

Kommunikation ermöglichen – Führung in virtuellen Teams

Ilse Hantschk und Kathrin Stirnemann



Immer mehr Unternehmen und Organisationen setzen zur Bewältigung komplexer Aufgaben virtuelle Teams ein. In vielen Bereichen von Wirtschaft und Verwaltung arbeiten Menschen in dieser neuen Art von Kleingruppe zur Überwindung von räumlichen, zeitlichen und auch organisatorischen Grenzen. Der Trend zur Arbeit in verteilten Teams wird sich in den nächsten Jahren voraussichtlich weiter fortsetzen.

Der Begriff virtuell stammt aus dem Lateinischen, hat die gleiche Wortwurzel wie Virtualität (Kraft, Möglichkeit) und beschreibt damit sehr treffend das Potenzial virtueller Teams.

Nach Lipnack/Stamps (1998) besteht ein virtuelles Team aus einer kleineren Gruppe voneinander abhängiger Mitglieder, die gemeinsam ein Projekt bearbeiten. Die Mitglieder nehmen sich selbst als Teil des Teams wahr (Gruppenidentität). Zur Erfüllung eines gemeinsamen Ziels werden komplementäre Fähigkeiten zusammengeführt, so dass die Aufgaben in kollektiver Verantwortung über Raum-, Zeit- und gegebenenfalls Organisationsgrenzen hinweg erfüllt werden können. Häufig sind dabei auch kulturelle und sprach-

liche Unterschiede zu integrieren. Technische Hilfsmittel bilden die Basis der Kooperation. Es handelt sich also um eine temporäre, geographisch verstreute und größtenteils elektronisch kommunizierende Gruppe von – zum Teil sehr unterschiedlichen – Menschen.

Bei virtuellen Teams handelt es sich nicht um das Gegenteil eines *Face-to-Face Teams*, sondern viel eher um eine Weiterentwicklung. Jene Merkmale, die für erfolgreiche konventionelle Teams kennzeichnend sind, können auch auf virtuelle Teams übertragen werden:

- Gemeinsames Ziel
- Anspruchsvolle Leistungsanforderungen
- Klar festgelegte Verantwortlichkeiten
- Identifikation mit der Aufgabe und mit dem Teamergebnis
- Verbindliche Teamregeln
- Systematische Vorgehensweise
- Sinnvolle Unterstützung durch geeignete Tools

Der Übergang von konventionellen zu virtuellen Teams ist fließend. Auch konventionelle Teams befinden sich selten in unmittelbarer Nähe zu einander. Daher verwenden auch sie bereits seit langem Medien (wie zum Beispiel: Telefon, Telefax und EDV), um räumliche Grenzen zu überwinden. Virtuelle Teams nutzen verstärkt computergestützte Medien in virtuellen Teamräumen, um die Herausforderungen der grenzüberschreitenden Arbeit erfolgreich zu bewältigen.

Organisationen sollen mit Hilfe virtueller Teams intelligenter und flexibler, wendiger und wettbewerbsfähiger werden. Dieser Weg hat aber auch seinen Preis: Obwohl die Vorteile verteilter Arbeit auf der Hand liegen (Bündelung von unterschiedlicher Fachkompetenz, Überwindung von großen räumlichen Distanzen, Vermeidung von Reisekosten, Zeit-

ersparnis und Schaffung von Synergien), zeigt die Praxis häufig, dass es offenbar schwierig ist, diese Art der Zusammenarbeit effizient zu gestalten. Der erste Kontakt mit virtueller Teamarbeit endet nicht selten mit einer der folgenden Erfahrungen:

- Die Vorstellungen über Zielsetzung und Vorgehensweise sind sehr unterschiedlich und entsprechend aufwendig ist das Zusammenführen einzelner Teilergebnisse
- Es gibt zahlreiche (interkulturelle) Missverständnisse, die zu gegenseitiger Schuldzuweisung und schließlich zu großen Konflikten führen
- Manche Mitglieder fangen die Projektarbeit erst gar nicht an
- Nicht das Projektziel steht im Vordergrund, sondern die „technischen Spielereien“!
- Nach einem euphorischen Start versandet das Projekt
- Es kommt zu langen zeitlichen Verzögerungen
- Das „Wir-Gefühl“ fehlt

„Einfach mal probieren, wie es sich virtuell zusammenarbeiten lässt“, klappt oftmals nicht oder nicht sehr lange! Die Vorteile virtueller Teamarbeit werden auch nicht alleine durch die Einführung eines Softwaretools erreicht. Das Arbeiten in und vor allem die Führung von räumlich verteilten Teams bedarf der Erfahrung und einiger Fähigkeiten, die unter Umständen erst erlernt werden müssen. Die zentrale Herausforderung ist dabei die Gestaltung der notwendigen Kommunikation.

Voraussetzung für erfolgreiche virtuelle Teamarbeit

Die zentralen Basisthemen, die über Erfolg oder Misserfolg von virtuellen Teams entscheiden, sind:

1. Die Zusammensetzung der Teams (d.h. die optimale Bündelung von Knowhow),
2. die besondere Art der Kommunikation und Zusammenarbeit,
3. Verbindlichkeit gegenüber Absprachen und gegenseitiges Vertrauen,
4. Führung und Pflege von virtuellen Teams,
5. technische Rahmenbedingungen

1. Zusammensetzung der Teams

Als Folge der veränderten Arbeitsbedingungen in einem virtuellen Team müssen die Mitarbeitenden über ein Bündel von Kompetenzen verfügen, um die Effizienz der Arbeit gewährleisten zu können. Die erforderlichen Kompetenzen lassen sich in drei Bereiche untergliedern:

- **Fachliche und methodische Kompetenzen:** Diese Fähigkeiten beziehen sich auf das Wissen und die Qualifikation eines Teammitgliedes, welche zur fachlichen Lösung der gemeinsamen Aufgaben benötigt werden.
- **Technische Kompetenzen:** Es müssen ausreichend Kenntnisse über und Akzeptanz für das unterstützende System vorhanden sein. Das Teammitglied sollte die Fähigkeit zur computervermittelten Kommunikation besitzen und den Umgang mit Daten beherrschen.
- **Soziale Kompetenz:** Die soziale Fähigkeit, mit anderen Menschen zu kommunizieren, zu interagieren, gemeinsam Aufgabenstellungen zu lösen, ist auch für die Arbeit virtueller Teams von großer Bedeutung. Der Wegfall physischer Präsenz der anderen Teammitglieder bringt den Verlust



von direkter sozialer Kontrolle durch Vorgesetzte und KollgeInnen mit sich. Die virtuellen Teammitglieder müssen deshalb Eigeninitiative, Entscheidungsstärke, Selbstkontrolle und ein effizientes Selbstmanagement beherrschen, da viele Teilaufgaben auch in Eigenregie zum Abschluss gebracht werden müssen. Gleichzeitig ist ein hohes Vertrauen in die entsprechenden Fähigkeiten der anderen notwendig.

2. Die besondere Art der Kommunikation und Zusammenarbeit in virtuellen Teams

Optimal für die *Zusammenarbeit* in virtuellen Teams sind kleine Teams mit maximal sieben Mitgliedern. Bei dieser Größe ist es möglich, persönlichen Kontakt zu allen Beteiligten aufrechtzuerhalten. Ist das Team zu groß, birgt dies die Gefahr der sinkenden Kohäsion und Arbeitszufriedenheit.

Die Zusammenarbeit muss *auf Basis eines geteilten Grundverständnisses bezüglich Kernaufgaben und Zielen* erfolgen. Dazu ist es notwendig, dass sich die Team-Mitglieder auch persönlich kennen und sich über dieses Verständnis ausgetauscht – vielleicht auch mit einander gerungen haben. Aus diesem Grund sind Treffen zum gegenseitigen Kennenlernen und Etablieren einer gemeinsamen Arbeitsbasis von großer Bedeutung.

Die Dauer der Zusammenarbeit wirkt sich auf die Arbeitseffizienz aus: Teams sind leistungsfähiger, wenn sie *länger zusammenarbeiten*.

Virtuelle Teams benötigen *klare interne Rollenverteilungen mit klaren Verantwortlichkeiten und konkreten Aufgaben*, um das Verhalten der Mitglieder vorhersag- und planbar zu gestalten und um effizient arbeiten zu können.

Zentral für die Arbeit in einem virtuellen Team und dessen Funktionalität ist die *Kommunikation*.



tion. In virtuellen Teams fehlt häufig der informelle Austausch. Die Information „zufällig im Flur oder bei der Kaffeemaschine nebenbei“ gibt es nicht. Mit der Nutzung von technischen Kanälen statt der direkten (face-to-face) Kommunikation gehen Veränderungen in den sozio-emotionalen Arbeitsbedingungen der Teammitglieder einher. Anders als bei konventionellen Gesprächen sind bei virtuellen Treffen die Ausdrucks- und Wahrnehmungsmöglichkeiten stark eingeschränkt. Das Verhalten kann nicht an nonverbalen Reaktionen ausgerichtet werden. Die Sprache reduziert sich mehr und mehr auf Schrift und Symbole. Die subjektive Interpretation von Nachrichten kann zu Kommunikationsstörungen führen.

Virtuelle Teams benötigen einen sehr bewussten und behutsamen Umgang mit Kommunikation. Der Aufbau von sozialen Netzen ist möglich, benötigt aber aufgrund der fehlenden persönlichen Begegnungen vermehrte Aufmerksamkeit und Zeit zum Reifen.

Es hat sich gezeigt, dass es wichtig ist, dass die Teammitglieder die technischen Medien aktiv nutzen wollen und dürfen. Die Projektbesprechung im Chat wird leider in vielen Unternehmen noch als Spielerei angesehen. Der Austausch zwischen den Teammitgliedern muss trotz Distanz spontan möglich und flüssig sein.

Auch wenn enorme Anstrengungen und hohe Kosten für die technische Nachbildung der Kommunikationskanäle aufgewendet werden und dadurch ein Gewinn von sichtbaren Kommunikationsstrukturen und von besser konservierbaren Informationen ermöglicht wird, so bleibt doch die Gefahr des Verlustes von wichtigen Informationen bestehen.

3. Verbindlichkeit gegenüber Absprachen und Vertrauen

So wichtig positive Beziehungen und ein hohes Maß an Vertrauen für konventionelle Teams sein mögen, für virtuelle Teams sind sie noch wichtiger. Durch den fehlenden täglichen und persönlichen Kontakt sind die Möglichkeiten, Missverständnisse rasch zu klären, stark eingeschränkt. Anstelle hierarchischer und bürokratischer Kontrollmechanismen muss gegenseitiges Vertrauen die Basis für die virtuelle Zusammenarbeit bilden.

Die besondere Herausforderung geographisch verstreuter Teams liegt darin, dass sie Informationen austauschen und zusammenarbeiten sollen, obwohl sich die Teammitglieder überwiegend persönlich fremd sind. *Die Bereitschaft zur Weitergabe ihrer Ideen und Arbeitsergebnisse* hängt in hohem Maße von der vorhandenen Vertrauensbasis ab. Arbeitsbeiträge der Teammitglieder müssen zum einen persönlich zurechenbar sein. Zum anderen soll ein reger Austausch entstehen, in dem das Geben und Nehmen gut ausbalanciert ist, sodass jeder die Überzeugung gewinnt, von der Teammitgliedschaft zu profitieren.

Die Schaffung einer tragfähigen Vertrauensbasis ist als eine der Hauptaufgaben des Teamleiters (der Teamleiterin) einzuschätzen. Sie entsteht durch Kommunikation und Austausch von Arbeitsergebnissen zwischen den Beteiligten. Um eine erste Vertrauensbasis für die gemeinsame Arbeit zu schaffen, benötigen die meisten virtuellen Teams gerade in der Anfangsphase eine Zeit des direkten Kontakts

der beteiligten Mitglieder. Damit kann ein gemeinsames Grundverständnis zu Auftrag und Zielsetzung geschaffen werden und die Entwicklung einer Team-Identität beginnen.

Die Gestaltung der Zusammenarbeit wird durch verbindliche Spielregeln für den Umgang miteinander entscheidend unterstützt. *Die Einhaltung von verbindlichen Absprachen* ist eine wichtige Voraussetzung, damit Vertrauen wachsen kann. Regeln in Bezug auf Kommunikation, Feedback, Häufigkeit der Online-Treffen, Handling von E-Mails oder veräumten Terminen geben Orientierung und erleichtern den Aufbau von Vertrauen.

Es hat sich auch gezeigt, dass Teams, die zwar ein grobes Ziel für ihre Projektarbeit, jedoch keine konkrete Planung haben, insgesamt über zu wenig Verbindlichkeit und Struktur verfügen: Das Resultat ist die Einstellung „Irgendeiner wird's schon richten“. Eine gute Projektplanung als verbindender Rahmen ist für den Erfolg virtueller Teams unerlässlich!



Darüber hinaus benötigen virtuelle Teams auch Vertrauen in die Technik. Dieses Vertrauen bezieht sich zum einen auf die technische Basis selbst, also die funktionale Qualität, Verlässlichkeit und Sicherheit und zum anderen auf die Glaubwürdigkeit und Vollständigkeit der technisch übermittelten Informationen. Hier bilden Technik-Schulungen und die Ein-

haltung der formulierten Normen die Basis für die Zusammenarbeit.

4. Führung von virtuellen Teams

Bei virtuellen Teams hat Führung etwas mit Pflege zu tun. Die Teamleiter haben also weniger die Aufgabe, das Handeln der Teammitglieder direkt zu steuern, als dafür zu sorgen, dass sich der Verlauf des gemeinsamen Projektes an den *vereinbarten Zielen* ausrichtet. Hierzu müssen diese Ziele geklärt und visualisiert, sowie die Arbeitspakete vereinbart werden. Jedes Teammitglied muss eine Vorstellung über das „Endprodukt“ entwickeln, damit ein sinnvoller Einzelbeitrag geleistet werden kann. Der Teamleiter (die Teamleiterin) erkennt die Potenziale der Teammitglieder und fördert sie entsprechend. Er (sie) regt die Kommunikation zwischen den Beteiligten an und unterstützt die Arbeit und Identifikation des Teams durch Schaffung von Strukturen und Symbolen.



Orientierung schaffen und Beziehungen pflegen gehört zu den prominentesten Aufgaben des Leiters (der Leiterin) eines virtuellen Teams. Er (sie) bündelt die Aufmerksamkeit durch geeignete Inszenierungen. Regelmäßiger persönlicher Kontakt mit den Mitgliedern des virtuellen Teams ist unerlässlich.

Häufig wird die virtuelle Führung erweitert. Eine Möglichkeit ist die Differenzierung der Führungsrollen (Lipnack/Stamps, 1998, S. 153) in:

- KoordinatorIn
- PlanerIn
- Manager des technischen Netzwerkes
- Manager des sozialen Netzwerkes
- Oberste(r) EntscheidungsträgerIn

Die Organisationsstruktur in virtuellen Teams kann sehr unterschiedlich aussehen. Formelle und informelle Hierarchien prägen die Art und den Fluss der Informationen in hohem Maße. Erst die persönlichen sozialen Netzwerke führen zum Gefühl der Zusammengehörigkeit. In virtuellen Teams sind die formalen Rollen funktionaler und flexibler zu handhaben.

5. Technische Rahmenbedingungen

Da es sich bei der virtuellen Teamarbeit um eine Arbeitsform handelt, die bei vielen unterschiedlichen Teams genutzt werden kann, ergeben sich für das technische Unterstützungssystem, also den virtuellen Raum für die Zusammenarbeit, folgende Anforderungen: Ein virtueller Raum sollte einfach und sofort von jedem zu erstellen sein, flexibel mit benötigten Funktionalitäten ausgestattet werden können und nur für Beteiligte zu betreten sein. Des Weiteren sollte der Raum das Team umfassend unterstützen bei der:

- Kommunikation: Verständigung zwischen den Mitgliedern
- Koordination: Abstimmung der Handlungen untereinander
- Kooperation: Durchführung gemeinsamer Tätigkeiten
- Kontrolle/Führung: Das System sollte auch anleiten, erinnern und kontrollieren

Eine wichtige Voraussetzung für die Medienutzung ist das Zur-Verfügung-Stehen der gleichen Medien für alle und die Tatsache,

dass alle Mitarbeitenden mit der Anwendung vertraut sind. Der Einsatz der Medien muss ständig kommuniziert, aktualisiert und reflektiert werden. Neben der Notwendigkeit, dass eine „virtuelle Kommunikationskompetenz“ entwickelt werden muss, sollten auch individuelle Vorlieben beachtet werden. Die Mitarbeiter müssen ihren persönlichen Mehrwert durch den Medieneinsatz erkennen. Fehlt die Akzeptanz dem Medieneinsatz gegenüber oder ist der persönliche Nutzen nicht klar, kann dies zum Boykott des Tools führen (vgl. Schenk in Gellert, 2004, S. 348ff).

Für die Wahl der Medien sind die Aspekte des Aufgabenbezuges, der sozialen Kommunikationsbedürfnisse und der Medienpräferenzen ausschlaggebend.

Eine virtuelle Teamumgebung muss genauso moderiert und betreut werden, wie das Büro innerhalb der Firma. Wird dieser Aspekt vergessen, geht die Übersichtlichkeit schnell verloren.

Auswahl geeigneter Aufgaben und Projekte

Gerade für Unternehmen, die mit virtueller Teamarbeit anfangen möchten, ist die Auswahl geeigneter Aufgaben bzw. Projekte von elementarer Bedeutung. Die ersten Projekte sollten vom Umfang her überschaubar und bedeutsam sein und von engagierten Mitarbeitenden durchgeführt werden. Letztendlich kann nur der Erfolg von virtuellen Projekten dazu führen, dass sich die Unternehmenskultur so verändert, dass sie diese Arbeitsform positiv unterstützt und sich damit auch für das Unternehmen die erwarteten Vorteile einstellen.



Literatur

Döring, Nicola: Sozialpsychologie des Internet. Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen, 2. Aufl./ 2003

Gellert, Manfred; Nowak, Claus: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams, 2. Aufl./ 2004

Hauenschild, Christa; Schmidt Christiane; Wagner Daniela: Managing Diversity in virtuellen Teams – didaktische Strategien zur Unterstützung eines wertschätzenden Umgangs mit kultureller Vielfalt, 2005

Hirschfelder, Gunther; Huber, Birgit: Die Virtualisierung der Arbeit. Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen, 2004

Keiser, Oliver: Virtuelle Teams. Konzeptionelle Annäherung, theoretische Grundlagen und kritische Reflexion, 2002

Lipnack, Jessica; Stamps, Jeffrey: Virtuelle Teams, Projekte ohne Grenzen, 1998

<http://www.flexible-unternehmen.de>, 16.04.2007