

Virtuelle Teamarbeit effizient organisieren

Virtuelle Teams können aufgrund der Heterogenität der Teammitglieder, deren unterschiedlichen Erfahrungen und deren unterschiedlichen Sichtweisen traditionelle Teams deutlich überflügeln, höhere Leistung und bessere Ergebnisse bringen. Doch hierzu ist einiges an Vorarbeit im Team notwendig. Aufgrund der Distanz der Mitarbeiter und dem fehlenden direkten Zugriff muss der Teamleiter sie befähigen, den größten Teil der Arbeit selbständig und ohne sein Eingreifen zu erledigen. Hierzu gehört auch, dass die virtuelle Teamarbeit effizient und effektiv geplant und organisiert werden muss.

Wenn man von der Organisation der virtuellen Teamarbeit oder allgemeiner der Zusammenarbeit aus der Ferne spricht, werden schnell die Rufe nach elektronischen Werkzeugen laut. Software für virtuelle Meetings oder Web-Konferenzen, Videokonferenz-Systeme, Dateimanagementsysteme, Social Media, und, und, und ... kommen in die Diskussion. Dabei sind die elektronischen Werkzeuge nur Hilfsmittel, die stumpf bleiben, wenn die Arbeit nicht sauber organisiert ist. Sehen Sie sich also einige Aspekte der Organisation virtueller Teamarbeit genauer an.

Die Arbeit und die Zusammenarbeit in einem virtuellen Team und natürlich die Ergebnisse sind zu einem hohen Maße von der Gestaltung der virtuellen Teamarbeit abhängig. Diese ist im virtuellen Team nicht in erster Linie Aufgabe des Teamleiters. Vielmehr muss das ganze Team in die Organisation der virtuellen Teamarbeit eingebunden werden. Je höher der Grad der Einbindung, umso stärker identifizieren sich die Mitarbeiter mit der Aufgabe. Und umso eher erledigen sie diese eigenständig. Leider ist in virtuellen Teams oft das Gegenteil festzustellen: der Teamleiter übernimmt die Organisation, weil die Mitarbeiter „so weit weg“ sind und drückt ihnen die Aufgaben im wahrsten Sinne des Wortes aus der Ferne auf das Auge. Und die Mitarbeiter? Machen die Augen einfach zu. Der Beginn einer schwierigen Zusammenarbeit.

Bei der Organisation der virtuellen Teamarbeit ist eine ganze Reihe von Schlüsselfaktoren zu beachten. Drei dieser Schlüsselfaktoren sind hier dargestellt.

- Die Planung und die Organisation der Zusammenarbeit in virtuellen Teams muss wesentlich sorgfältiger gemacht werden, da ein späteres Nachjustieren schwieriger und zeitaufwändiger ist.
- Die Zusammenarbeit muss organisiert werden, dass die virtuelle Situation sich nicht als Hemmschuh erweist, sondern dass die Chancen der virtuellen Situation optimal ausgenutzt werden.

- Die Teammitglieder sollten nicht nur in Organisation der Zusammenarbeit eingebunden werden, sondern müssen sogar eingebunden werden, um die Gefahr von Missverständnissen zu minimieren und die Verbindlichkeit seitens der Teammitglieder zu erhöhen.

Sehen Sie sich einige der Besonderheiten bei der Organisation der virtuellen Teamarbeit nun genauer an.

1. Charakterisierung und Analyse der Aufgabe unter dem Aspekt der geographischen Verteilung der Teammitglieder

Die Aufgabe, die ein virtuelles Team zu Zielerreichung oder Teilzielerreichung zu erledigen hat, ist **unter zwei Aspekten zu betrachten:**

- Was ist der eigentliche Inhalt der Aufgabe, oder einfacher: was ist zu tun?
- Welchen Einfluss hat die virtuelle Situation auf die Aufgabe?

Während der Inhalt der Aufgabe natürlich von Team zu Team und von Ziel zu Ziel wechselt, z.B. von der Erstellung eines neuen Produkts bis hin zur regelmäßigen Revision von Außenstellen einer Firma, können die grundlegenden Einflüsse der virtuellen Situation durch ein relativ einheitliches Verfahren untersucht werden. In diesem Sinne können Sie die **Aufgaben des Teams unter folgenden Aspekten charakterisieren und analysieren:**

- Variabilität, Vorhersagbarkeit und Komplexität der Aufgabe: Zeichnet sich die Aufgabe durch viele Routinetätigkeiten aus oder sind häufige Ausnahmen und Abweichungen von der Routine oder unvorhersehbare Situationen zu erwarten?
- Analysierbarkeit und Teilbarkeit: Kann die Aufgabe leicht analysiert und in kleinere Teilaufgaben zerlegt werden? Falls dem so ist, wie ist diese Unterteilung am besten zu bewerkstelligen?
- Umfeldbedingungen: Arbeitet das Team in einem stabilen Umfeld oder sind Änderungen außerhalb des Teams zu erwarten, die Einflüsse auf das Team haben?
- Schwierigkeit der Aufgabe: Welchen Schwierigkeitsgrad hat die Aufgabe und welche Kompetenzen werden benötigt, um die Aufgabe zu meistern?
- Soziale Komplexität: Wie setzt sich das Team zusammen, das diese Aufgaben bewerkstelligen soll?

Um diese Fragen zu beantworten und somit die Dimension der Aufgabe zu analysieren, benötigen Sie zahlreiche Informationen, die die Aufgabe selbst, die aber auch das Team und die übergeordnete Organisation betreffen. Die übergeordnete Organisation ist die Organisation, zu der das Team gehört. Setzen sich das Team aus Teammitgliedern verschiedener Organisationen zusammen, ist es in der Regel die Organisation, die Auftraggeber für die Aufgabe des Teams ist.

Einige Beispiele sollen Ihnen zeigen, welche Informationen helfen können, die Dimension der Aufgabe zu analysieren.

Beispiel 1

Informationen zur Charakterisierung und Analyse einer Aufgabe

- Wie virtuell ist, d.h. wie räumlich verteilt ist das Team?
 - Wie viele Mitglieder hat das virtuelle Team?
 - Aus welcher Organisation, Berufsgruppe, Region, Nation oder Kultur stammen die Teammitglieder?
 - Ist das Team über mehrere Zeitzonen verteilt?
 - Wie sind die typischen Arbeitszeiten der Teammitglieder?
 - In welchem Maße wird das Team durch die übergeordnete Organisation (Abteilung, Bereich, Gesamtunternehmen) unterstützt?
- ... und vieles mehr

2. Charakterisierung und Analyse des Inhalts der Aufgabe unter dem Aspekt der geographischen Verteilung der Teammitglieder

Im nächsten Schritt wird der **Inhalt der Aufgabe** untersucht, und zwar unter dem Aspekt des Informationsmanagements und der Kommunikationsstrukturen aufgrund der virtuellen Situation. Es wird beschrieben, welche Informationen zur Erfüllung der Aufgabe benötigt und wie diese Informationen im virtuellen Team verbreitet werden, d.h. welche Werkzeuge, Vorlagen und Formulare verwendet werden. Außerdem wird beschrieben, welchen Einfluss die Art und Weise der Kommunikation und der Informationsverteilung auf die Arbeitsergebnisse hat.

Beispiel 2

Ein Marketing- und Verkaufsteam hat aus dem Inhalt ihrer Aufgabe heraus folgende Vorgehensweise festgelegt:

- Anfragen nach Angeboten werden im Diskussionsforum besprochen.

- Angebote werden in Telefonkonferenzen oder im virtuellen Besprechungszimmer besprochen.
- Es werden standardisierte Vorlagen für Angebote, Präsentationen und Verträge verwendet.
- Bei Angebotsanfragen wird Vorlage 1a für die Erstellung des Angebots und Vorlage 1b für die Präsentation des Angebots verwendet. Bei Verträgen verwenden wir Vorlage 1c.
- Produktdokumentationen werden dem Team in einheitlicher Weise zur Verfügung gestellt.

Das Team sieht folgende Einflüsse der virtuellen Situation auf ihre Arbeit:

- Wir führen eine permanente Diskussion unter allen beteiligten Personen und lernen so voneinander.
- Angebote können durch das standardisierte Vorgehen schneller erstellt werden.
- Es können mehr Angebote erstellt werden.
- Die Qualität der Angebote kann durch die Zusammenarbeit und damit durch die Bündelung unserer Kompetenzen verbessert werden.

3. Festlegung der Rollen und Verantwortlichkeiten

Die Festlegung der **Rollen und Verantwortlichkeiten in virtuellen Teams** hat eine zentralere Bedeutung als in traditionellen Teams. Grund ist einfach der, dass sich Rollen in virtuellen Teams in der Regel nicht von selbst ausbilden und dass unklare Verantwortlichkeiten zu spät erkannt werden – oft sogar erst durch das Aufbrechen eines Konflikts. Rollen und Verantwortlichkeiten können auf der Basis der konkreten Aufgabe des Teams festgelegt werden.

- Im ersten Schritt müssen die benötigten Rollen und ihre benötigten Ausprägungen identifiziert werden. Dabei geht es auch darum, die Unterschiede zwischen traditionellem und virtuellem Team in Bezug auf die Rollen festzulegen und zu verdeutlichen, welche Funktionen die entsprechenden Rollen in der virtuellen Situation haben. Bei der Rollenfestlegung sind zwei Aspekte zu beachten.
 - Der **Produktivitätsaspekt** umfasst die Rollen, die benötigt werden, um die Aufgabe zu erfüllen.
 - Der **soziale Aspekt** umfasst die Rollen, die sich um die Zusammenarbeit auf Beziehungsebene kümmern.

- Im zweiten Schritt werden die Verantwortlichkeiten der jeweiligen Rollen festgelegt.
- Im dritten Schritt wird festgelegt, wie viele Personen für jede Rolle benötigt werden, damit diese Rollen ihren Verantwortlichkeiten gerecht werden können.
- Im vierten Schritt werden die Personen den Rollen zugeordnet. Dabei kann man einer Person auch mehrere Rollen zuordnen. Typischerweise wird jedes Teammitglied eine fachliche Rolle einnehmen, die den Produktionsaspekt abdeckt. Soziale Rollen werden entweder von bestimmten Teammitgliedern in Zweitfunktion übernommen, oder ein Teammitglied, das nicht Vollzeit für das Team arbeitet, übernimmt eine derartige Rolle.

Beispiel 3

Ein Team zur Entwicklung eines Web Based Trainings (WBT) hat sich folgende Rollen vergeben (ohne Berücksichtigung der Ausprägung):

	Fachliche Rolle	Soziale Rolle
Renate Heumann	Teamleiterin	
Bernd Drescher		Facilitator der virtuellen Zusammenarbeit
Rita Markowitz	Didaktisches Design	Motivator
Herbert Maser	Graphikerstellung	
Julia Weimer	Inhalte, Koordinatorin	Netzwerkerin
Hans Singer	Programmierung, Technologie	
Bert Kraus	Programmierung	Innovator
Jan Janssen	Programmierung	
Sonja Schuh	Marketing	

4. Präzisierung der Prozesse, Arbeitsabläufe und Ergebnisse

Bei der Präzisierung der Prozesse, Arbeitsabläufe und Ergebnisse geht man grundsätzlich genauso vor wie in traditionellen Teams, d.h. man versucht, die Aufgabe in Teilaufgaben bzw. Arbeitspakete zu zerlegen und die Abfolge der Arbeitspakete dann so zu strukturieren, dass das Ziel der Aufgabe erreicht wird. Dabei werden typischerweise Fragen beantwortet, wie z.B.

- Was sind die Rahmenbedingungen für das Arbeitspaket?
- Wie häufig tritt dieses Arbeitspaket auf? Ist es ein wiederkehrendes / regelmäßiges Arbeitspaket?
- Wann ist dieses Arbeitspaket fällig? Wie ist es in den Gesamtprozess integriert?

- Gibt es spezielle Vorlagen oder Werkzeuge, die die Bearbeitung dieses Arbeitspakets unterstützen?
- Welches sind die Voraussetzung bzw. Vorgänger des Arbeitspakets und wo kommen die entsprechenden Informationen her?
- Wann sind die benötigten Informationen verfügbar und wie kann auf sie zurückgegriffen werden?
- Welche Funktionen der eingesetzten Software unterstützen das Arbeitspaket?
- ... und vieles mehr

In dieser Phase ist es für den Teamleiter wichtig, dass er die Folge der Arbeitspakete und damit den ganzen Prozess so mit seinem Team strukturiert, dass die virtuelle Situation ausgenutzt wird, um die virtuelle Zusammenarbeit effizient zu machen. Wichtigster Faktor ist es, den Gesamtprozess auf mögliche Parallelisierungsmöglichkeiten zu untersuchen, die durch die virtuelle Zusammenarbeit erst möglich werden.

Beispiel 4

Das virtuelle Team aus Beispiel 3 produziert ein Web Based Training für die MaiTech AG. Um Fehlentwicklungen und damit verbundene Nacharbeiten zu minimieren entscheidet sich das Team dazu, auch einen Vertreter der MaiTech AG in das Team und damit in die Kommunikationsstrukturen einzubinden. Der MaiTech -Mitarbeiter kann so den kompletten Entwicklungsprozess online mitverfolgen und sofort reagieren, wenn er Fehlentwicklungen erkennt. Auch Änderungswünsche können sofort eingebracht werden und müssen nicht später in einem neuen Designzyklus integriert werden. Dadurch kann 30% der Entwicklungszeit eingespart werden

5. Entwicklung von Vorlagen und Werkzeugen

Vorlagen und Werkzeuge wie z.B. Checklisten sind meist sehr hilfreich, um Aufgaben zu verrichten. In vielen Unternehmen liegen hierzu bereits Standardvorlagen und –werkzeuge bereit. Allerdings reichen die Standardvorlagen und –werkzeuge oft nicht aus, so dass entweder Anpassungen oder sogar Neuentwicklungen vorgenommen werden müssen.

- Der Teamleiter muss dafür Sorge tragen, dass das Team mit den richtigen Arbeitsunterlagen ausgestattet wird. Hierzu müssen zunächst eine Anforderungsliste und eines Spezifikationsliste erstellt werden. Welche Arbeitsunterlagen werden benötigt und in welcher Form sollen diese vorliegen. Dabei müssen alle Werkzeuge in elektronischer Form vorhanden sein, z.B. als Word- oder als Excel-Templates.

- Im zweiten Schritt muss überprüft werden, welche Werkzeuge bereits vorhanden sind und welche neu erzeugt werden müssen.
- Im dritten Schritt erfolgen bei Bedarf die Erstellung neuer Arbeitsunterlagen und die Anpassung aller Unterlagen an ein einheitliches Design, z.B. an das Teamdesign.
- Im vierten Schritt wird festgelegt, wann und wie welche Arbeitsunterlage eingesetzt wird.

6. Fazit

Die Organisation der Zusammenarbeit in einem virtuellen Team erfordert viele Vorarbeiten und ein sehr strukturiertes Vorgehen. Werden die Schlüsselfaktoren ausreichend beachtet und einbezogen und wird vor allem das Team selbst in die Organisation einbezogen, ist der erste Schritt zum virtuellen Hochleistungsteam gemacht.