

Mit Web 2.0 hat sich das Internet von einer reinen Informationsplattform zu einem Medium der wechselseitigen Kommunikation gewandelt. Neben vielen Neuerungen erlaubt diese Entwicklung ein verstärktes Einbinden der Web 2.0 Instrumente (z.B. Wiki oder Blog) bei der Projektarbeit.

Gerade kleine und mittlere Projekte und Unternehmen haben als Folge dieser Entwicklung die virtuelle Teamarbeit als eine neue, aus unterschiedlichen Gründen interessante Form der Arbeitsorganisation, für sich entdeckt.

Im Alltag zeigt sich eine stärker werdende Diskrepanz zwischen dem Enthusiasmus bei dem Einsatz und dem Verständnis über die neuen Instrumente des Web 2.0. Gerade technikaffine und hoch motivierte Projektteams und Organisationen setzen heute verstärkt auf Instrumente wie Wikis, Blogs und Collaboration Tools. Dabei wird meist übersehen, dass der Einsatz dieser Instrumente grundlegende Veränderungen für sowohl die Kommunikation als auch die Koordination im Team mit sich bringt.

Die Arbeit in virtuellen Teams, also die ergebnisorientierte Zusammenarbeit nach dem „anytime-anyplace-Prinzip“, zeichnet sich durch die Kommunikation und den Informationsaustausch über technische Medien aus. Dies geht einher mit einer, teilweise massiven, Reduktion der „face-to-face“ Kontakte.

Die Rahmenbedingungen der Arbeit in virtuellen Teams unterscheiden sich nicht nur durch die Art und Weise der Kommunikation, sondern verlangen von Team und Teamleitung eine Anpassung der Teamkoordination und -führung.

## Was sind virtuelle Teams?

Es gibt in der Literatur wie in der Praxis keine eindeutige Definition für den Begriff des virtuellen Teams. Ein Vergleich von drei gängigen Definitionen aus der Literatur veranschaulicht, die Gemeinsamkeiten bzw. die Unterschiede bei der Bestimmung von virtuellen Teams:

Definition 1 Virtuelle Teams beschreiben die aufgaben- und prozessbezogene Integration von mindestens zwei Personen an verschiedenen Orten aus einem oder unterschiedlichen Unternehmen mittels Informations- und Kommunikationstechnologien.

*(Hofmann, 2003)*

Definition 2 Die virtuelle Teamarbeit ist der interdependente und zweckgebundene Arbeitsprozess einer Gruppe von Individuen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen und dabei räumliche und/oder zeitliche Hindernisse mit Hilfe von Kommunikationsmedien überbrücken.

*(Lipnack und Stamps, 1998)*

Definition 3 Virtuelle Teams sind flexible Gruppen standortverteilter und ortsunabhängiger MitarbeiterInnen, die auf der Grundlage von gemeinsamen Zielen bzw. Arbeitsaufträgen ergebnisorientiert geschaffen werden und informationstechnisch vernetzt sind.

*(Konradt und Hertel, 2002)*

Allen Definitionen gemein sind die zweckgebundene und ergebnisorientierte Arbeit, sowie die räumliche Trennung gepaart mit dem verstärkten Einsatz technischer Kommunikationsmittel.

## Vorteile virtueller Teams

- geringere (Reise-, Büro- und Mitarbeiter-) Kosten
- enge Zusammenarbeit auch ohne räumliche Nähe
- schneller Informationstransfer dank moderner IuK-Technologien
- höhere Verfügbarkeit fachlicher Experten (durch größeren Einzugsradius)
- flexiblere Reaktion auf Änderungen des Marktes und der Situation
- Mitarbeiter virtueller Teams erhalten erweitere Handlungsspielräume und erlangen dadurch höhere Motivation und mehr Kompetenz

## Nachteile virtueller Teams

- Gefahr der Isolation (aufgrund der räumlichen Trennung)
- die Organisationsstruktur muss angepasst werden, um den Besonderheiten der virtuellen Arbeit Rechnung zu tragen
- zur Unterstützung virtueller Teamarbeit werden am Anfang bzw. zum Übergang erhöhte Kosten anfallen
- erhöhter Aufwand für Abstimmungsprozesse
- höhere Pflicht zur Selbstorganisation

## Auswirkung moderner IuK-Technologien auf die Arbeit in virtuellen Teams

Der Einzug moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in die Arbeit virtueller Teams hat weitreichende Änderungen im Kommunikationsverhalten zur Folge. Nach dem „anytime-anyplace-Prinzip“ wird von Mitarbeitern virtueller Teams im Extremfall verlangt, rund um die Uhr an jedem beliebigen Platz erreichbar zu sein. Die projektbezogene Kommunikation läuft somit nicht mehr in dem für die reguläre Arbeitszeit reservierten Zeitfenster (zumeist zwischen 8 und 18 Uhr), sondern 24 Stunden am Tag ab.

Gleichzeitig verschiebt sich der Fokus der Kommunikation von der synchronen zur asynchronen Kommunikation. Die Nutzung von Telefon und Konferenz werden zu Gunsten von E-Mail und Forum (oder Wiki, Blog, etc.) reduziert. Neben den Änderungen im Kommunikationsverhalten müssen auch die Rahmenbedingungen für Teamkoordination und -führung den neuen Gegebenheiten angepasst werden.

Eine effektive Zusammenarbeit im virtuellen Team setzt eine optimale Abstimmung, bei Kenntnis der Vor- und Nachteile der einzelnen Kommunikationsmittel, untereinander voraus. Nur auf diese Weise kann eine echte Konsensfindung stattfinden und das verstärkte Auftreten von Missverständnissen wird vermieden.

Die einfachen technischen Möglichkeiten verleiten heute dazu wahllos Informationen im Team zu streuen. Durch die daraus folgende ungleichmäßige Verteilung der Informationen kommt es einerseits zu unterschiedlichen Informationsständen und andererseits schnell zu einer Informationsüberlastung. Eine Folge dieser Missstände ist die ungenaue (im Extremfall gar nicht stattfindende) Bearbeitung von Aufgaben oder aber parallel bzw. zu spät ausgeführte Aufgaben.

Durch die zeitliche Verzögerung im Kommunikationsablauf zwischen den Teammitgliedern erfolgt eine Verzerrung im Kommunikationsaustausch. Einzelne Kommunikationsvorgänge überlappen sich, sodass sich die ausgetauschten Informationen nur wenig oder gar nicht aufeinander beziehen.

Eine weitere Grundlage für Missverständnisse und eine verminderte Effektivität ist das fehlende soziale und arbeitsrelevante Hintergrundwissen. Es empfiehlt sich die Teammitglieder über gegenseitige Kompetenzen, aktuelle Kenntnisstände und soziale Hintergründe (wie Sprache, Kleidung, Kultur und gelebte Werte) zu informieren.

Die Reduktion der „face-to-face“ Kontakte erschwert außerdem informelle Kommunikation und der Aufbau von Vertrauen. Im Extremfall droht die soziale Isolation von Teammitgliedern ohne direkten Bezug zum sozialen Projektnetz.

## Lösungsansätze

### IuK-System

Zur Vermeidung dieser und ähnlicher konflikträchtiger Situationen empfiehlt es sich, im Team ein gemeinsam erarbeitetes Informations- und Kommunikationssystem zu entwickeln und einzusetzen.

Für die Entwicklung eines belastbaren IuK-Systems müssen immer die Phasen der Analyse, der Strategie und der operativen Umsetzung durchlaufen werden. Welche konkreten Schritte in diesen Phasen zur Findung und Erstellung des Systems unternommen werden kann stark variieren. Jedes System muss jedoch bei seiner Konzeption den chronologischen Dreisprung von Analyse über Strategie zur operativen Umsetzung durchlaufen.

### Vertrauen als Kernelement virtueller Teams

Vertrauen in andere Personen, Vertrauen in sich selbst und Vertrauen in das (Projekt-)System bilden die Grundlage für jegliche Teamarbeit und somit gerade auch für die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Vertrauen übernimmt intra- und interorganisational die Funktion eines Koordinations- und Kontrollmechanismus.

Der Aufbau von Vertrauen in virtuellen Teams durch den Wegfall der face-to-face Kontakte besonders schwierig. Vertrauensvolle Beziehungen ruhen auf einem Fundament aus sechs Säulen. Diese Säulen entscheiden – je nach Situation – mehr oder weniger stark darüber, ob sich Vertrauen bilden kann. Ein tiefes Verständnis der Funktionen und Wechselbeziehungen zwischen den Säulen erlaubt es, die Vertrauensbildung positiv zu beeinflussen.

Die sechs Säulen einer vertrauensvollen Beziehung sind:

1. Bekanntheit des Gegenübers
2. Kompetenz des Gegenübers
3. Glaubwürdigkeit des Gegenübers
4. Kommunikationsweise des Gegenübers
5. Wertschätzung, die man im Verhalten des Gegenübers wahrnimmt
6. Entlastung, die durch die Rahmenbedingungen entsteht

## Liste der bekanntesten Instrumente der IuK-Technologien

### **Werkzeuge der IT-Kommunikation**

Sie werden für den Versand von Nachrichten, Dateien und Dokumenten genutzt und ermöglichen zwischen den Beteiligten (einer virtuellen Organisation) somit vorwiegend den Austausch von Informationen. Bei den Werkzeugen der IT-Kommunikation handelt es sich hauptsächlich um asynchrone Kommunikation.

- E-Mail
- Fax
- Voice Mail
- Web publishing

### **IT-Conferencing Tools**

Sie dienen auch primär dem Austausch von Informationen, jedoch mit einer deutlich interaktiveren Ausprägung. Es handelt sich bei IT-Conferencing Tools vorwiegend um synchrone Kommunikationsinstrumente.

- DATENKONFERENZ: PCs werden über ein Netzwerk verbunden (Intra-, Extra- oder Internet)
- SPRACHKONFERENZ: realisiert über klassische Telefonie oder Internettelefonie
- VIDEOKONFERENZ: verbundene PCs stellen sowohl Audio- als auch Videoinhalte zeitgleich dar
- INTERNETBASIERTE DISKUSSIONSFÖREN: hierbei handelt es sich um virtuelle Diskussionsplattformen
- CHATROOMS: zumeist internetbasierte in Echtzeit geschriebene Kommunikation

### **Collaboration Tools**

Bei den Collaboration Tools handelt es sich um komplexe Systeme, die das Management einer virtuellen Organisation ermöglichen sollen.

- Elektronische Gruppenkalender: gemeinsame, zentral verwaltete Zeitplanung
- Projektmanagement Tools: gemeinsame Nutzung von Projektplanung und -steuerung
- Workflow Werkzeuge: arbeitsprozessorientierte Verfügbarkeit von Aufgaben und Dokumenten (zumindest für wissensbasierte Prozesse)
- Knowledge-Management-Systeme: Sammlung, Organisation und Zugriff auf unterschiedliche Formen und Inhalte von Wissen
- Extranet-Systeme: Schaffung einer gemeinsamen Kommunikationsplattform für virtuelle Organisationen (im Stil eines Intranets)