

SLVT01 – Schriftlicher Lehrgang

Autor: Konrad Fassnacht

Grundlagen der virtuellen Teamarbeit

Dieses Lernskript bietet eine Einführung in die Grundlagen der virtuellen Teamarbeit. Was der Unterschied zwischen einem traditionellen und einem virtuellen Teams ist wird ebenso erläutert wie die wesentlichen Merkmale virtueller Teams und virtueller Teamarbeit sowie die Eigenschaften und Rollen der Leiter und der Mitarbeiter virtueller Teams. Weiterhin zeigt das Lernskript, welche Chancen, aber auch welche Risiken sich aus der virtuellen Teamarbeit ergeben und wie der Nutzen virtueller Teamarbeit bewertet werden kann. Die Behandlung des Vertrauens als dem Kitt, der virtuelle Teams zusammenhält, und verschiedene Tipps für die Praxis schließen dieses Lernskript ab.

Der einfacheren Lesbarkeit halber beschränken wir uns in unseren Skripten auf die männliche Form der Anrede. Selbstverständlich sind damit auch weibliche Personen gemeint, die wir durch diese Vereinfachung auf keinen Fall diskriminieren wollen.

In einigen unserer Skripte verweisen wir auf Webseiten im Internet. Wir haben diese nach sorgfältiger Begutachtung ausgewählt. Da wir jedoch auf den Inhalt und die Gestaltung dieser Webseiten keinen Einfluss haben, distanzieren wir uns ausdrücklich von diesen Seiten, falls sie jugendgefährdende, rechtsradikale, verfassungsfeindliche oder anderweitig rechtswidrige Inhalte enthalten.

Copyright © 2010, FCT Akademie GmbH – Die Weitergabe des Dokuments in elektronischer oder gedruckter Form ist nicht zulässig. Ausdrücke sind nur in dem Umfang erlaubt, wie sie eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer unserer Lehrgänge für seinen persönlichen Bedarf benötigt.

Grundlagen der virtuellen Teamarbeit

Inhalt

Einführung.....	2
1. Teamarbeit und virtuelle Teamarbeit - was macht den Unterschied?	5
2. Merkmale virtueller Teams und virtueller Teamarbeit.....	12
2.1 Distanz.....	12
2.2 Zeit.....	14
2.3 Kultur.....	18
2.4 Organisationsstruktur.....	23
2.5 Kommunikation.....	25
3. Chancen und Risiken erkennen.....	33
4. Den Nutzen virtueller Teamarbeit bewerten	40
5. Eigenschaften und Rollen von Teamleiter und Teammitgliedern	46
5.1 Der Leiter eines virtuellen Teams.....	46
5.2 Die Mitarbeiter virtueller Teams.....	47
5.3 Rollen in virtuellen Teams	50
6. Vertrauen in virtuellen Teams aufbauen und bewahren	56
Anhang.....	60
A. Lösungen zu den Aufgaben im Text.....	60
B. Sachwortverzeichnis.....	63
C. Glossar.....	64
D. Literaturverzeichnis.....	65
E. Einsendeaufgaben.....	66

Einführung

Verschiedene Faktoren haben dazu geführt, dass die virtuelle Teamarbeit zu einer inzwischen häufig praktizierte Arbeitsform geworden ist. Zu diesen Faktoren gehören die Globalisierung der Wirtschaft, die schnellere Arbeitsgeschwindigkeit, um zum Beispiel neue Produkte auf den Markt zu bringen, strategische Allianzen und Partnerschaften, die zunehmende Kundenorientierung, die Erschließung neuer Märkte und vieles andere mehr.

Andererseits zeigen zahlreiche Umfragen, dass die verteilte Zusammenarbeit in Deutschland und auch in anderen Ländern nicht sehr beliebt ist, sondern als notwendiges Übel angesehen wird, welches nicht die erwarteten Ergebnisse bringt. Allerdings gibt es zahlreiche Beispiele, wo die Zusammenarbeit über Entfernungen sehr gute Ergebnisse hervorgebracht hat. Tatsächlich ist gut organisierte verteilte Teamarbeit mit einem kompetenten Teamleiter und einem für diese Art der Tätigkeit vorbereiteten Team aufgrund der zahlreichen Vorteile virtueller Zusammenarbeit sogar in der Lage, deutlich besser abzuschneiden als traditionelle Teams: geringere Kosten, schnellere Leistungserbringung, bessere Qualität, größere Innovationskraft.

Was aber sind die Erfolgsfaktoren der virtuellen Zusammenarbeit? Nach einem Vergleich der traditionellen mit der virtuellen Teamarbeit und dem Darstellen der Merkmale der virtuellen Teamarbeit wird dieses Lernskript aufzeigen, wie die Stärken der virtuellen Zusammenarbeit ausgespielt werden können, so dass die Chancen genutzt und die Risiken minimiert werden. Dabei wird sich zeigen, dass neben den Menschen im Team das Vertrauen, das diese Menschen zueinander haben, entscheidend für den Erfolg ist.

Lektion 1

1. Teamarbeit und virtuelle Teamarbeit - was macht den Unterschied?

Team – ein Begriff, den man heute nur allzu gern verwendet. Im Supermarkt erwartet Sie das Verkaufsteam, in der Arztpraxis das Team der Arzthelferinnen, und selbstverständlich steht Ihnen auch im Fitness-Center ein Team zur Verfügung, das für Ihr Wohlbefinden sorgt. Zwei weitere Beispiele sollen Ihnen diese Problematik der „Team-Inflation“ verdeutlichen“.

Beispiel 1.1:

Christiane Seher arbeitet als Referentin bei einem großen Callcenter-Betreiber. Sie ist Mitglied einer Abteilung namens Service Engineering. Die Abteilung besteht aus einem Bereichsleiter, einer Sachbearbeiterin und vier Referenten, die für die unterschiedlichsten Bereiche zuständig sind: Qualitätsmanagement, Informationsmanagement, Prozessdesign und Training. Jeden Mittwoch gibt es ein „Teammeeting“, bei dem die aktuell anstehenden Themen besprochen werden. Die Aufgabengebiete der Referenten sind sehr unterschiedlich, es gibt nicht sehr viele Schnittstellen untereinander. In der Regel ist es so, dass jeder ein klar definiertes Arbeitspensum mit abgesteckten Vorgaben bearbeitet.

Überlegen Sie sich: Ist das ein Team oder eine Gruppe von „Einzelkämpfern“? Sie können diese Frage natürlich auch mit anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Forum diskutieren.

Beispiel 1.2:

Bei „Big Brother“, der bekannten Container-Soap, geht es darum, als Einzelner bestehen zu können und sich gegen die anderen Mitbewohner durchzusetzen. Aber es ist auch wichtig, teamfähig zu sein, zusammen zu leben und gemeinsam Tages- und Wochenaufgaben zu meistern. Wer teamfähig ist, bestimmt hier nicht ein objektiver Beobachter, sondern jede einzelne Person in der Gruppe setzt ihren eigenen Maßstab an. Die Personen, die am wenigsten Teamfähigkeit besitzen, werden von den Bewohnern nominiert, den Container zu verlassen. Von den zwei nominierten Kandidaten muss jedoch nur derjenige das Haus verlassen, der von den Zuschauern telefonisch abgewählt wird. Zur Teamfähigkeit kommt also noch das Durchsetzungsvermögen hinzu. Und zum Schluss winkt dem Gewinner eine Menge Geld.

Überlegen Sie: Ist das ein Team oder eine kommerzielle Zweckgemeinschaft?

Der Begriff „**Team**“ wird also in vielen Fällen immer dann verwendet, wenn mindestens zwei Personen zusammenarbeiten. Aber ist das wirklich schon ein Team oder doch nur eine Arbeitsgruppe? Die inflationäre Verwendung des Begriffs „Team“ macht es notwendig, dass wir zunächst klären, was denn nun ein Team genau ist und welche Kennzeichen ein Team ausmachen.

Bevor wir uns mit dem Teambegriff und dem Begriff der Teamarbeit genauer auseinandersetzen, soll Ihnen ein weiteres Beispiel zeigen, was ein Team nicht sein sollte.

Beispiel 1.3:

Für den Begriff "Team" gibt es eine Vielzahl von Definitionen. Vielleicht kennen Sie die folgende:

TEAM = Toll Ein Anderer Macht's

Leider ist die Umsetzung dieser „Definition“ nicht gerade selten. Besonders dann, wenn

- die Schnittstellen im Team nicht klar definiert sind,
- es Konflikte im Team gibt oder
- die gesetzten Ziele nicht mehr erreichbar sind,

gehen viele Teammitglieder zu einer Arbeitsweise über, die dieser Interpretation entspricht.

Was also ist nun ein Team? Wir wollen die Unterschiede zwischen Arbeitsgemeinschaften bzw. Arbeitsgruppen und Teams am Beispiel der wechselseitigen Abhängigkeit der Teammitglieder verdeutlichen.

- Eine **Arbeitsgruppe** umfasst Personen, die an einem gemeinsamen Ziel wie z.B. dem Sammeln von Spenden oder politischen Werbeaktionen arbeiten. In Unternehmen arbeiten derartige Gruppen häufig für einen gemeinsamen Vorgesetzten. Allerdings besteht zwischen den Mitgliedern der Arbeitsgemeinschaft nur eine geringe wechselseitige Abhängigkeit. Fällt ein Mitglied aus hat das kaum Auswirkungen auf das Erreichen des Ziels.
- Ein **Team** ist durch verschiedene Merkmale gekennzeichnet, die es von anderen Organisationsformen wie z.B. Arbeitsgruppen unterscheidet. Allerdings gibt es auch hier keine einheitliche Festlegung, welche Merkmale ein Team unbedingt haben muss. Wir wollen einige Kennzeichen nennen, die in den meisten Teamdefinitionen zu finden sind. Danach muss ein Team mindestens die folgenden Eigenschaften besitzen:

- Ein Team muss ein **gemeinsames Ziel** bzw. eine **gemeinsame Vision** haben.
- Ein Team ist eine **definierte, abgeschlossene Gruppe**, d.h. man kann genau sagen, wer zum Team gehört und wer nicht. Diese Gruppe muss aber nicht auf Dauer fest sein, sondern es können neue Mitglieder aufgenommen werden oder andere Mitglieder die Gruppe verlassen.
- Ein Team ist gekennzeichnet durch eine **gemeinsame Kommunikation** und durch **Wechselbeziehungen der Teammitglieder** untereinander.
- Ein Team besitzt eine **gemeinsame Zeit- bzw. Projektplanung**.
- Alle Teammitglieder sind **in die Arbeit des Teams eingebunden und daran beteiligt**.
- Ein Team hat mit Ausnahme des Teamleiters prinzipiell **keine Hierarchien**. Alle Teammitglieder tragen die Verantwortung für die Aufgabe und bringen ihr Wissen zur Lösung der Aufgabe und zur Erreichung des Ziels ein.
- Im Team herrscht ein **Wir-Gefühl**.
- Ein Team ist gekennzeichnet durch **gemeinsame Normen und Werte** als Grundlage der Zusammenarbeit.

Diese Eigenschaften definieren ein Team. Eine Arbeitsgruppe, die diese Eigenschaften hat, handelt also in der Regel als Team.

Aufgabe 1.1:

Noch haben wir uns nicht mit virtuellen Teams befasst. Dennoch sollten Sie sich mit dieser Aufgabe bereits dem Thema nähern. Wenn Sie sich also diese Merkmale ansehen und dabei an virtuelle Teams denken, dann stellt sich die Frage: gibt es Merkmale, die bei virtuellen Teams ganz besonders kritisch sind. Um welche Merkmale handelt es sich?

Wie sieht es nun mit virtuellen Teams aus, die manchmal auch als verteilte Teams bezeichnet werden? Sehen Sie sich hierzu die folgende Definition an.

Definition 1.1:

Ein virtuelles oder verteiltes Team ist eine Gruppe von Personen aus einer oder aus mehreren Organisationen mit den Merkmalen eines typischen Teams. Die Teammitglieder arbeiten über Orts- und oft auch über Zeitgrenzen hinweg und sind vor allem durch elektronische Medien miteinander verbunden. Daher ist ein virtuelles Team stark abhängig von Technologien und Methoden der Kommunikation und der virtuellen Zusammenarbeit.

Das auffälligste und sofort ersichtliche Merkmal virtueller Teams ist die **Distanz** der Teammitglieder. Die Distanz findet sich auch indirekt im Begriff „verteilt“ wieder. Sie ist das charakteristische Merkmal eines virtuellen Teams, und die Überwindung der Distanz in der Zusammenarbeit ist die große Herausforderung.

Wenn Sie sich die Definition aber noch einmal genauer ansehen, erkennen Sie vier weitere wichtige Aspekte, die in virtuellen Teams eine Rolle spielen.

Aufgabe 1.2:

Welche vier weiteren wichtigen Merkmale können Sie aus dieser Definition ableiten?

Bevor wir uns die in der Lösung zur Aufgabe 1.2 genannten Merkmale in der nächsten Lektion genauer ansehen, wollen wir uns vorab einen ersten Überblick verschaffen.

- Wenn man an den Faktor „**Zeit**“ denkt, kommt einem als erstes das Problem der unterschiedlichen Weltzeitzonen in den Sinn. Dies kann in internationalen und globalen Teams sicherlich eine wichtige Rolle spielen. Aber auch in Teams ohne Zeitzonenproblematik muss der Faktor „Zeit“ berücksichtigt werden.

Beispiel 1.4:

Das Mitglied eines Projektteams in Hamburg versucht verzweifelt, den Projektleiter in München zu erreichen, weil eine dringende Entscheidung zu treffen ist. Der Projektleiter reagiert nicht auf E-Mails und ist auch am Telefon nicht zu erreichen. Erst am anderen Tag kann das inzwischen frustrierte Teammitglied den Kontakt herstellen – und erfährt, dass am Vortag in Bayern ein Feiertag war.

Beispiel 1.5:

Während ein Teammitglied aus Saarbrücken zu den typischen „Early Birds“ gehört und schon um 7.00 Uhr im Büro ist, dafür aber spätestens um 16.00 Uhr nach Hause geht, ist sein Kollege aus Hannover ein echter Morgenmuffel. Vor 10.00 Uhr ist er nie im Büro, und richtig auf Touren kommt er erst ab 12.00 Uhr. Dafür ist er oft bis spät abends erreichbar. Während diese unterschiedlichen Arbeitsweisen in traditionellen Teams sofort zu erkennen und in die Arbeitsroutinen zu integrieren sind, kann es in virtuellen Teams oft eine lange und frustrierende Zeit dauern, bis man das persönliche Arbeitsverhalten auch unter dem zeitlichen Aspekt kennen gelernt hat.

Praxistipps:

Führen Sie einen gemeinsamen Kalender, indem nicht nur die Zeiten der Abwesenheit, sondern auch die Feiertage aller Teammitglieder eingetragen sind.

Beim Start der virtuellen Zusammenarbeit ist es von Vorteil, wenn jedes Teammitglied etwas über seinen Arbeitsstil erzählt, z.B. auch über sein Arbeitszeitverhalten. Das erspart frustrierende Lernschleifen

- Auch beim Faktor „**Kultur**“ denkt man zunächst an globale Kulturen – die deutsche Kultur, die italienische Kultur, die asiatische Kultur, die amerikanische Kultur, etc. Allerdings gibt es auch im Kleinen kulturelle Unterschiede, die man beachten sollte. So ist die Bayerische Kultur eine andere als die Holsteinische Kultur, oder die Badener Kultur unterscheidet sich von der Württembergischen. Sicherlich sind diese Unterschiede nicht besonders groß, können sich aber dennoch auf die Zusammenarbeit auswirken und sollten daher unbedingt berücksichtigt werden.

In virtuellen Teams spielt die Kultur jedoch auch in anderer Hinsicht eine wichtige Rolle. Kennzeichen virtueller Teams ist es unter anderem, dass die Mitglieder oft aus unterschiedlichen Organisationseinheiten oder sogar aus unterschiedlichen Unternehmen kommen. Hier kommen Organisations- und Firmenkulturen ins Spiel. So ist die Kultur einer IT-Abteilung sicherlich eine andere als die einer Marketingabteilung. Oder die Kultur eines Elektronikkonzerns unterscheidet sich von der eines mittelständischen Handwerksbetriebs. In virtuellen Projekten kommt es aber immer wieder dazu, dass Menschen aus derartig verschiedenen Kulturen zusammenarbeiten.

- Die **Organisationsstruktur** eines virtuellen Teams ist zunächst mit der eines traditionellen Teams zu vergleichen. Die Hierarchie ist flach mit einem Teamleiter an der Spitze und den unter sich gleichberechtigten Teammitgliedern. Bei größeren Projekten kann es auch zu einer Zwischenebene mit Teilteamleitern kommen. Auch Teams ohne Teamleiter sind möglich. Die Herausforderung bei virtuellen Teams ist die oft unterschiedliche organisatorische Herkunft der Teammitglieder, die wir oben schon angesprochen haben. Somit haben die Teammitglieder häufig den Teamleiter als Fachvorgesetzten, in der Linie aber einen disziplinarischen Vorgesetzten. Diese Situation muss bei der Organisation des virtuellen Teams berücksichtigt werden, da sonst die Gefahr besteht, dass ein Teammitglied zwischen den Stühlen sitzt.
- Die **Kommunikation** ist ein weiterer, ganz entscheidender Faktor in der virtuellen Zusammenarbeit. Dabei spielt einerseits der richtige Einsatz der richtigen Kommunikationstechnologie eine Rolle, andererseits aber auch der Austausch von Informationen auf Sach- und auf Beziehungsebene. Die Organisation einer effizienten Kommunikation gehört zu den herausragenden Führungsaufgaben des Leiters eines virtuellen Teams.

Zusammenfassend lässt sich also sagen:

Ein virtuelles Team hat alle Merkmale eines traditionellen Teams. Aufgrund der Distanz der Teammitglieder zueinander und zum Teamleiter kommen jedoch zusätzliche Faktoren ins Spiel, die eine Herausforderung für die Zusammenarbeit, die Kommunikation und die Koordination des Teams bedeuten.

Lektion 2

2. Merkmale virtueller Teams und virtueller Teamarbeit

In der ersten Lektion haben Sie schon einige Merkmale virtueller Teams kennen gelernt. Wir wollen uns diese Merkmale nun genauer ansehen und ihren Einfluss auf die Teamarbeit untersuchen.

2.1 Distanz

Sie haben gelernt, dass die **Distanz** das tragende Merkmal virtueller Teams ist. Jedes virtuelle Team weist dieses Merkmal auf. Allerdings ist die Distanz ein relativer Begriff. Bei welcher Entfernung spricht man eigentlich von einem virtuellen Team? Überlegen Sie bitte kurz, wie Sie für sich diese Frage beantworten.

Die Distanz hat zunächst direkte Auswirkungen auf den persönlichen Kontakt. Je weiter zwei Personen voneinander entfernt sind, umso seltener werden sie sich persönlich sehen. Dies hat wiederum Einfluss auf die Kommunikation. Die informelle Kommunikation schwindet, die indirekten Kommunikationskanäle, die durch die Körpersprache, Gestik, Mimik, Tonfall, etc. repräsentiert werden, reduzieren sich. Diese Reduzierung an informeller Kommunikation und an indirekten Kommunikationskanälen muss durch eine sehr gut strukturierte formale Kommunikation sowie durch Kommunikationsregeln und -methoden so weit wie möglich ersetzt werden. Je weiter nun Personen voneinander entfernt sind, umso stärker wird sich diese Kommunikationsverschiebung bemerkbar machen. Natürlich ist dieser Prozess fließend. Entsprechend ist der Übergang vom traditionellen Team zum virtuellen Team fließend. Allerdings zeigen sich erste Strukturen der virtuellen Zusammenarbeit schon sehr früh, nämlich dann, wenn die Auflösung der informellen Kommunikation und der indirekter Kommunikationskanäle beginnt. Sehen Sie sich hierzu Abbildung 2.1 an.

Sie erkennen drei große Bereiche:

- Der **Intim-Bereich** ist die direkte körperliche Nähe zu einem Menschen. In der Regel darf nur der Partner oder die Partnerin in diesen Bereich eindringen. Wenn fremde Personen dies tun, fühlt man sich unbehaglich. Denken Sie an einen vollbesetzten Aufzug, wo fremde Personen zwangsläufig in den Intimbereich der anderen Personen eindringen.
- Der persönliche Bereich, der soziale Bereich und der öffentliche Bereich sind die Bereiche, in denen man mit seinen Mitmenschen praktisch ausschließlich direkt kommuniziert, sei es beim Mittagessen, in einem Besprechungszimmer oder in einem Großraumbüro. Hier spielt sich die **traditionelle Teamarbeit** in ihrer Reinform ab.

- Sobald man jedoch den öffentlichen Bereich verlässt, also z.B. in verschiedenen Büros oder gar auf verschiedenen Etagen arbeitet, verlässt man auch den Bereich der uneingeschränkten direkten Kommunikation. Die informelle Kommunikation geht zurück, technische Hilfsmittel wie E-Mail oder Telefon werden zunehmend eingesetzt. Besprechungen finden zwar immer noch persönlich statt, müssen aber schon formal organisiert werden. In diesem Bereich beginnt bereits die **virtuelle Zusammenarbeit**, auch wenn man vielleicht noch nicht von einem virtuellen Team sprechen kann. Je größer die Entfernung wird, umso formaler wird die Kommunikation – und umso virtueller das Team.

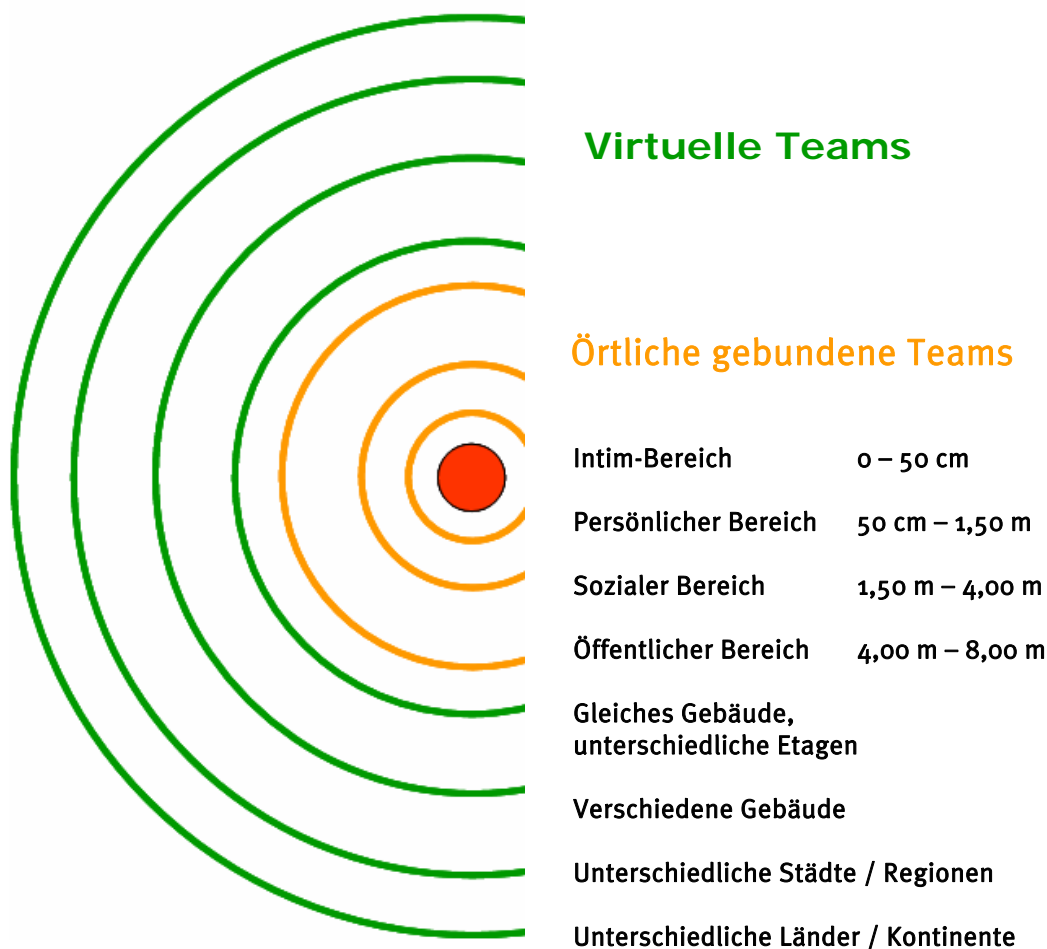


Abb. 2.1: Distanzbereiche

Hinter dem Begriff der Distanz verbirgt sich aber nicht nur die physische Distanz, sondern auch die „gefühlte“ Distanz.

- Die **physikalische Distanz** ist der in Abbildung 2.1 dargestellte räumliche Abstand von Teammitgliedern. Diese Distanz lässt sich mit Ausnahme von gelegentlichen persönlichen Treffen nicht verringern. Es ist ja gerade einer der entscheidenden Vorteile virtueller Teams, dass die Teammitglieder nicht an einen gemeinsamen Standort abgeordnet werden müssen, sondern sich in erster Linie an ihrem Hauptstandort aufhalten.
- Die **gefühlte Distanz** drückt sich in der persönlichen Beziehung der Teammitglieder untereinander und zum Teamleiter aus. Es ist eine der Kernaufgaben des Leiters virtueller Teams, aber auch der Teammitglieder, diese gefühlte Distanz so weit wie möglich abzubauen und dem Team auch aus der Ferne ein intensives Zusammengehörigkeitsgefühl zu vermitteln. Wichtigstes Instrument hierzu ist die Kommunikation im Team. Der „Mörtel“ dieses Zusammengehörigkeitsgefühls ist das Vertrauen im Team.

Aufgabe 2.1:

Finden Sie bitte ein Beispiel, das die physikalische und die gefühlte Distanz veranschaulicht. Stellen Sie dieses Beispiel den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Diskussionsforum vor.

2.2 Zeit

Die **Zeit** ist aus verschiedenen, zum Teil schon genannten Gründen, der zweite wichtige Faktor, der sich auf die Arbeit in virtuellen Teams auswirkt.

Wenn Sie in einem internationalen virtuellen Team arbeiten, kann es schnell geschehen, dass sich das eine oder andere Teammitglied in einer anderen **Zeitzone** befindet. Denken Sie nur an Großbritannien, dessen Zeit eine Stunde hinter der mitteleuropäischen Zeit liegt. Die Herausforderungen in derartigen Teams steigen mit der Anzahl der Zeitzonen, die berücksichtigt werden müssen, und mit dem Abstand dieser Zeitzonen.

Beispiel 2.1:

Ein Team bestehend aus Deutschen und US-Amerikanern an der amerikanischen Ostküste liegt zeitlich 6 Stunden auseinander. Wenn man von einer Kernarbeitszeit auf beiden Seiten von 8.00 Uhr bis 18.00 Uhr ausgeht, so gibt es eine Überlappung von lediglich vier Stunden. Wenn es nämlich in USA 8.00 Uhr morgens ist, ist es in Deutschland bereits 14.00 Uhr. Und um 18.00 Uhr, also um 12.00 Uhr US-Zeit, gehen die Deutschen nach Hause.

Sind US-Amerikaner an der West-Küste im Team, liegt ein Zeitunterschied von 9 Stunden vor. Die Überlappungszeit ist gerade noch eine Stunde. Wenn nun noch Asiaten mit in diesem internationalen Team sind, so gibt es gar keine Überlappungszeit mehr.

Sie erkennen an diesem Beispiel, dass der zeitliche Abstand **Auswirkungen auf die Kommunikation und damit auf die Koordination der Arbeit** hat. Speziell die so genannte synchrone Kommunikation, also Telefongespräche, Videokonferenzen oder Online-Besprechungen, werden zunehmen schwierig. Wie kann man diese Problematik lösen? Denken Sie bitte selbst kurz darüber nach, bevor Sie weiterlesen.

Nun, es gibt hierfür zwei Ansätze.

- Der erste Ansatz ist der, dass Kommunikation zu ungewöhnlichen Tageszeiten akzeptiert wird und die Teammitglieder bereit sind, auch von zu Hause aus spät abends oder früh morgens an virtuellen Teambesprechungen teilzunehmen.

Praxistipp:

In einem derartigen Szenario sollte keine feste Zeit für virtuelle Teambesprechungen gewählt werden, da sonst immer die gleichen Teammitglieder zu ungünstigen Zeiten arbeiten müssen. Stattdessen sollten Sie die Besprechungszeiten rotieren lassen. Dies ist vor allem in Teams wichtig, bei denen viele Teammitglieder in einer Zeitzone und nur wenige in einer anderen Zeitzone beheimatet sind. Diese Konstellation verleitet die Mehrheit, sich die zeitlichen Rosinen herauszupicken. Eine derartige Benachteiligung von Minderheiten im Team wird sich über kurz oder lang auf die Motivation dieser Mitarbeiter auswirken. Sie glauben gar nicht, wie erfinderisch entfernte Teammitglieder werden können, um dann nicht mehr an diesen Meetings zu Unzeiten teilnehmen zu müssen.

- Der zweite Ansatz sieht eine Anpassung der Kommunikationsregeln an die Teamsituation vor. Der Teamleiter und das Team versuchen, möglichst viel der Kommunikation auf die so genannten asynchronen Werkzeuge zu verlegen, also z.B. auf E-Mail, Diskussionsforen oder Groupware-Werkzeuge – mit allen Nachteilen, die dies hat. Wir werden uns dieses Thema im Verlauf des Lehrgangs noch wesentlich genauer ansehen.

Der Faktor Zeit muss auch unter dem Gesichtspunkt der **Zeitdauer** gesehen werden. In virtuellen Teams dauern Dinge naturgemäß länger, wenn nicht von Anfang an alle Aktivitäten auf die virtuelle Situation ausgerichtet sind. Wir wollen den Faktor der Zeitdauer wieder an zwei konkreten Beispielen verdeutlichen.

Beispiel 2.2:

Der Teambildungsprozess dauert in virtuellen Teams wesentlich länger, weil der tägliche Kontakt und vor allem die informelle Kommunikation z.B. beim Kaffeetrinken oder beim Mittagessen fehlen. Dies verlängert den Aufbau von Beziehungen und damit die Entstehung des Wir-Gefühls als einem signifikanten Merkmal von Teams ganz erheblich. Erschwerend kommt hinzu, dass virtuelle Teams gerade dadurch gekennzeichnet sind, dass Personen zusammenarbeiten, die bisher nur sehr wenig bis gar keine Berührungspunkte hatten.

Um diese Herausforderung zu lösen, muss der Teambildungsprozess anders gestaltet werden. Dieser Prozess wird in der Regel mit einer Präsenzveranstaltung, dem so genannten Kickoff-Workshop, eingeleitet. Bereits hier sollte man auf die virtuelle Situation achten. Während in traditionellen Teams ein Großteil des Beziehungsaufbaus und der Beziehungspflege am Rande der eigentlichen Arbeit, z. B. eben beim Mittagessen, stattfindet, muss dies bei virtuellen Teams stärker in die Phasen der direkten Zusammenarbeit einfließen. So besteht der Kickoff-Workshop bei virtuellen Teams in erster Linie aus Beziehungsarbeit und Teambildungsübungen und erst in zweiter Linie aus der Arbeit an Sachthemen. Die fachliche Arbeit lässt sich in der virtuellen Umgebung trotz zahlreicher Fallstricke deutlich einfacher erledigen als die Beziehungsarbeit.

Nicht nur der Teambildungsprozess, auch die anderen Prozesse verlangsamen sich in virtuellen Teams. Der Grund ist einfach der, dass die Kommunikation aus der Ferne und deren komplette Organisation zeitaufwändiger sind als die Kommunikation an einem gemeinsamen Standort.

Beispiel 2.3:

Sie arbeiten in einem traditionellen, ortsgebundenen Team mit einem Teamleiter, der sein Büro im selben Flur hat. Am morgen kommt dieser kurz in Ihr Büro und sagt Ihnen, dass er ab 12.00 Uhr in der Nachbarabteilung in einer Besprechung ist, die den restlichen Tag dauert. Danach wird er sofort nach Hause gehen, weil er noch einen privaten Termin hat. Dann hat er zwei Tage frei. Um 13.00 Uhr erhalten Sie eine Information, die sehr dringend ist und sofortige Rücksprache mit dem Teamleiter erfordert. Da sie wissen, wo er ist, suchen Sie ihn direkt auf und holen ihn kurz aus der Besprechung. Aufgrund seiner Aussage können Sie die Information sofort verarbeiten.

Würden Sie hier nicht am gleichen Ort wie der Teamleiter arbeiten, hätten Sie kaum eine Chance, ihn vor den beiden freien Tagen noch zu erreichen. Eine wichtige Entscheidung erfährt so eine Verzögerung, die sich negativ auf die ganze Arbeit auswirken kann.

Wie kann man die in Beispiel 2.3 geschilderte Situation im virtuellen Team vermeiden? Die schlechte Nachricht ist, dass dies nicht völlig zu vermeiden ist. Die gute Nachricht ist, dass durch eine kluge Kommunikationsregelung im virtuellen Team die Gefahr derartiger Vorkommnisse mit den damit verbundenen Verzögerungen deutlich verringert werden kann.

Vergleichen wir auch an dieser Stelle wieder traditionelles Team und virtuelles Team. Natürlich kann es zu einer derartigen Situation auch in traditionellen Teams kommen. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit deutlich geringer als in virtuellen Teams. Durch entsprechende Kommunikationsregeln, die man typischerweise in traditionellen Teams so nicht festlegt, kann ein virtuelles Team aber ein traditionelles Team sogar leistungsmäßig überflügeln.

Merken Sie sich bitte:

In virtuellen Teams arbeiten die Prozesse allgemein langsamer als in traditionellen Teams. Durch eine Anpassung der Prozesse an die virtuelle Situation und durch den Aufbau einer leistungsfähigen Kommunikationsregelung kann ein virtuelles Team jedoch ein traditionelles Team in der Geschwindigkeit und damit in der Leistungsfähigkeit überholen.

Aufgabe 2.2:

Sie arbeiten in einem Team mit Teammitgliedern in Frankfurt (2 Teammitglieder), London (1), New York (2), Rio de Janeiro (2) und Tokio (3). Entwickeln Sie einen Zeitplan für Telefonkonferenzen, so dass niemand benachteiligt wird. Besprechen Sie Ihre Lösung mit den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Forum. Hinweis: Zeitzonen finden Sie unter anderem unter <http://www.zeitzonen.de> oder in englischer Sprache unter <http://www.timeanddate.com>.

2.3 Kultur

Ein typisches Merkmal virtueller Teams ist die **Verschiedenheit seiner Teammitglieder**. Diese stammen nämlich nicht nur von unterschiedlichen Standorten, sondern oft auch aus unterschiedlichen Abteilungen, Unternehmen, Organisationen, Ländern und Kulturen. In dieser Vielfältigkeit liegt einer der großen Vorteile virtueller Teams. Allerdings muss zumindest am Beginn der virtuellen Zusammenarbeit auch eine ganze Reihe von Herausforderungen überwunden werden.

In Teams mit Teammitgliedern aus unterschiedlichen Ländern ist die **Sprache** die wohl größte Herausforderung. Es stellt sich hier generell die Frage, ob die Teammitglieder zumindest auf einem gewissen Niveau überhaupt miteinander kommunizieren können. Und wenn ja, gilt dies sowohl für die schriftliche als auch für die mündliche Kommunikation? Gibt es gegebenenfalls eine gemeinsame Sprache, mit der sich die Teammitglieder verständigen können? In internationalen Teams werden Sie häufig Englisch als gemeinsame Sprache finden. Aber natürlich ist auch jede andere Sprache, die alle Teammitglieder gemeinsam sprechen, geeignet. Allerdings können auch hier erhebliche Probleme auftreten.

- Die Kenntnisse der entsprechenden Sprache sind bei den Teammitgliedern unterschiedlich ausgeprägt, so dass man sich auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner unterhalten muss.
- Die schriftlichen und mündlichen Sprachkenntnisse weichen voneinander ab.

- Die Dialekte erschweren das Verständnis. So spricht ein Inder ein anderes Englisch als ein Italiener oder ein Deutscher.
- Teammitglieder, welche die gemeinsame Sprache als Muttersprache haben, nehmen oft unbewusst zu wenig Rücksicht auf diejenigen, die diese Sprache als Fremdsprache sprechen.

Praxistipp:

Wenn Sie mit Teammitgliedern zusammenarbeiten, die Deutsch nicht als Muttersprache haben und Deutsch auch nicht fließend sprechen, sollten Sie eine Sprache mit einfachem Vokabular und unter Verzicht auf grammatikalische Feinheiten sprechen und schreiben. Es ist also nicht notwendig, mit dem Plusquamperfekt zu brillieren.

Wenn Sie sich auf eine Fremdsprache, z.B. auf Englisch, geeinigt haben, sollten Sie ebenfalls einen möglichst einfachen Sprachstil pflegen. Vermeiden Sie alles, was zu Missverständnissen führen kann, und seien Sie speziell auf der Hut mit Späßen und Witzen.

Die Sprache ist meist der auffälligste kulturelle Unterschied. Andere kulturelle Unterschiede sind subtiler, beeinflussen das virtuelle Team aber nicht minder. Wir sprechen bereits davon, dass es nicht nur **kulturelle Unterschiede** in Bezug auf Nationalitäten und Regionen gibt, sondern auch Abteilungen, Organisationen, Funktionen, etc. andere kulturelle Verhaltensweisen hervorbringen.

Beispiel 2.4:

Bei der Gestaltung von Verträgen tendieren Amerikaner dazu, eine sehr detaillierte, schriftliche Vereinbarung festzulegen. Japaner hingegen bevorzugen meist eine weniger verbindliche Vereinbarung, die rasche Änderungen zulässt, falls sich Rahmenbedingungen ändern.

Beispiel 2.5

Mitarbeiter einer IT-Abteilung neigen dazu, die Funktionen von Programmen möglichst umfassend auszuschöpfen, während Mitarbeiter aus dem Einkauf lediglich die Funktionen nutzen, die sie für Ihre Aufgaben benötigen. In einem Team mit Mitarbeitern aus beiden Abteilungen muss also auf diese Unterschiede in der Abteilungskultur geachtet werden, damit eine gemeinsame Basis der IT-Nutzung gefunden wird.

In einem virtuellen Team müssen die Teammitglieder ihre Arbeitsweisen aufeinander abstimmen und eine gemeinsame Ebene für die Zusammenarbeit mit ihren Kol-

legen finden. Grundlage dieser Abstimmung ist das **gemeinsame Ziel des Teams und dessen Mission**.

An dieser Stelle ein letztes Mal der Hinweis, dass dies natürlich auch in traditionellen, ortsgebundenen Teams gilt. Der Unterschied ist der, dass solche Situationen in virtuellen Teams von der Natur her viel öfters, um nicht zu sagen grundsätzlich, auftreten und eine entsprechende Abstimmung schwieriger zu finden ist.

Während also die kulturelle Verschiedenheit, die man häufig in virtuellen Teams findet, einerseits eine echte Herausforderung darstellt, kann sie andererseits ein sehr großer Vorteil gegenüber herkömmlichen Teams sein. Die verschiedenen Werte, Vorstellungen, Anschauungen und Blickrichtungen, die sich in einem kulturell heterogenen Team finden, setzen zahlreiche neue Ideen frei und fördern die Innovationskraft.

Die Fähigkeit eines Teams, seine eigene Verschiedenartigkeit zu erkennen, zu verstehen, zu akzeptieren und wirkungsvoll einzusetzen, ist ein wertvoller Gewinn des Teams. Dabei ist ein Team dann am erfolgreichsten, wenn es die Teammitglieder verstehen, den anderen Personen im Team **aufmerksam zuzuhören** und deren Gedanken aufzunehmen und weniger die eigenen Positionen und Anschauungen zu verteidigen. Menschen, die sich zu sehr darauf konzentrieren, ihre Meinung zu verteidigen, können anderen in der Regel nicht aufmerksam zuhören.

In einem virtuellen Team mit seiner großen Vielfalt an Anschauungen und Einsichten muss jede Meinung Gehör finden. Oft ist es dabei so, dass die am wenigsten offensichtliche Perspektive zur wertvollsten Idee, zur idealsten Lösung oder zum besten Ergebnis im Team führt. Als Folge davon werden bessere Entscheidungen auf der Basis von umfassenderen Grundgedanken getroffen. Insbesondere verbessert sich die Qualität der Arbeit oft signifikant.

Merken Sie sich bitte:

Ein tiefes Verständnis der verschiedenen Blickwinkel und Anschauungen, die in einem virtuellen Team vorhanden sind, haben einen sorgfältigeren Entscheidungsprozess und eine höhere Qualität der Ergebnisse zur Folge.

Beispiel 2.4:

Um diese doch recht abstrakte Diskussion über die verschiedenen Perspektiven zu veranschaulichen, möchte ich Ihnen ein bekanntes Beispiel vorführen, indem verschiedene Personen eines virtuellen Teams jeweils aus ihrem Blickwinkel die folgende Frage beantworten: „Warum hat das virtuelle Huhn die Straße überquert?“

Perspektive	Antwort
Einfache Perspektive	Es wollte auf die andere Straßenseite.
Philanthropische Perspektive	Es suchte das größere Ganze.
Wissenschaftliche Perspektive	Es liegt in der Natur des Huhns, Straßen zu überqueren.
Riskante Perspektive	Es war verwegen und wollte dorthin gehen, wo noch nie ein Huhn zuvor war.
Strategische Perspektive	Die Deregulierung auf dieser Seite der Straße gefährdete die dominante Marktposition des Huhns. Das Huhn stand vor großen Herausforderungen und musste Kompetenzen entwickeln, die für einen neuen Wettbewerb am Markt notwendig sind. Unter Anwendung des Geflügel-Integrationsmodells (GIM) erkannte das Huhn, dass es die Straße überqueren musste, um seine Marktführerschaft zu behalten. Hierzu bedurfte es neuer Mitarbeiter und neuer Technologien. Die Mitarbeiter durchliefen ein „Program Management Framework“, um die Herausforderungen zu meistern.
Visionäre Perspektive	Ich sehe eine Welt, wo es allen Hühnern frei steht, die Straße zu überqueren, ohne dass sie hierzu ihre Motive in Frage stellen müssen.
Religiöse Perspektive	Und der Herr sprach zum Huhn: „Du sollst die Straße überqueren.“ Und das Huhn überquerte die Straße und war glücklich.
Experimentelle Perspektive	Du hast also mit eigenen Augen gesehen, dass das Huhn die Straße überquert hat. Wie viele Hühner müssen die Straße noch überqueren, bevor Du es glaubst und Deinen Augen traust.
Gleichgültige Perspektive	Fakt ist, dass das Huhn die Straße überquert hat. Was soll's? Die Tatsache, dass es die Straße überquert hat, rechtfertigt jedes Motiv.
Philosophische Perspektive	Warum überquert überhaupt jemand die Straße? Ich meine, warum stellt niemand die Frage: „Warum in aller Welt läuft das Huhn kreuz und quer herum?“

Technologische Perspektive	Ich habe gerade das neue Chicken Office 2003 freigegeben, welches nicht nur Straßen überquert, sondern auch Eier legt, wichtige Dokumente abspeichert und dein Konto ausgleicht.
Gefühlsmäßige Perspektive	Die Frage ist nicht „Warum hat das Huhn die Straße überquert?“, sondern vielmehr „Wer hat die Straße zur gleichen Zeit überquert, den wir in der Eile übersehen haben, als wir das Huhn beim Überqueren der Straße beobachtet haben?“ Wen haben wir also vergessen?

Frei nach Jude-York, Davis, Wise: „Virtual Teaming“

Sie sollten anhand dieses unterhaltsamen Beispiels erkannt haben, wie unterschiedliche Anschauungen, die vor allem durch unterschiedliche Kulturen geprägt sind, zu verschiedenen Antworten auf die gleiche Frage führen. In der kulturellen Vielfalt, die so nur in virtuellen Teams möglich ist, liegt eine der großen Stärken von virtuellen Teams. Voraussetzung ist jedoch ein entsprechendes Kommunikationsverhalten.

Ein anderer Aspekt bei der Diskussion des Themas Kultur ist die **Teamkultur**. Jedes Team entwickelt im Laufe der Zeit eine gewisse eigene Teamkultur. Darin spiegelt sich z.B. das eingangs als Teammerkmal angesprochene Wir-Gefühl des Teams wieder. Während sich in traditionellen Teams die Teamkultur oftmals im Laufe der Teamarbeit automatisch entwickelt, steht ein virtuelles Team vor einigen Herausforderungen:

- Die Zusammensetzung von virtuellen Teams ist, wie bereits besprochen, in der Regel sehr heterogenen. Dies erschwert das Entstehen einer gemeinsamen Teamkultur.
- Teamkultur entsteht in erster Linie durch persönlichen Kontakt der Teammitglieder. Dieser ist in virtuellen Teams deutlich reduziert, und manchmal gibt es ihn gar nicht.
- Virtuelle Teams werden unter anderem gebildet, um Spezialisten ortsunabhängig für die Lösung eines dringlichen Problems zusammenzuführen. Der langsame Teambildungsprozess mit der entsprechend langsamen Entwicklung einer Teamkultur steht dieser Forderung nach Geschwindigkeit entgegen.

Dieser Herausforderung kann man begegnen, indem man den Prozess der Teambildung in den Vordergrund stellt und ihn vor allem am Anfang noch vor die Behandlung der Sachthemen platziert. Gerade im Kickoff-Workshop muss neben der Beziehungsbildung auch der Teambildung Priorität eingeräumt werden. Neben typischen Teambildungsübungen gibt es verschiedene Aktivitäten und Maßnahmen, die die Entwicklung einer Teamkultur fördern.

Aufgabe 2.3:

Überlegen Sie sich bitte einige Maßnahmen bzw. Aktivitäten, die zur Bildung einer Teamkultur in einem virtuellen Team beitragen können.

2.4 Organisationsstruktur

Wir haben im ersten Kapitel bereits die **Organisationsstruktur** als Merkmal virtueller Teams angesprochen und wollen dieses nun vertiefen. Dabei wollen wir uns weniger ansehen, wie ein virtuelles Team in eine Organisation integriert ist, sondern wir wollen uns mit dem organisatorischen Gesamtzustand virtueller Teams beschäftigen und hierzu ein so genanntes Reifemodell heranziehen. Das Reifemodell für virtuelle Teams besteht aus vier Ebenen. Es modelliert die Entwicklung der virtuellen Teamarbeit in einem Unternehmen oder in einer Organisation als einen Prozess über diese Stufen. Teams auf einer bestimmten Stufe haben gewisse Eigenschaften und spezielle Problemfelder. Abbildung 2.2 zeigt Ihnen die vier Stufen.

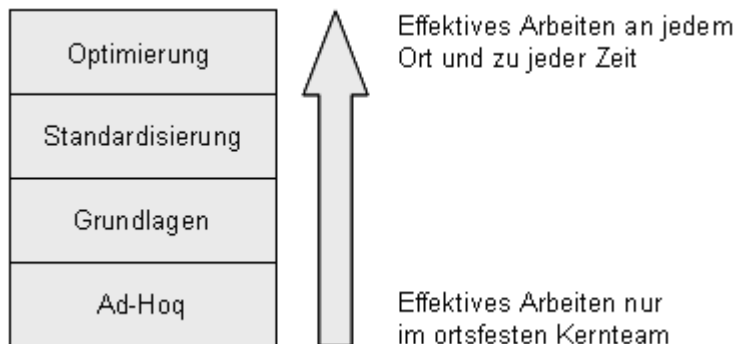


Abb. 2.2: Reifemodell für virtuelle Teams

- Virtuelle Teams auf der **Ad-hoc-Stufe** leiden unter einem fehlenden oder unklaren Ziel. Es gibt keine Standards für die Zusammenarbeit, keine bzw. eine undefinierte Anbindung an die Geschäftsprozesse und keine Systeme für das Wissensmanagement. Die Kommunikation ist typischerweise eine Push-Kommunikation wie z.B. E-Mail. Die Führung des Teams hat mehr einen beobachtenden Status oder betreibt „Management durch Herumlaufen“, d.h. die Kommunikation lebt in erster Linie vom persönlichen Kontakt des Teamleiters. Ein virtuelles Team auf der Ad-Hoc-Stufe arbeitet daher deutlich ineffizienter als ein traditionelles Team.

Die Teammitglieder haben keinen oder nur unstrukturierten bzw. instabilen Zugang zu modernen Kommunikationsmedien und sind nicht im Umgang mit diesen Medien geschult. Die Kommunikationswerkzeuge sind nicht aufeinander abgestimmt und meist inkompatibel. Entsprechend besitzt die Kommunikation in diesen Teams keine Priorität. Leistungsstatistiken für die Teammitglieder sind unzuverlässig oder nicht vorhanden. Die Kompetenz von Teamleiter und Teammitgliedern zur Arbeit in virtuellen Teams ist nur schwach oder gar nicht ausgeprägt. Entsprechend fehlt es zum Beispiel an der Fähigkeit, Prozesse anzupassen, Zeiten richtig einzuschätzen und Kommunikationsstrukturen aufzubauen und zu pflegen.

- Virtuelle Teams auf der **Grundlagenstufe** sind von der Leistungsfähigkeit her mit traditionellen ortsgebundenen Teams vergleichbar. Sie sind in der Lage, die Vorteile virtueller Teamarbeit zumindest teilweise auszunutzen, haben aber noch mit zahlreichen infrastrukturellen Problemen zu kämpfen, die ihnen Zeit und Effizienzen kosten.

Teamstandards sind zum Teil ausgearbeitet und implementiert, allerdings ist eine vernünftige Ausrichtung der Teamarbeit an die Geschäftsprozesse noch nicht gegeben. Die Kommunikation ist zum größten Teil noch eine reine Push-Kommunikation, auch wenn erste Pull-Elemente bereits zu finden sind. Der Führungsstil des Teamleiters ist zum Teil bereits objektbezogen. Wissensmanagement findet nicht statt oder ist unausgereift.

Kommunikationswerkzeuge sind verfügbar, aufeinander abgestimmt und zuverlässig sowie für alle Teammitglieder zugänglich. Allerdings sind Anwendungswerkzeuge wie z.B. Werkzeuge für virtuelles Projektmanagement noch nicht integriert. Leistungsstatistiken für die Teammitglieder sind nur unzureichend verfügbar, allerdings wird die Entwicklung des Teams strukturiert aufgezeichnet.

- Bei virtuellen Teams auf der **Standardisierungsstufe** überwiegen die Vorteile der virtuellen Zusammenarbeit deren Nachteile und Probleme. So sind z.B. die Ziele der Teammitglieder, des Projekts oder der übergeordneten Organisation in Bezug auf die virtuelle Teamarbeit klar definiert und werden von allen Teammitgliedern gleich verstanden. Die virtuelle Teamarbeit ist in die Geschäftsprozesse integriert. Systeme zum Wissensmanagement sind definiert, implementiert und etabliert. Die Kommunikation ist stärker auf Pull-Kommunikation als auf Push-Kommunikation ausgerichtet. Teamstandards sind umfassend ausgearbeitet und implementiert.

Werkzeuge für die Kommunikation und Zusammenarbeit in virtuellen Teams sind vorhanden und etabliert und können von allen Teammitgliedern effizient genutzt werden. Anwendungswerkzeuge werden in vollem Umfang in die Teamarbeit integriert. Teamleiter und Teammitglieder verfügen über umfassende Kompetenzen zur Zusammenarbeit über Entfernungen. Die virtuelle Teamarbeit ist fester Bestandteil der Unternehmens- und Organisationskultur und ist unter anderem in die Personalprozesse integriert.

- Bei virtuellen Teams in der **Optimierungsebene** laufen sämtliche Prozesse der virtuellen Zusammenarbeit rund. Die Teammitglieder haben die virtuelle Zusammenarbeit verinnerlicht, so dass z.B. die Integration neuer Teammitglieder in ein Team sehr leicht und unproblematisch stattfinden kann. Die Teamprozesse sind etabliert und werden permanenten Optimierungsüberlegungen unterzogen. Hierzu wird die Leistungsfähigkeit der Teams stetig gemessen und auf Optimierungspotential untersucht. Die primäre Optimierungsmethode ist die Integration neuer Technologien und die Anpassung der Geschäftsprozesse an die virtuelle Zusammenarbeit.

Aufgabe 2.4

Die Mitglieder eines virtuellen Teams sind durch folgende Charakteristiken gekennzeichnet:

- Die Teammitglieder können einfach Kommunikationswerkzeuge wie E-Mail, Diskussionsforen und Telefonkonferenzen effizient einsetzen und die Kommunikation im Team damit effizient gestalten.
- Die Teammitglieder kennen die grundlegenden Methoden der virtuellen Zusammenarbeit und der Kommunikation über Entfernungen.
- Der Teamleiter und die Teammitglieder haben damit begonnen, ihre Arbeitsweise und Arbeitsmethodik an die virtuelle Zusammenarbeit anzupassen.

Auf welcher Stufe des Reifemodells würden Sie dieses Team ansiedeln?

2.5 Kommunikation

Zentrales Element der virtuellen Teamarbeit ist es, wichtige Informationen mittels **Kommunikationstechnologien** auszutauschen. Die Teammitglieder verteilen Statusberichte, beziehen sich in ihrer Arbeit auf gemeinsame Projekt- und Aktionspläne, leiten Hintergrundinformationen weiter, übermitteln Fakten und vieles mehr. Diese Art der Kommunikation auf Sachebene ist Ihnen sicherlich ein Begriff. Damit wird die gemeinsame Arbeit vorangetrieben. Ein derartiger Informationsaustausch findet häufig auch in traditionellen Teams statt. Denken Sie nur an gemeinsame Laufwerke zur Abspeicherung von Team- oder Projektinformationen. In virtuellen Teams muss jedoch zusätzlich zum Informationsaustausch auch die Distanz überwunden werden. Hierzu ist nicht nur eine leistungsfähige Kommunikationstechno-

logie, sondern auch eine entsprechende Kommunikationsmethodik notwendig. Das ist aber nur die eine Seite der Medaille.

In virtuellen Teams kommt noch ein zweiter Aspekt neben dem reinen **Informationsaustausch auf Sachebene** hinzu, nämlich die **Kommunikation auf Beziehungsebene**. Hier stoßen wir auf eines der grundsätzlichen Probleme der virtuellen Teamarbeit: es wird zu viel Information ausgetauscht und zu wenig kommuniziert. Warum ist das so? Nun, wir sind die Arbeit in traditionellen Teams gewöhnt. Dort werden Informationen formal ausgetauscht, z.B. durch die oben erwähnten gemeinsamen Laufwerke. Die Kommunikation auf Beziehungsebene findet informell durch gemeinsame Mittagessen, Kaffeepausen oder andere spontane Gespräche statt. Diese informellen Kommunikationskanäle fehlen in virtuellen Teams und müssen daher durch entsprechende Aktivitäten ersetzt werden. Und genau das wird leider zu selten gemacht. Es wird zu viel Information ausgetauscht und zu wenig kommuniziert. **Kommunikation auf Sach- und auf Beziehungsebene** ist aber extrem wichtig für ein gemeinsames Verständnis. Ansonsten kommt es sehr leicht zu Missverständnissen mit vielfältigen negativen Auswirkungen in der Zusammenarbeit. Natürlich gibt es auch in traditionelle Teams Missverständnisse. In virtuellen Teams ist die Gefahr von Missverständnissen aufgrund der fehlenden Kommunikation, aber auch aufgrund anderer Faktoren deutlich höher.

Beispiel 2.5:

Sicher kennen Sie das Problem. Sie schreiben eine E-Mail an ein anderes Teammitglied und bekommen auch relativ zügig Antwort. Doch beim Lesen der Antwort stellen Sie fest, dass der Empfänger Ihrer E-Mail diese überhaupt nicht richtig gelesen hat. Er hat sie nur überflogen, antwortet aber jetzt sehr detailliert – mit der Folge, dass zahlreiche Ungereimtheiten in der Antwort-E-Mail festgestellt werden können.

Praxistipp:

Um die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen in der Kommunikation zu vermeiden sollten Sie folgende drei Punkte berücksichtigen:

- sorgfältig zuhören / lesen
- gut nachdenken
- klug sprechen / schreiben

Bitte beachten Sie, dass dies nicht heißt, dass Sie jede E-Mail gründlich und sorgfältig lesen müssen. Sie haben natürlich den Freiheitsgrad, eine E-Mail zu ignorieren. Wenn Sie allerdings antworten, dann sollte Sie die E-Mail entweder gründlich lesen und gut nachdenken, bevor Sie schreiben. Oder Sie schreiben ganz klar, dass Sie die E-Mail nur überflogen und damit zur Kenntnis genommen haben, verzichten aber auf jede tiefer gehende Antwort.

Praxistipp:

Auch wenn Sie sorgfältig zuhören und lesen sollten Sie sich immer bewusst sein, dass Sie den Sender oder Sprecher nicht richtig verstanden haben könnten. Umgekehrt sollten Sie nie davon ausgehen, dass ein Empfänger oder Hörer Ihre Botschaften genau so aufgenommen hat wie Sie sie gedacht haben. Durch diese Haltung gehen Sie implizit von Missverständnisse aus und werden sensibler für diese oft folgenreichen Kommunikationsstörungen.

Praxistipp:

Um Missverständnisse in der Kommunikation zu vermeiden, sollten Sie sich nicht scheuen, Ihre Gefühle zu artikulieren. In einem persönlichen Gespräch sieht Ihr Gegenüber, wenn Sie skeptisch die Stirn runzeln und kann darauf entsprechend reagieren. In E-Mails, am Telefon oder in virtuellen Online-Meetings fehlt dieser Kommunikationskanal. Sie müssen Ihrem Partner also direkt mitteilen, dass Sie jetzt die Stirn runzeln, weil z.B. die Mitteilung Sie irritiert.

Praxistipp:

Um Missverständnisse in der Kommunikation zu vermeiden, sollten Sie auch zu Stilmitteln wie Metaphern, Vergleichen oder Bildern greifen, die die eigentliche Information erläutern. Oder setzen Sie die Information in einen gewissen Kontext, der den Inhalt der eigentlichen Nachricht unterstützt.

Beispiel 2.6:

Im Jahr 1816 veröffentlichte Victor Hugo seinen Erfolgsroman „Les Misérables“. Vor der Veröffentlichung wurde wochenlang über nichts anderes als über diesen Roman gesprochen. Die Romanveröffentlichung war also der Kontext, um den sich alles drehte. Nach der Veröffentlichung sandte Victor Hugo seinem Verleger eine Nachricht, die aus nur einem Zeichen bestand: „?“ . Der Verleger verstand aus dem Kontext, dass Victor Hugo wissen wollte, wie sich der Roman verkaufte. Und er antwortete ihm mit einem „!“ . Auch Victor Hugo verstand, dass sich der Roman sehr gut verkaufte.

Neben der Missachtung des Senders einer Nachricht, indem diese nicht richtig gelesen aber doch beantwortet wird, gibt es aber auch eine Missachtung des Empfängers, die diesem das Leben und das Lesen schwer macht.

Beispiel 2.7:

Ein IT-Mitarbeiter hat einem Marketingspezialisten folgende Nachricht hinterlassen: „Aufgrund einer IPSec-Warnung von MS müssen wir morgen Ihr BS mit einem Patch updaten. Der Patch für Ihr Release steht in unserem Security-Pool bereit und wird nach dem Login automatisch gespooled und dann per SMS bzw. MS Update auf ihr System transferiert. Sie müssen dabei nach einer Ticketvergabe ein Zertifikat von Omnet System bestätigen. Danach rebootet Ihr System“.

Wenn der Marketingspezialist nicht selbst eine hohe Affinität zur IT hat wird er mit diesem Text nichts anfangen können. Der Sender hat also in keinsten Weise darauf geachtet, dass eine Person mit wenig IT-Erfahrung diese Meldung erhalten wird.

Sie sollten sich also bei E-Mails Gedanken darüber machen, wer die E-Mail bekommt und wie Sie diese so formulieren können, dass der Empfänger sie mit hoher Wahrscheinlichkeit versteht. Die kurze Zeit, die Sie für diese Gedanken investieren müssen, zahlt sich aus durch weniger Rückfragen und weniger Missverständnisse.

Aufgrund der Distanz zwischen den Teammitgliedern spielt nicht nur die Art der Kommunikation, sondern auch die verfügbare Kommunikationstechnologie eine wichtige Rolle. Auch wenn wir uns in diesem Lehrgang unter anderem mit den Kommunikationstechnologien intensiv beschäftigen werden, sollten Sie sich dafür hüten, deren Wirkung zu überschätzen. Es kommt weniger auf das Werkzeug an als mehr darauf, was man damit macht.

Merken Sie sich bitte:

Der Erfolg in virtuellen Teams hängt nur etwa zu 10% von der Technologie ab, aber zu 90% von den menschlichen Faktoren.

Dennoch müssen wir uns natürlich auch mit den Technologien auseinandersetzen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist es nämlich, die richtigen Technologien richtig einzusetzen. Auch wenn wir uns später in Ihrem Lehrgang noch intensiv mit der Kommunikation und den Kommunikationstechnologien beschäftigen werden, wollen wir uns an dieser Stelle einen ersten Überblick verschaffen.

Es gibt zahlreiche Werkzeuge, die die Zusammenarbeit in virtuellen Teams unterstützen. Sehen Sie sich hierzu die Abbildung 2.3 an, in der einige der wichtigsten und gängigsten Werkzeuge zusammengefasst sind. Sicherlich wird Sie dabei erstauen, dass eine F2F-Besprechung, also eine persönliche Besprechung von Angesicht zu Angesicht, als Werkzeug betrachtet wird. Nun, die Lösung ist ganz einfach. Ein Team, und allen voran der Teamleiter, muss einschätzen können, zu welchen Gelegenheiten er welche Technologie und welche zugehörige Kommunikationsmethodik einsetzt. Eine persönliche Besprechung ist eine Kommunikationsmethodik und

muss sich in ihrer Einsetzbarkeit mit den anderen Werkzeugen vergleichen lassen. Daher ist es rein verfahrenstechnisch günstig, traditionelle Besprechungen als Werkzeug zu betrachten.

Jedes dieser Werkzeuge bzw. Technologien hat seine Vor- und seine Nachteile. In erster Linie der Leiter eines virtuellen Teams, aber natürlich auch die Teammitglieder müssen die Werkzeuge und deren Vor- und Nachteile kennen, um sie effizient einzusetzen. Und so wie man sein Haus nicht nur mit einem Hammer renoviert, sollte man komplexe virtuelle Teamarbeit nicht nur per E-Mail betreiben.

Beim Einsatz von Technologie müssen drei Aspekte berücksichtigt werden, d.h. der Teamleiter und sein Team sollten sich folgende Fragen stellen

- Was will ich mit dem Technologieeinsatz erreichen?
- Welche Technologie ist am Besten geeignet um das zu tun, was ich tun will?
- Wie kann ich die Technologie effizient einsetzen, um meine Ziele zu erreichen?

Hier ein Wort der Warnung: Hüten Sie sich davor, die nächste beste Technologie zu verwenden, nur weil sie ohne Aufwände verfügbar ist.



F2F-Besprechung



Videokonferenz



Chat



Telefon

- Einzelgespräch
- Telefonkonferenz
- SMS



Email



Virtuelles
Besprechungszimmer



Post



Website



Groupware

Abb. 2.3: Wichtige Kommunikationswerkzeuge für virtuelle Teams

Bei den Kommunikationswerkzeugen sind grundsätzlich zwei Typen zu unterscheiden.

- Bei der **synchronen Kommunikation** müssen alle Teammitglieder gleichzeitig das entsprechende Werkzeug einsetzen, um „live“ miteinander zu kommunizieren. Ein typisches synchrones Kommunikationstool ist das Telefon.
- Bei der **asynchronen Kommunikation** setzt ein Teammitglied das Kommunikationswerkzeug zu einem bestimmten Zeitpunkt ein, um einem oder mehreren anderen Teammitgliedern eine Nachricht zukommen zu lassen. Die Empfänger der Nachricht setzen das gleiche Kommunikationswerkzeug ein, um die Nachricht zu einem späteren Zeitpunkt zu empfangen. Ein typischer Vertreter dieser Art der Kommunikation ist die E-Mail.

Praxistipp:

Diskussionsforen dienen der asynchronen Kommunikation. Ein Teammitglied „postet“ eine Meldung in das Forum, wobei dies technisch und methodisch nichts anderes ist als das Senden einer E-Mail, die aber nicht an einzelne Empfänger geht, sondern in einer bestimmten Struktur auf dem Forenserver abgelegt wird. Alle Personen, die Zugang zu diesem Forum haben, können die Meldung lesen und bei Bedarf darauf antworten – wie bei der E-Mail eben. Aber auch die Antwort wird im Forum abgelegt. Bei den meisten Foren erfolgt die Ablage in einer Art und Weise, dass man genau sieht, wer auf welches Posting geantwortet hat. Und noch eine Parallele zur E-Mail: auch bei Postings in Diskussionsforen kann eine Betreff-Zeile verwendet werden, um den Inhalt des Postings kurz zu beschreiben. Bei den Antworten wird diese Betreff-Zeile in der Regel übernommen, wobei zur Kennzeichnung der Antwort meist ein RE für Reply (dt.: Antwort) oder ein AW für Antwort vorangestellt wird.

Leider gehen die meisten Forennutzer mit dieser Betreffzeile sehr ineffizient um. Und so sieht man oft Diskussionen, die wie folgt aussehen:

Kritischer Pfad	Paul Huber	16.5.2010	17:00 Uhr
RE: Kritischer Pfad	Max Maier	16.5.2010	18:54 Uhr
RE: Kritischer Pfad	Ines Prem	17.5.2010	09:30 Uhr
RE: Kritischer Pfad	Paul Huber	17.5.2010	18:45 Uhr
RE: Kritischer Pfad	Helga Schmid	17.5.2010	12:31 Uhr
RE: Kritischer Pfad	Max Maier	18.5.2010	08:48 Uhr
RE: Kritischer Pfad	Helga Schmid	18.5.2010	11:03 Uhr

Erkennen Sie das Problem? Natürlich geht es bei der Diskussion um den „Kritische Pfad“. Das weiß man aus dem ersten Posting von Paul Huber. Alle anderen Betreffzeilen bieten nichts Neues. Wenn ich nun wissen will, welches Helga Schmid's grundsätzlichen Aussagen sind, dann muss ich immer das ganze Posting öffnen und zumindest kurz anlesen.

Aussagekräftige Betreffzeilen steigern hier die Leseeffizienz beträchtlich. Sehen Sie sich hierzu folgenden Diskussionsstrang, auch Thread genannt, an:

Kritischer Pfad	Paul Huber	16.5.2010	17:00 Uhr
Infosammlung zu lang	Max Maier	16.5.2010	18:54 Uhr
Vorschlag: Parallelisierung.	Ines Prem	17.5.2010	09:30 Uhr
Sehr guter Vorschlag	Paul Huber	17.5.2010	18:45 Uhr
Präzisierung bitte	Helga Schmid	17.5.2010	12:31 Uhr
Parallelisierung PM-Kurs	Max Maier	18.5.2010	08:48 Uhr
Tool-Einsatz möglich	Helga Schmid	18.5.2010	11:03 Uhr

Wenn man hier den Kontext, also die Art der Zusammenarbeit oder des Projekts kennt, kann man bereits vom Betreff auf den Inhalt schließen. Und wenn man mal etwas nachlesen will, spart man sich das Suchen.

Sie haben zu diesem Zeitpunkt bereits die ersten Übungen im Diskussionsforum Ihres Lehrgangs absolviert. Überprüfen Sie bitte, wie Ihr Verhalten bezüglich der Betreffzeilen ist. Ich wette mit Ihnen, dass Sie in wesentlichen Teilen das erste Verhalten vorfinden werden.

Ein subtiler Umgang mit der Betreffzeile ist übrigens auch bei E-Mails hilfreich. Aber hierzu mehr im Kommunikationsstudienbrief.

Zum Abschluss dieser Lektion wollen wir **einige der grundlegenden Erfolgsfaktoren für die Kommunikation in virtuellen Teams** zusammenfassen.

- Nehmen Sie die Kommunikation nicht auf die leichte Schulter. Mit ihr steht und fällt der Erfolg Ihrer virtuellen Teamarbeit. Geben Sie sich daher Kommunikationsregeln, die die Arbeit in Ihrem Team unterstützen.
- Achten Sie darauf, dass auf Sach- und Beziehungsebene kommuniziert wird.
- Versuchen Sie, die Gefahr von Missverständnissen zu minimieren, indem Sie sich präzise ausdrücken, ihre Aussagen in einen Kontext stellen und Rückfragen stellen.
- Gehen Sie nie davon aus, dass Ihr Kommunikationspartner und Sie ad-hoc das gleiche Verständnis der Kommunikationsinhalte haben.
- Berücksichtigen Sie bei der Kommunikation kulturelle Unterschiede und eventuelle sprachliche Barrieren.
- Achten Sie auf die Wahl der sprachlichen Mittel: Kurze Sätze mit einfachen Worten.
- Setzen Sie die richtigen Kommunikationswerkzeuge ein.
- Setzen Sie die Kommunikationswerkzeuge richtig ein.
- Zeigen Sie Humor, aber seien Sie zurückhaltend mit Scherzen.

Lektion 3

3. Chancen und Risiken erkennen

Ob die Arbeit eines virtuellen Teams erfolgreich ist oder nicht hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren ab. Der wichtigste Faktor sind die Menschen, die im Team mitarbeiten. Damit die Teammitglieder erfolgreich in einem virtuellen Team mitarbeiten, müssen sie die **Chancen und Vorteile**, die sich ihnen in dieser Arbeitsweise bieten, kennen. Andererseits müssen sie auch wissen, wo die **Risiken und Herausforderungen** der virtuellen Zusammenarbeit stecken, um die Nachteile, die sich daraus ergeben können, zu vermeiden.

Sehen wir uns zunächst die **Chancen und Vorteile** an, die sich einerseits für die Teammitglieder und andererseits für die Unternehmen, die virtuelle Teamarbeit als feste Form der Zusammenarbeit eingeführt haben oder einführen wollen, ergeben.

- Durch virtuelle Teams kann man zahlreichen Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt effizient begegnen, so zum Beispiel dem zunehmenden Mangel an Zeit und an Ressourcen, der zunehmenden Verteiltheit der Ressourcen, der zunehmenden Abhängigkeit von Wissen und der zunehmenden Forderung nach Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.
- Virtuelle Teams benötigen Technologien zur Zusammenarbeit und Kommunikation. Diese Technologien ermöglichen als Nebeneffekt, dass Wissen und Arbeitsergebnisse strukturiert und für alle zugänglich abgespeichert werden können – vorausgesetzt natürlich, dass der Technologieeinsatz optimal durchgeführt wird. Man kann dadurch auch eine Wissensdatenbank für das gesamte Unternehmen aufbauen, die aus der virtuellen Teamarbeit heraus gepflegt werden kann.
- Das meiste Wissen und die meisten Informationen liegen, wie eben besprochen, heutzutage in elektronischer Form vor. Zusammen mit den vorhandenen technischen Infrastrukturen lassen sich Wissen und Informationen in virtuellen Teams besser ausnutzen als in traditionellen Teams. Durch Ausnutzen der elektronischen Infrastruktur können Teams
 - o verstärkt parallel und weniger seriell arbeiten;
 - o immer und überall auf die neuesten und besten Informationen zugreifen;
 - o rasch neue Teammitglieder integrieren, indem die bisherige Arbeit des Teams sorgfältig dokumentiert wird;
 - o von Lernergebnisse anderer Teams profitieren, indem sie auf deren Ergebnisse und „Lessons Learnt“ zurückgreifen.
- Virtuelle Teams leben von einer dynamischen Mitgliedschaft. Es können hoch spezialisierte Mitarbeiter in das Team eingebunden werden, die man für ein Präsenzteam nicht bekommen würde, weil Sie nicht in direkter Nähe zum Team ansässig sind. Dabei lassen sich diese Fachexperten auch für nur kurze Zeit

rasch in das Team integrieren. Nach der Erledigung der Aufgabe können sie es auch rasch wieder verlassen.

- Die Reisekosten und Reisezeiten lassen sich durch den Einsatz von Technologien teilweise erheblich reduzieren.
- Prozesse lassen sich beschleunigen und die Prozesskosten reduzieren. Neue Prozesse können entwickelt werden.
- Es ist für Mitarbeiter einfacher, Privatleben und Beruf in Einklang zu bringen. So kann man durch virtuelle Teamarbeit Heimarbeitsstage einführen, an denen die Mitarbeiter sich die Fahrzeiten und Fahrkosten zum Arbeitsplatz sparen.
- Die Mitarbeiter bekommen einen größeren Freiraum, in dem sie selbstgesteuert und autonomen agieren können. Dadurch bekommen sie auch mehr Verantwortung für das Team und seine Ergebnisse.
- Unternehmen können sich Büroflächen einsparen, wenn Teams nicht lokal an einem Ort zusammengebracht werden müssen.

Beispiel 3.1:

Im Jahr 1996 machte es ein Projekt bei Siemens-Nixdorf in Augsburg erforderlich, dass zwei Mitarbeiter aus München und vier Mitarbeiter aus Paderborn für ein halbes Jahr nach Augsburg abgeordnet wurden. Dadurch fielen nicht nur wöchentliche bzw. tägliche Reisekosten und Übernachtungskosten an, sondern es musste auch eine Büroinfrastruktur für die sechs Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden. Siemens-Nixdorf hielt daher für derartige Fälle immer eine bestimmte Anzahl an Projektbüros bereit. Durch virtuelle Teamarbeit hätten die Reise- und Übernachtungskosten reduziert und die Bürokosten eingespart werden können.

- Nicht der Mitarbeiter kommt zur Arbeit, sondern die Arbeit kommt zum Mitarbeiter. Damit kann ein Mitarbeiter z.B. in mehreren Teams gleichzeitig mitarbeiten.

Wenn Sie selbst schon in virtuellen Teams gearbeitet haben, konnten Sie vielleicht noch weitere Chancen und Vorteile der virtuellen Teamarbeit identifizieren. Sie können diese Erfahrungen gerne im Forum den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Verfügung stellen.

Natürlich bietet virtuelle Teamarbeit auch eine ganze Reihe von **Risiken und Herausforderungen**, die Sie auf jeden Fall kennen sollten. Nur wenn Sie diese bewusst wahrnehmen können Sie sie im Vorfeld abfangen und vermeiden.

Sehen wir uns zuerst die Ergebnisse einer Umfrage an, die vor 2004 unter Leitern und Mitgliedern virtueller Teams in den USA gemacht worden ist. Die Frage lautet: „Was ist Sie für das größte Risiko bzw. die größte Herausforderung beim Führen von virtuellen Teams bzw. bei der Arbeit in virtuellen Teams?“. Tabelle 3.1 zeigt Ihnen das Ergebnis.

Tabelle 3.1: Umfrageergebnis unter Teamleitern und Teammitarbeitern in virtuellen Teams (2004)

„Was ist Sie für das größte Risiko bzw. die größte Herausforderung beim Führen von virtuellen Teams bzw. bei der Arbeit in virtuellen Teams?“		
Platzierung	Teamleiter	Teammitglied
1	Verlust der Kontrolle	Kommunikation
2	Kommunikation	Technische Unterstützung
3	Teambildung	Anerkennung
4	Kulturelle Probleme	Einbeziehung versus Isolation
5	Kosten und Komplexität der Technologie	Widerstände im Management
6	Prozesse und Workflow	

Sehen wir uns die Tabelle 3.1 einmal genauer an.

- Bei den Teamleitern steht die Sorge vor dem Verlust der Kontrolle im Vordergrund. Dabei geht es nicht um die Kontrolle über die Teammitglieder. In einem virtuellen Team lassen sich die Teammitglieder nämlich grundsätzlich nicht kontrollieren. Dazu später mehr. Nein, es geht vielmehr um die Kontrolle der Prozesse, des Workflows und der Ergebnisse. In der Tat ist das Controlling der Teamarbeit eine echte Herausforderung und ein Risiko für den Erfolg der Teamarbeit.
- An zweiter Stelle steht bei den Teamleitern die Kommunikation. Bei den Teammitgliedern ist dies sogar die erste Position. Auch die Kommunikation ist ein echter Risikofaktor. Gibt es bei der Kommunikation Probleme, leidet die ganze Zusammenarbeit darunter. Allerdings gibt es keinen Grund zur Panik. Gut organisierte und strukturierte Kommunikation gehört nämlich umgekehrt zu den Erfolgsfaktoren der virtuellen Teamarbeit und ist eine echte Chance.

- An dritter Stelle steht bei den Teamleitern die Teambildung. Dieser Punkt taucht bei den Teammitarbeitern gar nicht auf. Hier beginnt bereits der kritische Teil. Die Teammitarbeiter sehen die Teambildung in erster Linie als Aufgabe des Teamleiters, und dieser sieht sie als schwierig an. Aus diesem und anderen Gründen ist die Teambildung ein Risikofaktor. Bitte beachten Sie, dass die Teambildung in virtuellen Teams grundsätzlich eine Aufgabe des gesamten Teams ist. Während man in traditionellen Teams aufgrund der physikalischen Nähe diese Aufgabe aber noch recht locker an den Teamleiter delegieren kann, muss es in virtuellen Teams in den Händen aller Teammitglieder bleiben. Der Teamleiter hat nach der Konstituierung des Teams zwar die Federführung beim Prozess der Teambildung. Damit ein schlagkräftiges virtuelles Team gebildet wird, muss sich jedoch jeder einzeln einbringen.

Weitere Risiken von Seiten der Teamleiter sind kulturelle Probleme, die Kosten und die Komplexität der Technologie sowie Prozesse und Workflow.

- Bei den Teammitgliedern folgt nach der Kommunikation die technische Unterstützung als großes Risiko. Diesen Punkt muss man etwas relativieren, denn bei Technologieunternehmen wird dies in der Regel einen anderen Stellenwert einnehmen als bei Nicht-Technologieunternehmen.

Beispiel 3.2:

Eine vergleichbare Umfrage führe ich regelmäßig bei Schulungen von Führungskräften von Siemens durch. Dort gibt es nur sehr selten einen Teilnehmer, der diesen Punkt aufführt. Anders jedoch bei der AOK, wo die technische Unterstützung sehr wohl als Herausforderung angesehen wird.

- Den dritten Rang in der Reihenfolge der Risiken nimmt bei den Teammitarbeitern die Frage nach der Anerkennung ihrer Mitarbeit in einem virtuellen Team ein. Dies ist tatsächlich ein sehr kritischer Punkt.

Aufgabe 3.1

Warum ist dieser Punkt sehr kritisch für den Erfolg der virtuellen Zusammenarbeit?

Um diese Sorgen der Teammitarbeiter auszuräumen bedarf es einer klaren Regelung der Personalabteilungen zum Stellenwert der virtuellen Teamarbeit. Wir werden uns mit diesem Thema im Lernskript „Virtuelle Teams in Organisationen“ beschäftigen.

- In eine ähnliche Richtung zielt die Sorge, dass man als virtuelles Teammitglied mehr und mehr in die Isolation abdriftet und dadurch die Einbeziehung in die Teamarbeit leidet. In der Tat sind die Möglichkeiten der täglichen Wechselbeziehung mit Kolleginnen und Kollegen eingeschränkt. Dies kann zur sozialen Isolation führen. Diesem Risiko kann man durch sehr gut durchdachte und strukturierte Kommunikation begegnen.
- Schließlich sind auch Sorgen vorhanden, dass Widerstände im Management die virtuelle Teamarbeit negativ beeinträchtigen könnten. Dies ist nicht von der Hand zu weisen. Wenn sich das Management gegen die virtuelle Teamarbeit sträubt und sie als notwendiges, aber uneffektives Übel ansieht, werde auch die Teammitglieder weniger Engagement zeigen.

Sehen wir uns noch einige weitere Risiken an, die nicht direkt aus der Umfrage abzuleiten ist.

- Virtuelle Teamarbeit kann es mit sich bringen, dass auch außerhalb der Bürozeiten gearbeitet werden muss. Hierbei muss unterschieden werden zwischen notwendigen und nicht notwendigen Arbeiten. Notwendig sind zum Beispiel in internationalen Teams Telefonkonferenzen oder Online-Meetings mit Mitarbeitern aus den USA oder Asien. Hier werden sich nicht immer die deutschen Bürozeiten einhalten lassen. Durch das ortsunabhängige Arbeiten und vor allem durch das Arbeiten von zu Hause aus besteht aber auch die Gefahr, dass man zu sehr mit der Arbeit verhaftet bleibt und der Feierabend weit nach hinten hinausgeschoben wird. Die ist nicht notwendig.

Praxistipp:

Setzen Sie sich eine klare Grenze, wann Sie am Abend Schluss machen mit der Arbeit, und halten Sie diese Grenze auch ein. Dies gilt vor allem für Heimarbeit.

- Da die Arbeit im virtuellen Team subjektiv weniger präsent ist also die Vor-Ort-Arbeit, besteht die Gefahr der Ablenkung von der virtuellen Arbeit. Bei Heimarbeit besteht die Gefahr der Ablenkung durch private Einflüsse.
- Bevor sich die Kosteneinsparungen und Prozessverbesserungen einstellen, die durch die virtuelle Teamarbeit erwartet werden, muss erst investiert werden. Die Einführung von virtueller Teamarbeit bedeutet Aufwände für Training und Schulungen, IT-Ausrüstung und IT-Unterstützung. Die IT-Ausrüstung ist oft schon vorhanden oder kann mit geringen Mitteln aktualisiert werden, so dass ein Mitarbeiter in einem virtuellen Team mitarbeiten kann. Anders sieht es bei

Training und Schulungen aus. Hier wird nach dem Motto „Teamarbeit, das können wir doch“ auf Weiterbildung verzichtet. Wenn dann die ersten Projekte nicht die erwünschten Ergebnisse bringen, wird die nicht funktionierende virtuelle Zusammenarbeit dafür verantwortlich gemacht. Warum die virtuelle Zusammenarbeit nicht funktioniert wird nicht hinterfragt. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass gezielte Weiterbildung für Führungskräfte und Mitarbeiter in virtuellen Teams eine deutliche Effizienzsteigerung zur Folge hat.

- Es ist für Führungskräfte und Manager deutlich schwieriger, Vertrauen aufzubauen und zu bewahren und die Teilnehmer zu motivieren. Wenn diese Herausforderungen nicht wirksam begegnet wird, ist das Risiko für ein Scheitern des Teams hoch. Mit dem Aufbau und der Pflege des Vertrauens werden wir uns in der letzten Lektion dieses Lernskripts intensiv beschäftigen.

Auch hier möchte ich Sie auffordern, weitere Risiken und Herausforderungen, die noch nicht benannt worden sind, gegebenenfalls in den Foren zur allgemeinen Verfügung zu stellen.

Aufgabe 3.2

Erinnern Sie sich, was die größte Herausforderung bzw. das größte Risiko für den Erfolg virtueller Teamarbeit bei Teamleitern einerseits und bei Teammitgliedern andererseits ist?

Lektion 4

4. Den Nutzen virtueller Teamarbeit bewerten

Ob ein virtuelles Team funktioniert und wie es funktioniert hängt von zahlreichen Faktoren ab. Zu diesen Faktoren gehört auch der **Nutzen**, den sowohl die hinter dem Team stehende Organisation oder Organisationen als auch die Teammitglieder selbst aus der virtuellen Zusammenarbeit ziehen können. Im Folgenden sind einige der Nutzen dargestellt. Sie werden sehen, dass sich der Nutzen häufig aus den in der letzten Lektion beschriebenen Chancen und Vorteilen ableiten lässt.

Einer der meist genannten Nutzen von virtueller Teamarbeit ist die **Einsparung von Kosten**, in erster Linie von Reisekosten. Dieser Nutzen lässt sich relativ schnell bewerten, da lediglich überprüft werden muss, welche Reisen vermieden werden können. Die eingesparten Kosten ergeben sich aus den direkten Reisekosten, also z.B. den Bahn- oder Flugtickets und den Hotelkosten, sowie aus den indirekten Reisekosten, also z.B. die Gehaltszahlungen oder die Produktivitätsausfälle während der Reisezeit. Sehen Sie sich hierzu ein Rechenbeispiel von Siemens Business Services an.

Beispiel 4.1:

Die Mitglieder eines Teams bei Siemens Business Services waren zwar über ganz Deutschland verteilt, nutzten aber die Vorteile der virtuellen Teamarbeit nur zu einem geringen Maße. So fanden wöchentliche Präsenzmeetings abwechselnd an einem der Standorte der Teammitglieder statt. Die Arbeit im Team wurde fast ausschließlich in diesen Präsenzmeetings vorangetrieben. Auswertungen ergaben, dass pro Jahr ca. 40 Meetings stattfanden. Diese dauert im Schnitt nur 1 Stunde, wobei im Durchschnitt sieben Teammitglieder teilnahmen, von denen ebenfalls durchschnittlich fünf Mitglieder reisen mussten.

Es ergaben sich folgende durchschnittlichen Kosten pro Meeting:

Reisekosten (für alle fünf reisenden Teammitglieder):	1200 €
Reisezeiten (monetäre Bewertung bei 18 Stunden Reisezeit für alle fünf reisenden Teammitglieder und 100 € / Stunde)	1800 €
Anmieten des Besprechungszimmers für eine Stunde	100 €
Gesamtkosten für 1 Meeting	3100 €
Gesamtkosten für 40 Meetings pro Jahr	124000 €

Nun wurde beschlossen, dass das Team verstärkt als virtuelles Team arbeiten solle. Hierzu sollten 30 der 40 Meetings pro Jahr durch Online-Meetings im virtuellen Besprechungszimmer ersetzt werden. Für diese 30 Online-Meetings fielen zum einen Lizenzgebühren von 2000 € pro Jahr an. Hinzu kamen 30 € an Administrations- und Nutzungsgebühren pro Meeting. Insgesamt ergibt sich folgende Rechnung:

Lizenzgebühren pro Jahr	2000 €
Administrations- und Nutzungsgebühren pro Jahr	
30 x 30 €	9000 €
Kosten für 10 Präsenzmeetings	31000 €
Gesamtkosten für 30 Online- und 10 Präsenzmeetings pro Jahr	42000 €

Somit ergibt sich in diesem Beispiel eine Einsparung von 82.000 € pro Jahr durch die Virtualisierung von 75% der Besprechungen dieses Teams.

Sicherlich stellt sich nun die Frage, ob denn die Effizienz in Beispiel 4.1 ausreichend war, d.h. ob die Ergebnisse der Online-Meetings dieselben waren. Die schlechte Nachricht ist, dass die Effizienz am Anfang stark zurückging. Die gute Nachricht ist, dass das Team aber rasch lernte, mit dem neuen Medium umzugehen und dann zunehmend effizienter wurde, bis die Ergebnisse zum Schluss sogar besser waren als zuvor. Was hatte das Team gemacht? Als es erkannte, dass Präsenztreffen nicht so einfach durch Online-Treffen ersetzt werden konnten, hat es folgende Maßnahmen ergriffen.

- In den ersten 10 Online-Besprechungen war ein professioneller Moderator anwesend, der das Team Schritt für Schritt mit der neuen Art, Besprechungen durchzuführen, vertraut gemacht hat. Auch auf dem ersten Präsenzmeeting war der Moderator anwesend, um seine „Schäfchen“ persönlich kennen zu lernen.
- Auf Rat des Moderators wurden die Online-Meetings sehr sachorientiert und zielgerichtet durchgeführt. Nur am Ende der Meetings wurde in einem kleinen Small-Talk Beziehungspflege getrieben. Hier war die anfängliche Anwesenheit des Moderators besonders wichtig.
- Die Präsenzmeetings wurden auf zwei Stunden ausgedehnt und um beziehungs-pflegende Elemente erweitert. Die Sachthemen wurden auf den Präsenzmeetings nur am Rande behandelt.

Diese drei Maßnahmen haben dazu geführt, dass trotz der Reduktion der Präsenztreffen eine deutliche Leistungssteigerung des Teams festgestellt werden konnte.

Aufgabe 4.1:

Wenn Sie sich diese Ausführungen genau durchlesen, erkennen Sie, dass wir in der Berechnung in Beispiel 4.1 nicht ganz exakt waren. Können Sie diese Ungenauigkeiten aufdecken und kurz kommentieren?

Während Reisekosten und Reisezeiten einfach zu messen sind, können andere Nutzen oft nicht so einfach bewertet werden. Das Problem ist, dass heutzutage Teamarbeit meistens in Projekten organisiert ist, und dass verschiedene Projekte oft nur schwer miteinander zu vergleichen sind. Dadurch ist es nicht einfach, ein traditionelles Projekt im ortsgebundenen Team mit einem ähnlichen Projekt im virtuellen Team zu vergleichen. Dies hat den Nachteil, dass sich der Nutzen schwerer nachweisen, die negativen Auswirkungen aber leichter verbergen lassen. Dennoch gibt es einige Ansätze, um den Nutzen von virtueller Teamarbeit auch in solchen Fällen bewerten zu können. Ich will vier derartiger Ansätze anführen, um Ihnen ein Gefühl für die Bewertung der virtuellen Teamarbeit zu geben.

- Es gelingt Ihnen, einen Experten aus der Ferne in Ihr Team zu integrieren, den Sie traditionell nicht für das Team hätten bekommen können. Nun können Sie kalkulieren, welche Auswirkungen das Fehlen des Experten auf die Arbeit hätte, z.B. längere Laufzeiten von Arbeitspaketen wegen Ressourcenengpässen oder höherer Ressourceneinsatz, um die gleiche Effizienz zu erreichen. Eventuell lässt sich in diesem Fall auch die bessere Qualität der Arbeitsergebnisse aufgrund der Fachexpertise des Experten quantifizieren.
- Spezialisten können gleichzeitig in mehreren Teams mitarbeiten, so dass deren Wissen und Erfahrungen besser ausgenutzt werden. Diese bessere Ausnutzung der Wissensressource lässt sich eventuelle monetär bewerten.
- Virtuelle Teams sind gekennzeichnet durch eine große Heterogenität bezüglich der Kultur, der Werte der Teammitglieder, dem Wissen und den Erfahrungen, der Arbeitsweisen, der Denkweisen und vielem mehr. Diese Vielfältigkeit erhöht die Kreativitäts- und Innovationskraft eines virtuellen Teams im Vergleich zu einem traditionellen Team um ein Vielfaches. Die innovativen Ergebnisse lassen sich bewerten.

- In virtuellen Teams lassen sich Prozesse und Arbeitsvorgänge durch verschiedene Maßnahmen optimieren und dadurch Nutzeneffekt erzielen. So kann man z.B. Prozesse auf geeignete Art und Weise parallelisieren oder neue Prozesse definieren.

Beispiel 4.2:

Das Siemens Management Learning Program ist ein virtuelles Action Learning Program. Das Programm, an welchem Siemens-Führungskräfte aus allen Ländern und Hierarchiestufen teilnehmen können, dauert ein Jahr. Es besteht aus drei Präsenzworkshops und aus zwei Online-Phasen zwischen den Workshops. In diesen Online-Phasen arbeiten die Teilnehmer als virtuelle Lern- und Projektteams zusammen, um Gruppenaufgaben zu lösen und echte Geschäftsprojekte erfolgreich durchzuführen.

Um die Teilnehmer mit der virtuellen Arbeit vertraut zu machen wurde am Ort des ersten Workshops ein lokales Netz mit Verbindung zum Siemens-Intranet aufgebaut. Jeder Teilnehmer erhielt einen Laptop zum üben, der an dieses Netzwerk angeschlossen war. Ein Moderator wurde aus Deutschland eingeflogen, um mit den Teilnehmern einen Tag lang zu arbeiten.

Nach der Einführung des virtuellen Echtzeit-Klassenzimmers im Management Learning Program wurde dieser Teil des Programms virtualisiert. So wurde ein Teil der Schulung vor und ein zweiter Teil der Schulung nach dem Workshop durchgeführt – und zwar vollständig im virtuellen Echtzeit-Klassenzimmer. So konnten nicht nur die Reisekosten des Moderators, sondern auch das Anmieten von Rechnern am Workshop-Ort und das Aufbauen und Betreiben eines Netzwerks eingespart werden. Dem standen die Kosten für das virtuelle Echtzeit-Klassenzimmer gegenüber, die aber nur einen kleinen Teil der Kosten des alten Prozesses ausmachten.

Sie sehen an diesem Beispiel, dass die Reisekosten oft auch dann mit ins Spiel kommen, wenn eigentlich ein ganz anderer Prozess, hier der Aufbau des Netzwerks in den Workshop-Hotels und die Übungsmöglichkeiten der Teilnehmer, verändert wird.

Bitte merken Sie sich

Der Nutzen von virtueller Projektarbeit ergibt sich vor allem dann, wenn Prozesse und Arbeitsabläufe angepasst werden. Die Quantifizierung des Nutzens ist aber oft nicht einfach.

Aufgabe 4.2

Nennen Sie drei Nutzen, die durch virtuelle Teamarbeit realisiert werden können.

Lektion 5

5. Eigenschaften und Rollen von Teamleiter und Teammitgliedern

Sie haben inzwischen erkannt, dass die Arbeit in virtuellen Teams zum Teil anderen Regeln gehorcht als die Arbeit in traditionellen Teams. Dies hat auch Einfluss auf die erforderlichen Kompetenzen und Eigenschaften des Teamleiters und der Teammitglieder. Bedenken Sie, dass Mitarbeiter virtueller Teams häufig mehr oder weniger isoliert arbeiten. Dies hat Auswirkungen auf die Arbeitsweise eines virtuellen Teammitglieds, aber auch auf den Führungsstil des Teamleiters.

5.1 Der Leiter eines virtuellen Teams

Eine Voraussetzung für den Erfolg virtueller Teamarbeit besteht in der **Person des Teamleiters**. Aufgrund der räumlichen Distanz des Teamleiters von seinen Teammitgliedern ist die direktive Steuerung des Teams und die Kontrolle der Teammitglieder und deren Arbeitsweise nicht Erfolg versprechend. Virtuelle Teammitglieder können sich dieser Kontrolle leicht entziehen und im schlimmsten Fall sogar ganz aus dem Team ausscheiden, wenn sie mit dem Führungsstil des Teamleiters nicht einverstanden sind. Schließlich ist der Teamleiter oft nicht der Disziplinarvorgesetzte, und Teamleiter und Teammitglieder gehören unterschiedlichen organisatorischen Einheiten an.

In virtuellen Teams greifen daher viel besser die so genannten **delegativen und partizipative Managementkonzepte**, d.h. Konzepte, bei denen bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten an die Teammitglieder übertragen, von diesen selbständig durchgeführt und die Ergebnisse zurückgeliefert werden. Damit werden die Teammitglieder in die Verantwortung für die Ergebnisse eingebunden. Die Hauptaufgabe des Leiters eines virtuellen Team ist daher weniger in den traditionellen Führungsaufgaben zu sehen. Vielmehr unterstützt er seine weitgehend selbständigen Mitarbeiter als Coach und Moderator. Sehen wir uns die Eigenschaften an, die eine derartige Führungskraft auszeichnet.

Der Leiter eines virtuellen Teams

- weist ein relativ niedriges Kontrollbedürfnis auf;
- zeigt eine hohe Vertrauensbereitschaft in seine Mitarbeiter;
- ist stark partizipativ orientiert;
- zeigt eine hohes Motivationsvermögen seinen Mitarbeitern gegenüber;
- zeigt ein hohes Maß an Integrität und Fairness, um Vertrauen der Mitarbeiter aufzubauen und die entfernt arbeitenden Mitarbeiter ans ich zu binden,
- ist sensibel gegenüber den Bedürfnissen der Mitarbeiter und kann diese auch aus der nicht-persönlichen Kommunikation extrahieren;

- ist in hohem Maße kommunikativ;
- kann sowohl technologisch als auch methodisch mit den Kommunikationsmitteln umgehen und kann deren sozio-emotionalen Wirkungen beurteilen;
- kann eine klare und motivierende Vision hinsichtlich der Ziele des Teams entwickeln sowie diese kommunizieren und aufrechterhalten
- kann hohe, aber realistische Ziele entwickeln und diese den Mitarbeitern vermitteln;
- gibt auch aus der Distanz konstruktives Feedback;
- kennt die verschiedenen Entwicklungsphasen eines virtuellen Teams und kann sein eigenes Verhalten an diese Entwicklungsphasen anpassen;
- ist tolerant und sensible hinsichtlich kultureller Unterschiede und ist bereit, zwischen unterschiedlichen Kulturen zu vermitteln.

5.2 Die Mitarbeiter virtueller Teams

Beim Aufbau eines virtuellen Teams stellt sich nicht nur die Frage nach dem Teamleiter, sondern auch nach der **Zusammensetzung des Teams**. Dabei spielt natürlich die fachliche Kompetenz eine wichtige Rolle. Mehr noch als in traditionellen Teams sind jedoch auch die so genannten Soft-Skills für den Erfolg der Teamarbeit von Bedeutung. Die richtige Zusammenstellung von Teammitgliedern ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg der virtuellen Zusammenarbeit.

Die grundlegende Eigenschaft, die ein guter Mitarbeiter in einem virtuellen Team haben sollte, ist die eines „**einzelkämpferischen Teamplayers**“. Wahrscheinlich sind Sie jetzt etwas erstaunt über diese doch widersprüchliche Bezeichnung. Dieser Widerspruch löst sich jedoch rasch auf, wenn Sie Folgendes beachten:

- Mitarbeiter in virtuellen Teams sind oft auf sich allein gestellt, müssen sich selbst organisieren, müssen Entscheidungen treffen, müssen Prioritäten setzen, etc., und das alles ohne große Absprache im Team. In diesem Sinne benötigen virtuelle Teammitglieder eine Einzelkämpfermentalität.
- Andererseits sind Mitarbeiter in virtuellen Teams aber immer auch in das Team eingebunden und müssen mit dem Team und für das Team arbeiten. In diesem Sinne müssen sie Teamplayer sein.

Die Extreme sind in beiden Fällen schädlich für das virtuelle Team. Ein reiner Einzelkämpfer wird sich vom Team absondern und seinen eigenen Weg gehen. Gerade in einem virtuellen Team lässt sich dies sehr leicht machen. Die Folge ist, dass das Team die Expertise dieses Mitarbeiters verliert und dass sehr wahrscheinlich große Unruhe in das Team kommt. Der reine Teamplayer benötigt den persönlichen Kontakt zu den anderen Teammitgliedern und seine gewohnte Büroumgebung. Er wird sich in seiner mehr oder weniger isolierten Rolle als entferntes Teammitglied zunehmend unwohl fühlen und entweder nicht die erwartete Leistung bringen oder das Team ganz verlassen.

Natürlich gibt es Situationen, wo der Teamleiter einen Einzelkämpfer oder einen Teamplayer in das Team integrieren muss, z.B. weil seine Expertise unbedingt notwendig ist. Ist dies der Fall kann sich der Teamleiter eventuell mit einem so genannten **hybriden Team** behelfen. Er bildet mindestens ein Teilteam, dessen Mitglieder an einem gemeinsamen Standort tätig sind. In dieses Team wird dann der Einzelkämpfer oder der Teamplayer eingebunden. Leider ist dieses Modell nicht immer möglich, da nicht immer derartige Teilteams machbar sind. Auch bietet dieses Vorgehen ein gewisses Konfliktpotential, da sich das Teilteam unter Umständen eine eigene Teamkultur entwickelt und sich so vom Restteam abzukapseln beginnt. Hier ist der Teamleiter gefordert.

Sehen wir uns nun aber an, welche Anforderungen ein Mitglied in einem virtuellen Team erfüllen sollte. Ein **virtuelles Teammitglied** sollte

- Fähigkeiten und Bereitschaft zur eigenständigen Einarbeitung in neue Prozesse aufweisen;
- hohe Flexibilität bezüglich neuer Entwicklungen und unerwarteter Probleme zeigen;
- kreativ sein;
- kein Bedürfnis nach feste Strukturen haben;
- eine hohe Selbstkontrolle und die Fähigkeit zum Selbstmanagement haben;
- zuverlässig, vertrauensvoll und gewissenhaft sein;
- hohe intrinsische Motivation zeigen;
- sich mit seiner Arbeit identifizieren;
- trotz hoher Autonomie teamorientiert und konfliktfähig sein;
- hohe Eigenverantwortlichkeit für die Verbesserung der Teamarbeit zeigen;
- gute verbale und soziale Fähigkeiten für die Kommunikation mittels elektronischer Medien aufweisen;
- keine Angst vor Technologie, sondern Spaß im Umgang mit neuer Informations- und Kommunikationstechnologie haben.

Wenn Sie sich diese Eigenschaften in Ruhe durchsehen, fällt es Ihnen sicherlich nicht schwer, sie in drei Gruppen zu klassifizieren.

Aufgabe 5.1:

In welche drei Gruppen lassen sich die Anforderungen an einen Mitarbeiter in einem virtuellen Team einteilen?

Vielleicht haben Sie beim Durchlesen der Eigenschaften eines virtuellen Teammitglieds unwillkürlich die Frage gestellt, welche der Eigenschaften auf Sie selbst zutreffen bzw. wo Sie Stärken und wo Schwächen haben als virtueller Teammitarbeiter. Der folgende kleine Selbsttest gibt Ihnen erste Anhaltspunkte. Führen Sie bitte diesen Test durch, indem Sie jede der folgenden Aussagen für sich persönlich mit einer entsprechenden Wertung verstehen. Je mehr ++ und + Sie ankreuzen, umso geeigneter sind Sie für die virtuelle Teamarbeit. Bei den Aussagen, wo Sie - oder -- angekreuzt haben, sollten Sie sich Gedanken machen, wie Sie Ihre Teamfähigkeiten an dieser Stelle verbessern können. Auf Wunsch können Sie Ihr Ergebnis mit Ihrem Tutor durchsprechen, der mit Ihnen zusammen Ihre Stärken und Schwächen analysiert und Ihnen Tipps zur Verbesserung Ihrer virtueller Kompetenzen gibt.

Tabelle 5.1: Welche Kompetenzen habe ich zur Arbeit in virtuellen Teams?

	++	+	-	--
Ich stehe dafür gerade, dass ich meine Arbeit rechtzeitig und im Rahmen des verfügbaren Budgets erledige.				
Ich kann meinen Arbeitsstil jederzeit so anpassen, dass ich Rollen tauschen und mit anderen effektiv zusammenarbeiten kann.				
Ich höre aufmerksam zu und gebe wohl durchdachtes Feedback bezüglich der anstehenden Arbeiten.				
Ich fühle mich wohl dabei, andere Personen virtuell zu treffen, und habe in dieser Umgebung eine optimistische und passionierte Grundhaltung.				
Ich bin jederzeit bereit, die Initiative zu ergreifen, wenn das Team dies von mir erwartet.				
Ich arbeite mit anderen auch bei unterschiedlichen Arbeitsstilen effizient zusammen.				
Ich orientiere mich immer an den Zielen des Teams und bin immer bestrebt, Ergebnisse zu produzieren.				
Ich bin selbstmotiviert und in der Lage, auch isoliert zu arbeiten.				
Ich bin damit vertraut, unter Einsatz von Technologien mit anderen zu kommunizieren und meine Arbeit zu erledigen.				
Ich kann meine Zeit effizient managen, so dass andere immer das Gefühl haben, sich auf mich verlassen zu können.				

5.3 Rollen in virtuellen Teams

In jedem Team, egal ob es ein traditionelles Team oder ein virtuelles Team ist, sind bestimmte **Rollen** zu besetzen. Diese Rollen können in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung des Teams und von dessen Ziel in unterschiedlicher Ausprägung notwendig sein. Entsprechende unterscheiden sich die benötigten Rollen bei traditionellen Teams zum Teil erheblich von denen in virtuellen Teams.

Beispiel 5.1:

Die Aufgabe eines Netzwerkers ist es, den Aufbau und Erhalt starker Beziehungen im Team sicherzustellen und darauf zu achten, dass jeder zum Team dazugehört und keiner sich zu weit vom Team entfernt. Diese Rolle ist in virtuellen Teams sicherlich wichtiger und erfolgskritischer als in traditionellen Teams, wo die physische Nähe die Wahrung des Zusammenhalts deutlich erleichtert.

Sehen Sie sich in Tabelle 5.2 die gängigsten Rollen in einem Team an.

Tabelle 5.2: Rollen und deren Funktion

Führer	Erzeugt Verbindlichkeit und motiviert das Team, um gemeinsame Ziele zu erreichen
Koordinator	Hält die Arbeit des Teams zusammen und verhindert ein Auseinanderdriften
Experte	Stellt das Wissen und die Expertise zur Verfügung, die für die Erfüllung der Aufgabe notwendig sind
Organisator	Schafft Ordnung im möglichen Chaos, indem er Systeme und Prozesse zum Management der Arbeitsabläufe und zur Fortschrittskontrolle bereitstellt
Netzwerker	Arbeitet an dem Aufbau und Erhalt starker Beziehungen im Team und achtet darauf, dass jeder zum Team dazugehört
Implementierer	Hält das Team auf Linie und stellt die Ziel- und Ergebnisorientierung durch Implementierung von Prozessen sicher.
Verteiler	Sorgt dafür, dass jeder zu jeder Zeit die richtige Information erhält
Motivierer	Erzeugt eine hohe Motivationsenergie im Team
Facilitator	Unterstützt das Team bei der Teamdiagnose und den Herausforderungen bei der Bildung von Beziehungen und Vertrauen
Innovator	Erzeugt Ideen und unterstützt das Team dabei, die Aufgaben effizienter zu erledigen
Kritiker	Konstruktive Prüfinstanz, die das Setzen und Einhalten von hohen Qualitätskriterien sicherstellt

Technologe	Unterstützt das Team dabei, die verfügbaren Technologien optimal und effizient einzusetzen
Champion	Treibt das Projekt nach außen voran
Diplomat	Regelt Konflikte im Team auf eine faire und konstruktive Art und Weise
Supporter	Achtet auf die Bedürfnisse im Team und sorgt dafür, dass diese schnell und gründlich gestillt werden

Bitte beachten Sie, dass es nicht unbedingt eine 1-zu-1-Beziehung zwischen Rolle und Teammitarbeiter gibt. So kann es ja nach Anforderung ein Teammitglied geben, das mehrere Rollen ausfüllt. Umgekehrt kann es mehrere Teammitglieder geben, die dieselbe Rolle ausfüllen. Allerdings kann dies unter Umständen ein Konfliktpotential im Team bedeuten, so dass der Teamleiter eine derartige Konstellation im Auge behalten muss.

Es ist Aufgabe des Teamleiters, festzulegen, welche Rollen er in welcher Ausprägung in seinem Team benötigt und welche Rollen er zur Verfügung hat. Hierzu bietet sich eine **Soll-Ist-Analyse** an.

- Im ersten Schritt ermittelt der Teamleiter, welche Rollen er zur Erfüllung der Aufgabe benötigt. Danach legt er fest, in welcher Intensität er diese benötigt. Hier bietet sich eine Skalierung z.B. von 5 bis 0 an. Die Zahl 5 bedeutet, dass diese Rolle unbedingt benötigt wird. Die Zahl 0 bedeutet, dass die Rolle nicht benötigt wird. Dazwischen gibt es Abstufung von 4 bis 1. Diesen Teil der Analyse wird er in der Regel alleine oder mit einem entsprechenden Teamcoach oder Teamsponsor vor der Zusammenstellung des Teams erledigen.
- Im zweiten Schritt ermittelt der Teamleiter, welche Rollen er in seinem Team tatsächlich hat und mit welcher Intensität. Diesen Teil der Analyse wird er in der Regel mit seinem Team gemeinsam vornehmen.

Tabelle 5.3 stellt Ihnen ein entsprechendes Werkzeug für diese Soll-Ist-Analyse zur Verfügung.

Tabelle 5.3: Soll-Ist-Analyse für Teamrollen

	Wird benötigt			Wird nicht benötigt		
	5	4	3	2	1	0
Führer						
Koordinator						
Experte						
Organisator						
Netzwerker						
Implementierer						
Verteiler						
Motivierer						
Facilitator						
Innovator						
Kritiker						
Technologe						
Champion						
Diplomat						
Supporter						

Es ist leicht einzusehen, dass eine derartige Soll-Ist-Analyse für jede Rolle drei Ergebnisse liefern kann.

- Die Anforderung an eine bestimmte Rolle wird von einem Teammitglied erfüllt, die Rolle ist also in der gewünschten Intensität verfügbar.
- Die Rolle ist nicht oder nicht in der gewünschten Intensität verfügbar. Hier stellt sich die Frage, ob ein weiteres Teammitglied hinzugezogen werden muss, um diese Rolle auszufüllen, oder ob ein vorhandenes Teammitglied diese Rolle nach einer bestimmten Einarbeitungsphase übernehmen kann.
- Die Rolle ist in stärkerer Ausprägung vorhanden als es für die Aufgabe notwendig ist. Dies hört sich zunächst gut an, kann aber zu Konflikten führen. Das Teammitglied, das diese Rolle in stärkerem Maße als erforderlich verkörpert, könnte im Verlauf der Teamarbeit dazu tendieren, dieser Rolle, die ja zu einen Stärken gehört, zu stark auszufüllen. Dies kann zu einer Fehlentwicklung im Team führen.

Beispiel 5.2:

Ein Teammitglied hat eine hohe Qualität als konstruktiver Kritiker. Anhand der Klarheit und der relativen Einfachheit der Arbeit ist ein Kritiker jedoch nur in schwacher Ausprägung notwendig. Das Teammitglied übernimmt diese Aufgaben, zeigt aber im Verlauf der Teamarbeit immer stärkere Tendenzen, Dinge zu hinterfragen und zu kritisieren, und dies auch an Stellen, wo es absolut unnötig ist. Dies führt zu einer Unruhe im Team und zu einem beginnenden Ausschließen des Kritikers.

Sehen wir uns zum Abschluss dieses Abschnitts an, warum diese rollenbezogene Soll-Ist-Analyse in virtuellen Teams viel wichtiger ist als in traditionellen Teams. Denken Sie hierbei wieder an die Unterschiede in der Kommunikation. In traditionellen Teams mit den vielfältigen Arten der informellen Kommunikation werden sich die Rollen relativ rasch selbständig ausprägen bzw. Rollendefizite schnell zeigen. In virtuellen Teams dauert dieser Prozess, wenn er ungesteuert bleibt, wesentlich länger bzw. kommt gar nicht zum Abschluss. Daher sollte der Teamleiter diesen Prozess durch ein konstruktives Vorgehen in Form der geschilderten Soll-Ist-Analyse initiieren und durchführen.

Aufgabe 5.2:

Wenn Sie sich die Rollen in Tabelle 5.2 noch einmal genau ansehen, so erkennen Sie, dass manche Rollen mehr aufgabenorientiert und manchen Rollen mehr beziehungsorientiert angelegt sind. Wieder andere Rollen liegen dazwischen. Ordnen Sie bitte jeder Rolle aus Tabelle 5.2 eine der drei Klassen „Aufgabenorientiert“, „Beziehungsorientiert“, „Dazwischen“ zu.

Lektion 6

6. Vertrauen in virtuellen Teams aufbauen und bewahren

In erfolgreichen Teams sind **vertrauensvolle Beziehungen** die Grundlage der Teamarbeit. Vertrauen ist dabei oft das Ergebnis eines langen Prozesses, der über verschiedene Teambildungsstufen verläuft. Das zwischenpersönliche Vertrauen in Teams bildet sich dabei durch den direkten Kontakt zueinander, durch Gespräche miteinander und durch die Signale, die durch die Körpersprache, Gestik und Mimik also, ausgesandt werden.

Auch in traditionellen Teams ist Vertrauen eine wichtige Arbeitsgrundlage. Allerdings kann man durch „robustere“ Führungsmethoden ein Team mit eingeschränktem oder verlorenem Vertrauen immer noch zu Ergebnissen führen, auch wenn diese Ergebnisse sicherlich weit unter den Erwartungen liegen.

In virtuellen Teams **ist Vertrauen erfolgskritisch**. Um das zu verstehen, müssen Sie sich in die Lage der Teammitarbeiter versetzen. Diese sind in der Regel räumlich mehr oder weniger weit vom Teamleiter und den anderen Teammitarbeitern entfernt und befinden sich häufig in einer isolierten Situation, d.h. es ist kein Teammitglied in nächster Nähe. Die Mitarbeit im Team erfolgt also weniger durch den Gruppenzwang, wie er in traditionellen Teams durch die physikalische Nähe zu finden ist, sondern fast ausschließlich durch die persönliche Motivation der Mitarbeiter. Gleichzeitig stehen diese Mitarbeiter oft in engem, unmittelbarem Kontakt zu ihrem Disziplinarvorgesetzten und zu ihren Kollegen, mit denen sie häufig auf anderen Gebieten neben der virtuellen Teamarbeit zusammenarbeiten. Kommt es nun zu Vertrauensverlusten im virtuellen Team, wird sich dies häufig in der sinkenden Bereitschaft der Teammitarbeiter zeigen, sich im virtuellen Team zu engagieren. Und nichts ist leichter als sich aus einem virtuellen Team zurückzuziehen.

Bitte merken Sie sich:

Der Rückzug eines Teammitglieds aus einem virtuellen Team ist aufgrund der Distanz viel einfacher als aus einem traditionellen Team. Bereits relativ kleine Ursachen können diesen Rückzugsprozess in Gang setzen. Der Verlust von Vertrauen ist einer der häufigsten Gründe für diese meist schleichenden Rückzüge.

Wenn Sie sich die Rolle des Vertrauens bewusst machen, merken Sie, dass wir mit virtuellen Teams hier vor einem Dilemma stehen. Ein Merkmal virtueller Teams ist es ja gerade, dass aufgrund der Distanz die Gelegenheiten für persönliche Treffen, die den Prozess der Vertrauensbildung anstoßen und in Gang halten, selten sind. Somit dauert in virtuellen Teams dieser ganze Vorgang deutlich länger als in traditionellen Teams. Gleichzeitig ist das Vertrauen aber erfolgskritisch.

Das **Dilemma in virtuellen Teams** ist also,

- dass einerseits ein virtuelles Team ohne Vertrauen nicht arbeitsfähig ist, und
- dass andererseits das Team gar nicht die Zeit hat, um den Prozess der Vertrauensbildung zu durchlaufen.

Wie kann man dieses Dilemma überwinden? Der Kern der Lösung steckt in der frühen Teambildungsphase. Da das Team nicht die Zeit hat, um Vertrauen aufzubauen, muss es mit einem **Vertrauensvorschuss** in die Teamarbeit gehen. Jedes Teammitglied und der Teamleiter müssen sich gegenseitig vertrauen, und das, obwohl sie sich oft nur flüchtig oder auch gar nicht kennen. Wird dieser Vertrauensvorschuss nicht gewährt, wird es sehr lange dauern, bis das Team voll leistungsfähig wird. Das hat auch Auswirkungen auf die persönlichen Voraussetzungen, die ein Teammitglied mitbringen sollte. Misstrauische Menschen sind nur schwer in virtuelle Teams zu integrieren und können im schlimmsten Fall einen permanenten Unruheherd bilden.

Vertrauen ist also der Mörtel, der virtuelle Teams zusammenhält. Grund genug, dass wir uns intensiver mit dem Vertrauen beschäftigen.

Zunächst einmal setzt Vertrauen voraus, dass man eine gewisse Beziehung zueinander hat. Selbst der größte Vertrauensvorschuss wird rasch aufgebraucht, wenn es nicht gelingt, eine Beziehung zueinander aufzubauen. Daher sollte am Anfang der virtuellen Teamarbeit, der sich in der Regel durch einen Kickoff-Workshop manifestiert, die Beziehungspflege im Vordergrund stehen. Sie erkennen hier einen großen Unterschied zwischen einem traditionellen Team und einem virtuellen Team.

- Beim Kickoff-Workshop eines traditionellen Teams stehen die **Sachthemen** im Vordergrund. Die Teammitglieder, die ja alle am gleichen Ort ansässig sind, kennen sich in der Regel schon mehr oder weniger lang persönlich oder können durch informelle Treffen und Gespräche Beziehungen zueinander aufbauen.
- Der Aufbau von Beziehungen ohne persönlichen Kontakt ist zwar auch möglich, ist aber komplexer und dauert länger. Dadurch kann wertvolle Zeit verloren gehen. Aus diesem Grund sollten beim Kickoff-Workshop eines virtuellen Teams der **Beziehungsaspekt und die Teambildung** im Vordergrund stehen. Die Sachthemen lassen sich leicht mit modernen Technologien und Methoden der Kommunikation und Zusammenarbeit erledigen. Beim Aufbau von Beziehungen ist das deutlich schwieriger.

Der Aufbau von Vertrauen bzw. die Gewährung eines Vertrauensvorschusses ist die eine Sache. Das Bewahren von Vertrauen ist die andere.

Welches Verhalten von Teamleiter und Teammitglied ist geeignet, um Vertrauen aufzubauen, auszubauen und zu bewahren? Sehen wir uns einige vertrauensbildende Faktoren an:

- Teilen wichtiger, aber auch persönlicher Informationen
- Preisgabe von Erfahrungen und Wissen
- Bereitschaft, nicht nur seine eigenen Stärken, sondern auch seine Schwächen offen anzusprechen
- Loyalität gegenüber dem Team, seiner Vision, seiner Mission und seinen Zielen
- gegenseitige Akzeptanz, speziell Akzeptanz der Unterschiede zwischen den Charakteren
- Bereitschaft, Ideen und Ideale mit anderen zu teilen und die Ideen auch der anderen wertzuschätzen
- Sensibilität gegenüber Bedürfnissen und Sichtweisen der anderen Teammitglieder
- klare schriftliche und mündliche Kommunikation
- Offenheit gegenüber Neuem
- Ehrlichkeit, Konsistenz

Sicherlich fallen Ihnen zahlreiche weitere Faktoren ein.

Fehlen mehrere dieser Faktoren, kann ich Vertrauen nicht oder nur schwer aufbauen bzw. erhalten. Umgekehrt gibt es natürlich auch Verhaltensweisen, die das Vertrauen nachhaltig erschüttern können.

- Preisgabe von vertraulichen Informationen, vor allem die Weiterleitung von vertraulichen Informationen an Personen außerhalb des Teams, ohne dass das Team einverstanden ist;
- Zurückhalten von Informationen, die die Erfolgchance des gesamten Teams verbessern würden
- unpräzise Informationen und Anleitungen, gefolgt von kritischen Rückmeldungen
- Verwendung hierarchischer Informationskanäle, wenn informelle Gespräche zum gleichen Ergebnis geführt hätten
- Verfolgen von versteckten Absichten für persönliche Ziele
- öffentliche Kritik üben
- Verwirrungen stiften

Anhang

A. Lösungen zu den Aufgaben im Text

- 1.1 Die Arbeit in virtuellen Teams ist geprägt durch die Entfernung der Teammitglieder. Somit ist ein gemeinsames Ziel, das auch von allen gleich verstanden wird, ein kritischer Erfolgsfaktor. Zielkonflikte werden in virtuellen Teams wesentlich später erkannt als in traditionellen Teams mit der Folge, dass die Zusammenführung der Arbeiten langwieriger und aufwendiger ist. Zweiter ganz wichtiger Erfolgsfaktor ist die Kommunikation. Da die in traditionellen Teams übliche informelle Kommunikation z.B. am Kaffeeautomaten oder beim Mittagessen entfällt, muss der Austausch der Informationen wesentlich besser strukturiert werden. Schließlich ist auch das Wir-Gefühl und die gemeinsamen Werte und Normen in virtuellen Teams von größerer Bedeutung als in traditionellen Team, da die Gefahr des schleichenden Aussteigens von Teammitgliedern, die innere Kündigung sozusagen, in virtuellen Teams wesentlich größer ist.
- 1.2 Zeit, Kultur, Organisationsstruktur, Kommunikation.
- 2.1 Von 2000 bis 2003 arbeitete ich in der Zentrale von Siemens am Wittelsbacher Platz in München. Der damalige Vorstandsvorsitzende, Herr Dr. von Pierer, hatte sein Büro im gleichen Gebäude, nur etwa 100 m von meinem Büro entfernt. Trotz dieser physischen Nähe war die gefühlte Distanz zu Herrn Dr. von Pierer gewaltig, denn ich hatte mit ihm persönlich nie etwas zu tun. Zu der damaligen Zeit hatte ich eine Kollegin in Australien, mit der ich eng zusammenarbeitete. Die physische Distanz war also sehr groß, und außer gelegentlicher persönlicher Treffen in Singapur oder München war die Arbeit rein virtuell. Durch die enge Zusammenarbeit und private Aktivitäten bei den Treffen konnten wir jedoch die gefühlte Distanz weitest gehend eliminieren. Die Kollegin war mir also emotional viel näher als Herr Dr. von Pierer „gleich um die Ecke“.
- 2.2 Bei der Lösung zu dieser Aufgabe müssen Sie zunächst die zeitlichen Differenzen finden und dabei die Sommerzeit mit berücksichtigen. Danach können Sie versuchen, die Zeiten für die Telefonkonferenzen festzulegen. Dabei sollten Sie mehrere Alternativen ausarbeiten, so dass jeder zwischendurch mit einer ungünstigen Zeit vorlieb nehmen muss. Dabei können Sie die Zeit entweder einfach nur durchzirkulieren, Sie können sie aber auch nach der Anzahl der Teilnehmer gewichten.

In der zugehörigen Tabelle sehen Sie eine Gewichtung in Abhängigkeit von der Zahl der Teammitglieder, die aus der entsprechenden Zeitzone kommen. Wenn Sie nun noch die Vorschläge mit den grau hinterlegten „schlechten“ Zeiten ansehen, so könnte man folgende Einteilung treffen:

- Vorschlag 1 bei 4 von 10 Telefonkonferenzen (zwei Teammitglieder aus New York und zwei aus Rio de Janeiro sind betroffen)
- Vorschlag 2 bei 3 von 10 Telefonkonferenzen (zwei Teammitglieder aus Frankfurt und ein Teammitglied aus London sind betroffen)
- Vorschlag 3 bei 3 von 10 Telefonkonferenzen (drei Teammitglieder aus Tokio sind betroffen).

Zu diskutieren bliebe, ob z.B. der 7.00-Uhr-Termin für die Teilnehmer aus Tokio ein guter oder ein schlechter Termin ist.

Ort	Zeit in Relation zu Frankfurt	Sommerzeit	Gewichtung
New York	- 6 Std.	Ja	2 von 10 Konferenzen
Rio de Janeiro	- 5 Std.	Nein	2 von 10 Konferenzen
London	- 1 Std.	Ja	1 von 10 Konferenzen
Frankfurt	0 Std	Ja	2 von 10 Konferenzen
Tokio	+ 7 Std.	Nein	3 von 10 Konferenzen
Ort	Vorschlag 1	Vorschlag 2	Vorschlag 3
New York	5.00 Uhr	8.00 Uhr	17.00 Uhr
Rio de Janeiro	6.00 Uhr	9.00 Uhr	18.00 Uhr
London	10.00 Uhr	13.00 Uhr	22.00 Uhr
Frankfurt	11.00 Uhr	14.00 Uhr	23.00 Uhr
Tokio	18.00 Uhr	21.00 Uhr	7.00 Uhr

2.3 Vertrauensbildende und vertrauenserhaltende Maßnahmen; Regeln der Kommunikation und Zusammenarbeit; Festlegung von Teamwerten und Leben dieser Werte; Festlegung von Konfliktlösungsstrategien; Maßnahmen zur Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Teammitglieder; Schaffung eines gemeinsamen Zielverständnisses; Festlegung von „Spielregeln“; Maßnahmen zur Erhöhung der Identifikation des Einzelnen mit dem Team.

2.4 Auf der Grundlagenstufe

- 3.1 Ein virtuelles Teammitglied, das den Eindruck gewinnt, dass seine Arbeit in einem virtuellen Team nicht zu der entsprechenden Anerkennung, z.B. bei seinem Disziplinarvorgesetzten, führt, entwickelt Ängste. Es hat vor allem Angst, nicht mehr richtig gefördert zu werden – seine Arbeit wird ja nicht gewürdigt – und damit auch nicht befördert zu werden. Also wird es in der Konsequenz sein Engagement im virtuellen Team deutlich reduzieren, um sich dort zu engagieren, wo es Anerkennung findet. Und unter diesem (Teil-)Ausstieg leidet das gesamte virtuelle Team.

- 3.2 Teamleiter: Verlust der Kontrolle; Teammitarbeiter: Kommunikation

- 4.1 Die Kosten für den Moderator hätten ebenfalls eingerechnet werden müssen, ebenso die Verlängerung der Präsenzmeetings. Dadurch wäre der monetäre Vorteil der virtuellen Lösung etwas geringer ausgefallen.

- 4.2 Einsparung von Reisekosten und Reisezeiten; Verbesserung der Qualität der Arbeitsergebnisse; Verkürzung von Prozess- und Ablaufzeiten; Erhöhung der Innovationskraft.

- 5.1 Interesse an neuer Technologie; Fähigkeit zum Selbstmanagement; soziale Fähigkeiten

- 5.2 Aufgabenorientiert: Koordinator, Experte, Implementierer, Organisator, Kritiker, Technologe
Dazwischen: Führer, Verteiler, Innovator, Facilitator
Beziehungsorientiert: Champion, Diplomat, Motivierer, Netzwerker, Supporter

B. Sachwortverzeichnis

- Ad-Hoc-Stufe 23
- Arbeitsgruppe 6
- asynchrone Kommunikation 30
- Beziehungsaspekt 57
- Chancen 33
- Distanz 12
- Einsparung 40
- einzelkämpferischer Teamplayer 47
- Grundlagenstufe 24
- hybrides Team 48
- Kommunikation 10, 25
- Kommunikationstechnologien 25
- Kultur 9
- Leiter 46
- Managementkonzept 46
- Mission 19
- Nutzen 40
- Optimierungsebene 25
- Organisationsstruktur 10, 23
- Risiken 33, 34
- Rollen 50
- Soll-Ist-Analyse 52
- Sprache 18
- Standardisierungsstufe 24
- synchrone Kommunikation 30
- Team 5
- Teamkultur 22
- Teamleiter 46
- Vertrauen 56
- Vertrauensvorschuss 57
- Wir-Gefühl 7
- Zeit 8, 14
- Zeitdauer 16
- Ziel 7, 19
- Zusammensetzung des Teams 47

C. Glossar

Diskussionsforum	Kommunikationsplattform zum Austausch von E-Mail ähnlichen Meldungen auf asynchrone Art und Weise, d.h. nicht in Echtzeit; durch die Anordnung der Meldungen wird die Struktur der Kommunikation (wer antwortet wem?), der so genannten Thread, sichtbar
Groupware	Gruppen-Software, auch kollaborative Software; Software zur Unterstützung der Zusammenarbeit in einer Gruppe über räumliche und oft auch zeitliche Distanz hinweg; Groupware ist die Umsetzung der theoretischen Grundlagen der computergestützten Gruppenarbeit (Computer Supported Cooperative Work, CSCW) in einer konkreten Anwendung
Kontext	Zusammenhang oder Umfeld beispielsweise eines Wortes, eines Satzes, einer Information oder einer Handlung
Metapher	Rhetorische Figur, bei der ein Wort nicht in seiner wörtlichen Bedeutung, sondern in einer übertragenen Bedeutung gebraucht wird, und zwar so, dass zwischen der wörtlich bezeichneten Sache und der übertragen gemeinten eine Beziehung der Ähnlichkeit besteht.
Pull-Kommunikation	Kommunikationsform, bei der der Empfänger der Information diese aktiv von einem Medium, z.B. einem Diskussionsforum oder einer Website, holen muss
Push-Kommunikation	Kommunikationsform, bei dem die Information dem Empfänger automatisch zugestellt wird, z.B. bei E-Mail
Thread	Dt.: Faden; Darstellung der Meldungen in einem Kommunikationsforum, so dass das Wechselspiel von „Rede“ und „Gegenrede“ sichtbar wird; oft durch dünnen Linien, die Fäden (Threads) angezeigt
Workflow	Arbeitsablauf; vordefinierte Abfolge von rechnergestützt ablaufenden Aktivitäten

D. Literaturverzeichnis

Brake, Terence

Where in the World is My Team: Making a Success of Your Virtual Global Workplace
John Wiley & Sons, England, 2009

Bühlmann, Beat

Need to Manage a Virtual Team? Theory and Practice in a Nutshell
Cuvillier-Verlag, Göttingen, 2007

Duarte, Deborah L, (Autor); Snyder, Nancy Tennant (Autor)

Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed
John Wiley & Sons, USA, 2006

Lojesk, Karen Sobel; Reilly, Richard R.

Uniting the Virtual Workforce: Transforming Leadership and Innovation in the
Globally Integrated Enterprise
Kindle Edition, 2008

Maibach, Irmtraut

Erfolgsfaktoren für virtuelle Teams
Diplomarbeiten Agentur, 2004

Nemiror, Jill; Beyerlein, Michael M.; Bradley, Lori; Beyerlein; Susan

The Handbook of High Performance Virtual Teams: A Toolkit for Collaborating
Across Boundaries
Jossey-Bass, San Francisco, 2008

Thomas, Gary; Stöger, Gabriele

Teams ohne Grenzen. Und es geht doch: Virtuelle Teams erfolgreich vernetzen, führen, leben
Orell Fuesli, Zürich, 2007

Leading Virtual Teams (Pocket Mentor)

Harvard Business Press, Boston, 2010

E. Einsendeaufgaben

1. Zählen Sie die fünf wesentlichen Merkmale der virtuellen Zusammenarbeit auf.
2. Welche Kulturbegriffe spielen bei der virtuellen Teamarbeit eine wichtige Rolle?
3. Warum benötigt virtuelle Zusammenarbeit eine sehr gut strukturierte formale Kommunikation mit entsprechenden Kommunikationsregeln und -methoden?
4. Erklären Sie mit jeweils einem Satz die beiden grundsätzlichen Distanzbegriffe, die Sie kennen gelernt haben.
5. Ein Teamleiter in einem virtuellen Team sagt zu seinem Mitarbeiter: „Sie haben mir hier einen 20seitigen Bericht abgegeben. Alles, was ich benötigt hätte, sind ein paar Stichpunkte.“ Darauf antwortet der Mitarbeiter: „Bei uns wird das so gemacht. Mein Chef hätte nie akzeptiert, dass ich nur ein paar Stichpunkte abgegeben hätte.“
Wo liegt das Kommunikationsproblem zwischen Teamleiter und Teammitarbeiter?
 - a.) Keine klaren Anweisungen
 - b.) Unterschiedliche Kultur
 - c.) Keine klaren Zielvorgaben
 - d.) Falsche Kommunikationstechnologien
 - e.) Unmotivierte MitarbeiterBegründen Sie Ihre Antworten kurz.
6. Welche der folgenden Kommunikationsmittel sind asynchron?
 - a.) E-Mail
 - b.) Briefpost
 - c.) Telefon
 - d.) Videokonferenz
 - e.) SMS
 - f.) Diskussionsforum
 - g.) Online-Besprechung
7. Teamarbeit beginnt speziell bei Projekten meist mit einem so genannten Kick-off-Workshop, einem Workshop, bei dem sich die Teilnehmer präsent treffen, um die Arbeit zu beginnen. Was sollte bei einem Kickoff-Workshop für virtuelle Arbeit im Vordergrund stehen?
 - a.) Beziehungsbildung
 - b.) Sachthemen
 - c.) Ausgewogenes Verhältnis von Beziehungsbildung zu SachthemenBegründen Sie Ihre Antwort.

8. Welchen Managementstil sollte ein virtueller Teamleiter pflegen?
 - a.) partizipativ
 - b.) delegativ
 - c.) direktiv

9. Erklären Sie mit wenigen Sätzen, warum ein virtuelles Teammitglied ein einzelkämpferischer Teamplayer sein muss.

10. Erklären Sie mit wenigen Sätzen das Vertrauensdilemma der virtuellen Zusammenarbeit.