

# Virtuelle Teamarbeit

Durch die zunehmende Globalisierung und den vermehrten Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien entstehen neue, nicht mehr an einen Ort gebundene Formen der Zusammenarbeit, immer häufiger auch über Unternehmensgrenzen hinweg: Virtuelle Zusammenarbeit setzt sich als zeitgemäße Art der Kooperation in Projektteams durch. Sogar Studienabgängern fehlt mitunter das Know-how, unter diesen neuen komplexen Bedingungen effizient, zielorientiert und selbstorganisiert zu arbeiten. Mittlerweile ist die zunehmende Virtualisierung der Arbeit auch ein Thema für kleinere Unternehmen geworden.

## Was sind virtuelle Teams?

Aufgrund der wachsenden Bedeutung von Computer und Internet als Arbeits- und Kommunikationsmedium rückt die sogenannte virtuelle beziehungsweise verteilte Teamarbeit immer stärker in den Mittelpunkt des Interesses. Sie bieten die Möglichkeit, Wissen und Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder auch über räumliche Entfernungen hinweg zusammenzuführen und zu nutzen.

Dabei ist der Übergang von „konventionellen“ Teams hin zu virtuellen Teams fließend, da sich auch die Mitglieder konventioneller Teams in den seltensten Fällen in ein und demselben Raum bei Ausübung ihrer Tätigkeiten befunden haben, sondern vielmehr seit langem schon in ihrer Kommunikation miteinander auf Medien wie Telefon oder Telefax zurückgegriffen haben. Grundsätzlich gilt für virtuelle Teams dass

- sie eine kleine Gruppe voneinander abhängiger Mitglieder sind, die gemeinsam ein Projekt bearbeiten bzw. gemeinsame Arbeitsaufträge haben;
- sich die Mitglieder der Gruppe als ein Team verstehen im Sinne einer gemeinsamen Identität und eines gemeinsamen Zieles;
- um das gemeinsame Ziel zu erreichen, die verschiedenen Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitglieder zusammengeführt werden müssen, so dass die Aufgaben in kollektiver Verantwortung über Raum-, Zeit- und gegebenenfalls auch Organisationsgrenzen hinweg erfüllt werden können; technische Hilfsmittel die Basis der Zusammenarbeit bilden;

- die Gruppe zeitlich begrenzt aktiv ist, geografisch verstreut miteinander arbeitet und kommuniziert und dies überwiegend elektronisch.

Virtuelle Teams arbeiten also ergebnisorientiert und informationstechnisch vernetzt an gemeinsamen Zielen und Arbeitsaufträgen. Aufgrund dieser Definitionen kann man zu dem Schluss kommen, dass ein Großteil der Teamarbeit mittlerweile virtuell bzw. verteilt stattfindet – auch wenn dies bisher nicht so bewusst wahrgenommen wurde. Somit könnte man auch davon ausgehen, dass es sich eigentlich nur um „alten Wein in neuen Schläuchen“ handelt.

Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen und die betriebliche Praxis zeigen jedoch, dass es sich wirklich um eine „neue“ Art der Zusammenarbeit handelt, die durchaus ihre Tücken hat und dass es keineswegs selbstverständlich ist, dass sie reibungslos klappt.

### Anwendungsbereiche und Probleme

Betrachtet man beispielsweise die Automobilindustrie als ein „Anwendungsfeld“ der virtuellen Zusammenarbeit, so zeigt sich, dass Hersteller und Zulieferer immer enger miteinander kooperieren müssen und auch Zulieferer beispielsweise in Entwicklungsprojekten zusammenarbeiten – und das über einen kompletten Produktlebenszyklus hinweg. Diese Konstellationen waren bis vor wenigen Jahren nicht denkbar und werfen in der Praxis immer wieder Fragen auf wie: Auf welche Art wird das Projekt organisiert? Wie sehen die Schnittstellen zwischen den einzelnen Beteiligten aus? Wie tausche ich mich am besten mit Kolleginnen und Kollegen anderer Kulturen aus? Wie managen wir die unterschiedlichen Zeitzonen, in denen das Projekt zu bearbeiten ist? Wie gehen wir mit unterschiedlichen Systemen um? etc.

Allein diese Fragestellungen zeigen, dass die virtuelle Zusammenarbeit neue oder zumindest veränderte Konzepte der Organisation (zum Beispiel angepasste Formen des Projektmanagements) benötigt. Daneben gilt es, die Ressource „Mensch“ auf diese Art der Zusammenarbeit vorzubereiten beziehungsweise die beteiligten Mitarbeiter zu begleiten. Sie bestimmen letztlich mit ihrem Verhalten (und auch ihrem „Nicht-Verhalten“), wie das Projektergebnis aussieht. Dieses Verhalten wird unter anderem von den vorhandenen Kompetenzen, der persönlichen Einstellung zu dieser Art der Zusammenarbeit und der Motivation des Einzelnen beeinflusst.

Im Rahmen des sogenannten „Cross Enterprise Engineering-“ (CEE) Ansatzes werden derzeit an der Technischen Universität in Kaiserslautern Kriterien entwickelt, die diese neue und komplexe Art der

Kooperation und damit das Umfeld, in dem Ingenieure ihre Tätigkeiten ausführen, beschreiben helfen. Bisher wurden die drei nachfolgenden Bereiche identifiziert:

- **cross location**, das heißt, Mitarbeiter an verschiedenen Standorten innerhalb eines Unternehmens und/oder über Unternehmensgrenzen hinweg kommunizieren miteinander;
- **cross domain**, das heißt, Mitarbeiter verschiedener Gewerke (z.B. Mechanik, Elektronik, Software, Pneumatik) kommunizieren miteinander;
- **cross process**, d.h. Mitarbeiter der verschiedenen Phasen (entlang des Produktlebenszyklus) kommunizieren miteinander.

CEE wird dabei definiert als die Gesamtheit aller entlang des Produktlebenszyklus zu tätigen Ingenieursdienstleistungen und -aktivitäten über Organisations- und Unternehmensgrenzen hinweg.

Darüber hinaus entwickelte bereits vor einiger Zeit eine Gruppe um den finnischen Forscher Matti Vartiainen einen sogenannten Virtualitätsindex, der die Ausprägung der virtuellen Zusammenarbeit beschreibt.

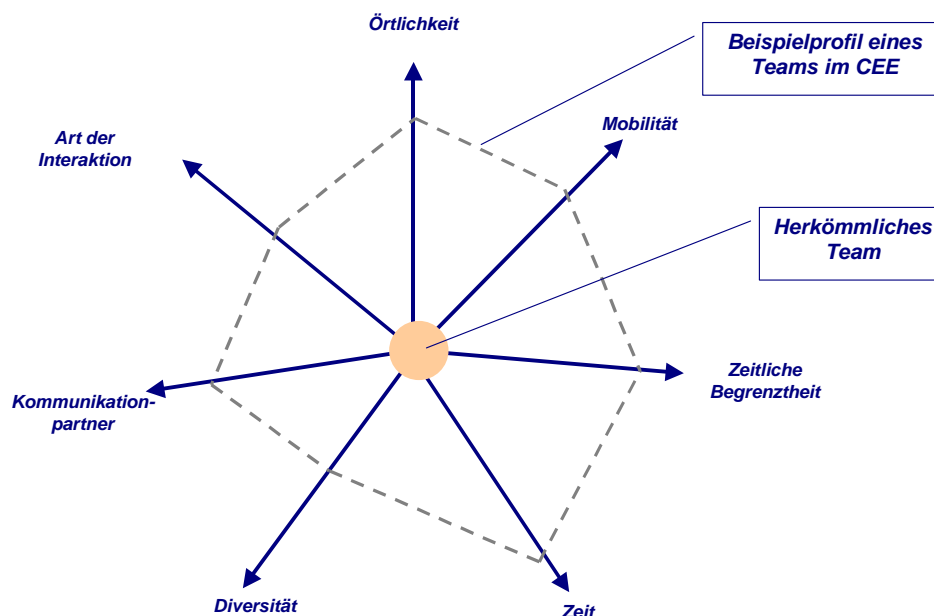


Abbildung 1: Virtualitätsindex nach Vartiainen, angewandt auf ein Beispiel im CEE

Diese Beschreibungskriterien werden benutzt, um daraus Anforderungen an Menschen, sowie an die erforderliche Technik und Organisation abzuleiten.

## Erfolgsfaktoren

Aus den bereits kurz angesprochenen Problemen der virtuellen Zusammenarbeit ergeben sich konsequenterweise die Faktoren, die den Erfolg dieser neuen Kooperationsform sicherstellen. An erster Stelle wird dabei in einer Studie von Silke Löpmann (2002) die **Planung** genannt: Ziele und Arbeitsaufträge sollten – zusammen mit den Teammitgliedern – präzise formuliert werden. Nur wenn klar ist, wer wann was machen soll, können sich die Mitglieder selbst führen. Als weiterer wichtiger Punkt werden **Regeln** angesprochen: Wie oft treffen sich die Teammitglieder beispielsweise in einem Online-Meeting oder einer Telefonkonferenz? Wie werden diese Treffen dokumentiert und strukturiert?

Daneben sollten (in Anlehnung an Löpmann 2002) folgende Bereiche beachtet werden:

- Kommunikation: Wer informiert wann wen und in welchen Abständen?
- Teamzusammensetzung: Medienkompetenz als Voraussetzung für virtuelle Mitarbeiter. Geeignet sind also zum Beispiel Mitarbeiter, die kurz und prägnant Feedback geben und Emotionen schriftlich ausdrücken können.
- Führung: die virtuelle Zusammenarbeit erfordert eine direktere Führung mit unmittelbareren Handlungsanweisungen, als dies bei konventionellen Teams der Fall ist.
- **Kick-Off Meeting**: Zu Beginn der Zusammenarbeit sollten sich die Mitglieder persönlich kennenlernen.
- Nutzen: Da der Aufwand für Kommunikation bei der virtuellen Zusammenarbeit steigt, ist es wichtig, dass das Management den Nutzen dieser Art der Arbeit herausstellt. Sonst besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter die Systeme nicht nutzen.
- Technik: Die nötige Software sollte schnell erlernbar, intuitiv bedienbar sein und nicht zu einer zusätzlichen Belastung führen.

Grundsätzlich könnte man davon ausgehen, dass diese Themen selbstverständlich sind und im Rahmen eines guten Projektmanagements geklärt werden sollten. Die betriebliche Praxis zeigt aber, dass bereits innerhalb **eines** regional verteilten Unternehmens Probleme aufgrund mangelnder Abstimmung entstehen – noch schwieriger wird es in der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit.

## Ein Thema für kleine Unternehmen

Auch kleinere Unternehmen unterliegen den eingangs dargestellten Trends. Betrachtet man beispielsweise wieder die Automobilindustrie, wird deutlich, dass kleinere Unternehmen ein fester Bestandteil der Wertschöpfungskette sind. Nicht zuletzt unter dem Aspekt, dass die Hersteller immer häufiger Aufgaben auf Zulieferer verlagern, ergeben sich für den Mittelstand neue Möglichkeiten und Geschäftsfelder. Die Herausforderung dürfte an dieser Stelle vor allem darin bestehen, das „rechte Maß“ zwischen Investition in beispielweise moderne Technikausstattung oder Ausbildung der Belegschaft und einem entsprechenden Return on Investment zu finden.

## Literaturhinweise

Eigner, M. & Schleidt, B. (2006). Der „Faktor Mensch“ im Cross Enterprise Engineering. *Produkt Daten Journal*, 1, 38-41.

Hertel, G., Konradt, U. (2007). Telekooperation und virtuelle Teamarbeit. München: Oldenbourg Verlag.

Löpmann, S. (2002) „Räumlich getrennt und dennoch ein Team?“ – eine empirische Studie über die Unterstützung virtueller Teams durch team-space, Universität Hildesheim

Vartiainen, M. (2006). Mobile Virtual Work – Concepts, Outcomes and Challenges. In E. J. H. Andriessen & M. Vartiainen (Hrsg.), *Mobile virtual work: a new paradigm?* (S. 13-44). Berlin: Springer.

## Link

[www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de) (-> virtuell, Virtualität)

## Autorin

Bettina Schleidt, RKW Kompetenzzentrum

## Ansprechpartner

Sascha Hertling, RKW Kompetenzzentrum ([hertling@rkw.de](mailto:hertling@rkw.de))

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.  
Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333