisch Berechtigte Zugang haben. In diesem Raum gibt es üblicherweise eine gemeinsame Dateiablage (= „Aktenschrank“); die dort abgelegten bzw. aufbewahrten Dokumente befinden sich immer in der aktuellsten Fassung. An ein Schwarzes Brett können Kurznachrichten für andere „angepinnt“ werden.

Ein Diskussionsforum, nach Themen sortiert, macht den fachlichen Austausch und die Bearbeitung von Problemen übersichtlich. Schließlich erlaubt ein gemeinsamer Kalender die Planung und Vorbereitung von Team-Treffen, seien es persönliche Besprechungen oder solche per Telefon, Chat bzw. Videokonferenz. Projektmanagement-Instrumente ergänzen diese Grundausstattung bei Bedarf.

Der große Vorteil: Trotz zeitlicher und/oder räumlicher Distanz arbeiten alle an einem einheitlichen Arbeitsbestand. Jeder kann von unterschiedlichen Orten aus in diesem „Büro“ zu verschiedenen Zeiten wirken und alle Unterlagen und Informationen hinterlassen, mit denen die Kollegen zu einem späteren Zeitpunkt weiterarbeiten können, so wächst ein gemeinsamer Arbeitsbestand. Manche dieser Systeme zeigen sogar an, ob noch jemand aus dem Team gerade online ist und erleichtern die unkomplizierte Kontaktaufnahme.

Mit freundlicher Genehmigung der
HUSS-MEDIEN GmbH

Technisch gesehen gibt es zwei Grundtypen solcher Groupware. Einerseits handelt es sich um Client-Server-Modelle, bei denen auf dem jeweiligen Rechner eine bestimmte Client-Software installiert sein muss. Gemeinsame Daten werden auch auf dem lokalen Rechner gehalten, daher kann jeder ebenfalls offline arbeiten. Andererseits gibt es webbasierte Groupware, bei der über einen Internetbrowser passwortgeschützt von jedem Rechner aus auf den gemeinsamen Raum zugegriffen werden kann, allerdings ausschließlich online nutzbar.

Die Nutzung von Groupware gegenüber dem Mailen bringt ein räumlich verteiltes Team einen gehörigen Sprung nach vorn. Dies liegt zum einen an der deutlich besseren und übersichtlicheren Arbeitsorganisation. Zum anderen dient der gemeinsame Raum aber auch der nicht zu unterschätzenden Teamidentität.

Auf jeden Fall bedarf es des Speicherns der gemeinsamen Daten, sei es auf einer Unternehmensseite oder über einen Anbieter als Mietmodell (ASP - Application Service Providing). Die Frage, welche Groupware zum Einsatz kommt, kann übrigens schon die erste Herausforderung einer virtuellen Teamarbeit sein, insbesondere wenn es sich um ein unternehmensübergreifendes Netzwerk handelt und Administratoren die technische Grenzbefestigung eisern verteidigen.

Beispiel: Erfahrungsbericht

Am Anfang überzog die Skepsis bei Peter Nagel. Der Unternehmensberater aus Köln war es gewohnt, Informationen mit Kollegen oder Kunden per E-Mail auszutauschen und wähnte sich damit kommunikationstechnologisch auf der Höhe. Deshalb musste er zur sog. Groupware-Nutzung erst überredet werden. Längst ist er aber „total begeistert“, ihm gelingt die gemeinsame Arbeit „um Klassen besser“.

Peter Nagel hat für seine unterschiedlichen Projekte und Kooperationsnetzwerke einzelne „Räume“ eingerichtet und managt sie nach einem kurzen Training inzwischen routiniert. „Früher musste ich die Mails zu einem bestimmten Auftrag aus der täglichen Flut herausfischen und ein eigenes Ablagesystem aufbauen, und das musste dann auch jeder aus der Beratergruppe oder aus der Projektgruppe noch einmal für sich tun. Das sparen wir jetzt – alles ist automatisch am richtigen Platz beisammen. Und unsere Telefonkonferenzen laufen nun konzentriert und effizient, weil wir sie über den Teamraum gut vorbereiten können.“ Was den Kölner Unternehmensberater neben diesem praktischen, zeitsparenden Aspekt aber besonders beeindruckt, geht weit darüber hinaus: „Ich hätte es mir so nie vorgestellt: Es entsteht ein großes Zusammengehörigkeitsgefühl und eine ganz dichte Arbeitsatmosphäre auch mit Kooperationspartnern, die ich nur selten persönlich sehe – und diese Zusammenarbeit trägt jetzt größere Früchte.“

4 Aussprachen auf Distanz

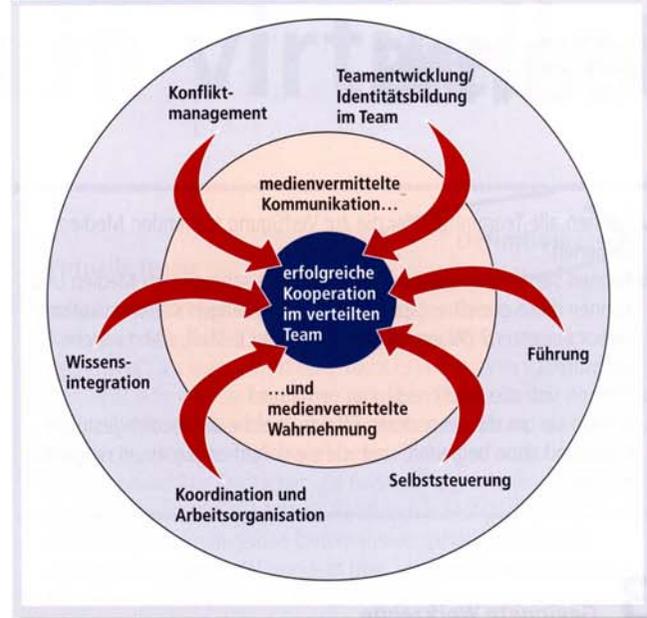
Persönliche Treffen sind vor allem sinnvoll und notwendig, um sich kennen zu lernen, Vertrauen aufzubauen, strategische Themen zu diskutieren oder Konflikte zu lösen. Mediengestützte Besprechungen sind nicht nur Ersatz für persönliche Treffen, wenn es eben leider nicht anders geht, sondern auch eine willkommene Erweiterung des Handlungsspektrums: Sie stärken die Intensität der Zusammenarbeit.

Wichtig

Mediengestützte Konferenzen sind genauso ernst zu nehmen wie persönliche Treffen, d.h. Vorbereitung durch Agenda sowie Unterlagen, Teilnahmeverpflichtung der Zielgruppe, stringente Durchführung, Protokoll und andere Nachbereitung möglichst bis zum nächsten Tag.

Herausforderungen an virtuelle Teamarbeit

Grafik 2



Telefonkonferenzen: Sie stellen für viele Fälle das absolut geeignete Medium dar, müssen allerdings gut und sehr aktiv moderiert werden. Bei Bedarf lassen sich über das „Application Sharing“ auch gemeinsam Dokumente betrachten oder sogar – gleich für alle sichtbar – bearbeiten. Nicht verschwiegen sei allerdings, dass sich hier noch häufig frustrierende Erlebnisse vor den Erfolg schieben, wenn Teilnehmer mit sehr unterschiedlicher technischer Ausstattung konferieren wollen. Innerhalb eines Unternehmens mit einheitlichem IT-Stand gelingt das leichter.

Videokonferenzen: Sie sind entgegen manchen Werbeversprechen nicht einfach normale Konferenzen, deren Teilnehmer „bloß“ räumlich verteilt sind. Die verwendeten technischen Medien verändern Beteiligungschancen, verringern die Transparenz der eigenen Handlungen „hier“ und für die Kollegen „dort“ und tragen zu lokalen Solidarisierung bei. Die Moderatoren müssen dies berücksichtigen und gegebenenfalls gegensteuern.

Praxistipp

Medienvermittelte Konferenzen sind in der Regel anstrengender als persönliche Zusammenkünfte; von vornherein verabredete, klare zeitliche Begrenzungen sind deshalb hilfreich. Zu Beginn einer virtuellen (Projekt-)Teamarbeit ist allerdings ein persönliches Treffen, wenn irgend möglich, immer zu empfehlen. Dabei wird der Grundstein des persönlichen Kontakts gelegt, die Aufgabe als gemeinsame Plattform geklärt – diese Basis muss schließlich so stabil sein, dass sie über lange Zeit und große Entfernungen hinweg trägt.

5 Krisen und Konflikte

Konflikte gehören zu jeder intensiven Gruppenarbeit dazu, vgl. auch **Grafik 2**. In verteilten Teams kommen oft medien-induzierte Frustrationen hinzu, z.B. aufgrund von Misserfolgen bei der Mediennutzung, aus unstrukturierten oder missverständlich verfassten E-Mails, aufgrund von unterschiedlichen Anwendungskompetenzen, aber auch durch mangelnde Disziplin bzw. Rücksichtnahme bei Telefonkonferenzen.

Selbst die grundsätzlich positive Wirkung eines gemeinsamen virtuellen Teamraums birgt Stolperfallen in sich: Die gemeinsame Dateiablage und der gemeinsame Kalender bieten ungewohnte gegenseitige Einblicke in Fach- und Methodenkenntnisse, Arbeitsabläufe, Tagesgestaltung usw. Wie wird mit diesen Informationen umgegangen, welche Grenzen bestehen, wie werden sie geschützt?

Die „Eigentumsfrage“ gemeinsamer Dokumente muss ebenfalls geklärt sein, vor allem in unternehmensübergreifenden Netzwerken. Wem „gehören“ aufwendig erstellte Checklisten oder Konzepte? Wer kann sie nutzen, wer kann sie weiterentwickeln, wer darf sie unter welchen Rahmenbedingungen an andere außerhalb des Teams weitergeben? Zum anderen schränken räumliche Verteilung und mediale Kommunikation die Klaviatur an Konfliktlösungswegen ein. Gerade „niedrigschwellige“ Interventionen in frühen Konfliktstadien sind nicht so beiläufig anzuwenden wie bei Teams am selben Ort, wo man eine Störung oder Irritation am Rande eines anderen Treffens oder beim gemeinsamen Gang zur Kantine ansprechen kann.

Generell gilt, zur Konfliktlösung eher auf informationsreiche Medien zurückzugreifen, die unmittelbares Reagieren und Nachfragen ermöglichen und so (weitere) Missverständnisse vermeiden helfen. Also kommt etwa das persönliche Gespräch per Telefon in Betracht.

Eine der wichtigsten Konfliktprophylaxemaßnahmen besteht darin, für medieninduzierte Konflikte zu sensibilisieren, klare Verabredungen zu Arbeitsroutinen zu treffen, vgl. **Checkliste** auf S. 32, und gut im regelmäßigen Kontakt untereinander zu sein („Echolot“-Verhalten der Teamleitung). Das verhindert nicht alle Konflikte, minimiert aber Irritationen und Unsicherheiten, erlaubt sachorientierte Kritik.

6 Erfolgreiche Managementstrategien

Eine interessante Studie der Universität Kiel (G. Hertel u.a.: Virtuelle Teams erfolgreich managen. In: Wirtschaftspsychologie, 4/2001) hat Managementstrategien herausgearbeitet, hinsichtlich derer sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche virtuelle Teams unterscheiden. Folgende Führungsaktivitäten dienen dazu, Vertrauen und Verbindlichkeit herzustellen und zu fördern:

- Für Informationstransparenz und gute Dokumentation von Aufgaben, Abläufen, Zwischenergebnissen sorgen: Vielleicht manchmal lästig, aber nicht zu vernachlässigen, wenn sich nicht einzelne Teammitglieder „abgehängt“ fühlen sollen.
- Zielsetzungsprozesse: Das übliche Bekenntnis zu „Management by Objectives“ reicht nicht; die Zielvereinbarungen müssen präzise und klar sein. Nur so sind vertrauensvolle Delegation und die Stärkung von Eigenverantwortung möglich.
- Gestaltung einer interdependenten Arbeitsstruktur: Entgegen der naheliegenden Idee, möglichst wenig Überschneidungen zwischen räumlich verteilten Teammitgliedern herzustellen, hat sich herausgestellt, dass gewisse Überschneidungen und Abhängigkeiten bei den Aufgaben die Teamkohäsion fördern. Denn dies regt netzförmige Kommunikation unter den Teammitgliedern an.
- Aktive Kommunikationsgestaltung: Teams müssen ihr konkretes Tun reflektieren und bewusst weiterentwickeln: Was ist anders in unserer virtuellen Kooperation? Welche spezifischen Effekte hat das? Was müssen wir anders machen? Von der dadurch erzielten Leistungssteigerung und den Innovationsideen profitieren alle Beteiligten wie auch das Unternehmen. Selbst nicht aufgabenbezogene Kommunikation ist in verteilten Teams wichtig. Es muss Raum geben für einen Ersatz der „Tür-und-Angel-Gespräche“ sowie für Persönliches – kennen lernt man sich vor allem über die Wahrnehmung von Ähnlichkeiten, seien es berufliche, soziale oder private. Und Kennenlernen ist Voraussetzung für Vertrauen.

- Insgesamt ist eine aktivere Prozesssteuerung, ein „expliziteres“ Führen notwendig. Dies gilt für das Anstoßen von Ideenfindungs- und Abstimmungsprozessen genauso wie für die Moderation von Besprechungen auf Distanz, bei denen die nonverbale Steuerung (durch Blick, Gesten, Wahrnehmung von Mimik, Gestik etc.) nicht möglich ist.
- Zwei weitere Kompetenzen haben sich als unbedingt sinnvoll für das Führen virtueller Teams erwiesen: Fundiertes Projektmanagement-Know-how als Grundlage der gemeinsamen Arbeitsorganisation für alle virtuellen Teams und Netzwerke. Und nicht zuletzt: schriftsprachliche Kompetenz.

7 Was das Unternehmen sichern muss

Vieles an Know-how für virtuelle Teamarbeit entsteht über konkretes Tun. Teamarbeit auf Distanz als Projektteam, Telearbeit oder Netzwerk zu ermöglichen oder in Pilotprojekten sogar zu fördern, ist also der erste Schritt. Die notwendige Technologie zur Verfügung zu stellen, ist unabdingbar. Man schickt auch niemanden mit einem Tretroller auf Tour durch Europa.

Checkliste

Absprachen in virtuellen Teams

Nicht alles muss in epischer Breite zu Beginn geregelt werden. Aber klare Rahmenbedingungen und Absprachen reduzieren wirksam organisatorisches Durcheinander und potenzielle Konfliktherde. Deshalb ist Folgendes wichtig:

- Erreichbarkeit sichern (z.B. Kontaktzeiten und -wege)
- technologische Basis konstituieren (Software installieren, mit allen Teammitgliedern erproben, ggf. einweisen oder schulen, Nutzungsregeln verabreden)
- Absprachen zum Senden und Abrufen von Informationen treffen (u.a. Hol-/Bringschuld, Frequenz, Reaktionszeiten, Verlässlichkeit, Strategien gegen Informationsüberflutung) treffen
- Regeln zur Dokumenterstellung (Benennung, Styleguide, Versionenmanagement etc.) aufstellen
- Dateiablage (Ordnerstruktur, Umgang mit Vorversionen etc.) regulieren
- „Eigentumsverhältnisse“ von Dokumenten oder Verfahren klären
- Transparenz und Privatsphäre hinsichtlich allgemein zugänglicher Informationen definieren
- Teambeziehungen transparent machen:
 - Kern- und Randteammitglieder definieren
 - Rollen bestimmen, so noch nicht vorgegeben
 - Probleme multipler Gruppenzugehörigkeit ansprechen und möglichst ausräumen
- Kommunikationsverabredungen treffen, wie
 - regelmäßige Reflexion (z.B. am Ende von persönlichen oder mediengestützten Treffen),
 - Umgang mit „Beziehungsstörungen“, verbindliches Konfliktmanagement,
 - Kommunikation hoher sozialer Präsenz frei halten von Themen/Aufgaben, die auch mit weniger präsenten Medien erledigt werden könnten, etc.

Kurz zusammengefasst

Zusammenarbeit auf Distanz mittels neuer Kommunikationsmedien (sog. virtuelle Teamarbeit) birgt Risiken, die durch den verminderten persönlichen Kontakt entstehen. Diese besondere Situation des virtuellen Arbeitens ist ernst zu nehmen. Darauf hat man sich sowohl als Unternehmen als auch als Person mit seinem Verhalten einzustellen und angemessen zu reagieren. In diesem Artikel werden die zentralen Gefahren skizziert und die wichtigsten Tipps & Tricks dargestellt, um virtuelle Teamarbeit erfolgsversprechend zu praktizieren.

Welche Technologie das geeignete „Fahrzeug“ ist, muss im Einzelfall anhand der Unternehmensstruktur und der Aufgabenstellung entschieden werden. Die Implementierung der Technik ist dabei nicht alles, Aufmerksamkeit muss darauf liegen, die Anwendungskompetenz der Beteiligten sicher zu stellen. Dabei sollte ruhig auch aktives Ausprobieren im Vordergrund stehen, man kann sich nicht blind auf Anbieterversprechen verlassen. Das Unternehmen weiß oft noch gar nicht, worauf es im Detail ankommt und kann daher anfangs nur schwer einen genauen Anforderungskatalog bestimmen. Hier helfen ASP- und Pay-per-use-Lösungen.

Aufwendige Schulungen benötigen virtuelle Teams nicht unbedingt. Aber ein Teamcoaching oder ein Einführungsworkshop, der die ersten Hürden der mediengestützten Kooperation überwinden hilft, der für die Haken und Ösen sensibilisiert und hilft, die notwendigen Routinen und Arbeitsabsprachen zu etablieren, stellt eine relativ überschaubare Investition dar, die manchen „Versuch und Irrtum“-Umweg überflüssig macht. Je mehr ein Unternehmen auch Lernen und Weiterbildung in neue Medien einbezieht (in Form von „e-Learning“ oder gemischten Lernkonzepten), desto eher wachsen Lern- und Arbeitsformen zusammen.

8 Fazit

Virtuelle Teams sind überall das Mittel der Wahl, wo es um die Überbrückung von Raum und Zeit geht oder räumlich verteiltes Know-how gebündelt werden soll. Sie bieten immer dann Chancen für Unternehmen, wenn

- Mitarbeiter, die an unterschiedlichen Orten tätig sind, miteinander kooperieren sollen, um Wissen, Erfahrungen und Aktivität zu bündeln;
- sie nur zeitweise in Projekten miteinander arbeiten, eine langfristige Umorganisation also überhaupt nicht sinnvoll ist;
- sie sinnvollerweise ihre meiste Arbeitszeit beim Kunden vor Ort verbringen oder in Niederlassungen tätig sind;
- Klein- und Mittelbetriebe sich bei bestimmten Aufträgen flexibel zu Netzwerken oder Bietergemeinschaften zusammenschließen;
- Freelancer (vielseitig qualifizierte, fachlich flexible und räumlich mobil einsetzbare Selbständige) eingebunden werden sollen.

Teamarbeit auf Distanz erweitert Kooperationsmöglichkeiten, verändert diese aber auch. Wer dieses „Neue“ und „Andere“ kennt, ein entsprechendes Handlungsrepertoire aufbaut und dieses zielgerichtet einsetzt, kann diese Kooperationsform mit hohem Nutzen verwenden.