

## **Selbsterneuerung in Teams durch virtuelle Arbeit\***

*Die Kommunikation durch elektronische Medien über zeitliche bzw. physische Distanzen hinweg bringt besondere Herausforderungen mit sich. Manager sind gefordert, schon im Vorfeld besondere Rahmenbedingungen zu berücksichtigen um den Mitarbeitern eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu erleichtern.*

*Mag. Gerhard P. Krejci ist selbstständiger Organisationsberater, Trainer und Coach.*

Die Transformation unserer Gesellschaft zu einer Computer-Gesellschaft (Baecker, 2007), die nicht zuletzt durch den technologischen Fortschritt, sowie steigende Internationalisierung und Globalisierung von Unternehmen beschleunigt wird, bedingt eine gewisse Selbsterneuerung der Unternehmen mit Hinblick auf die Art und Weise, wie in denselben gearbeitet wird. Es entstehen neue Arbeitsformen wie zum Beispiel der Einsatz von sogenannten virtuellen Teams. Eine Vorreiterrolle hat dabei wohl die IT gespielt, die technischen Kommunikationslösungen gegenüber naturgemäß besonders aufgeschlossen ist. Mittlerweile scheint es so, als ob der Trend zum „virtuellen Arbeiten“ unaufhaltsam in allen restlichen Organisationseinheiten populärer wird. Interessant ist, dass diese Entwicklungen relativ unreflektiert und unkritisch (übrigens selbst in vielen wissenschaftlichen Publikationen) zur Kenntnis genommen werden. Ohne dem Fortschritt gegenüber feindlich aufzutreten, sollten doch einige wichtige Besonderheiten bei der virtuellen Arbeit berücksichtigt werden.

### **Virtuelle Teams**

Ich möchte mich bei der Definition von Teams an Katzenbach und Smith halten, die ein Team als eine Gruppe von Menschen, bezeichnen „die unter Einbringung ihrer sich ergänzenden Fähigkeiten und Fertigkeiten an einer bestimmten Aufgabenstellung gemeinsam arbeitet, um unter Abstimmung ihrer Arbeitsweisen und Leistungen ein an sie gestelltes Ziel zu erreichen“ (vgl. Katzenbach und Smith 2006, S. 45). Im Organisationsalltag verwendet man den Begriff Team für die vielfältigsten Arbeitsformen: Task Forces, Projektteams, Führungsteams, selbst große Abteilungen mit bis zu 30 Personen werden dann als „Team“ bezeichnet. Der gemeinsame Nenner ist wohl in der regelmäßigen, gemeinsamen Bearbeitung einer Aufgabe zu finden. Üblicherweise besprechen die Teammitglieder bei ihren Arbeitstreffen die wichtigsten Vorgehensweisen, suchen Lösungen für schwierige Fragestellungen, behandeln Widersprüche und erarbeiten qualitativ hochwertige Ergebnisse.

Laut Wörterbuch wird unter dem Terminus virtuell „nicht echt, nicht in Wirklichkeit vorhanden, aber echt erscheinend, den Augen, den Sinnen vortäuschend“ (Duden 2007, S. 1083) verstanden. In der Praxis wird damit eine von Computern über elektronische Medien erzeugte „scheinbare“ Realität beschrieben. Bei der virtuellen Arbeit haben wir es mit Besonderheiten in der Zusammenarbeit zu tun, denn die Teammitglieder arbeiten örtlich und beziehungsweise oder zeitlich voneinander getrennt und kommunizieren mit Hilfe moderner Medien wie Telefon, E-Mail, Online-Chat, Video-Meeting, etc. Daraus resultiert auch der oft verwendete Begriff des „virtuellen Teams“ (Lipnack & Stamps, 2000), der sich von einem so genannten „Präsenzteam“, das vor Ort in regelmäßiger persönlicher Interaktion steht, abgrenzt. Ein virtuelles Team täuscht wohl vor, ein Team zu sein und virtuelle Arbeit bewegt sich in einer Scheinrealität. Es stellt sich die Frage, wie in solchen Konstellationen kommuniziert und gearbeitet wird.

---

\* (erschienen in: *Hernsteiner* 2/2010: S. 12-15)

## Kommunikation und virtuelle Teams

Soziale Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Grundoperation auf Kommunikation zurückgeht: ohne Kommunikation kein soziales System. Kommunikation setzt sich zusammen aus der Synthese von drei Selektionen (vgl. Luhmann, 2005) nämlich der Selektion von Information (d.h. was wird kommuniziert?), der Selektion von Mitteilung (d.h. wie erfolgt die Kommunikation?) und der Selektion des Verstehens. Verstehen bedeutet, dass die Möglichkeit des Anschlusses an eine Kommunikation gegeben ist. Das Gelingen von Kommunikation an sich ist schon ein schwieriges und höchst unsicheres Unterfangen. Wenn jedoch diese Selektionen auch noch zeitlich auseinander fallen beziehungsweise örtlich eingeschränkt werden, ergeben sich Ambiguitäten, die von den Kommunikationspartnern in zweierlei Hinsicht bearbeitet werden: entweder durch zu hohe Toleranz (indem zum Beispiel gar nicht nachgefragt und vieles als klar vorausgesetzt wird), oder durch zu viel Unsicherheit (d.h. indem jeder sich mehrfach vergewissert, wie das nun zu verstehen war). Im Präsenzfall kann der Erfolg der Kommunikation nicht nur sofort überprüft, nachgefragt, korrigiert (und somit Anschlusskommunikation sichergestellt) werden. Nonverbale und paraverbale Signale unterstützen das Gelingen der Selektion des Verstehens zusätzlich. Virtuuell ist dies allerdings schwierig, denn die jeweils verwendeten Medien weisen unterschiedliche Filter auf (vgl. Krejci, 2009): in einem E-Mail kann man weder Nicken, noch einen unterschiedlichen Tonfall feststellen; ein Online-Chat liefert keine Information darüber, ob bei einer Antwort gezögert wird; in einer Video-Konferenz wird nur ein kleiner Ausschnitt der Umgebung des Kommunikationspartners gezeigt. Virtuelle Kommunikation erweist sich somit als Fehler anfälliger und daher als weitaus aufwändiger als Präsenzkommunikation von Angesicht zu Angesicht.

Kommunikation im Unternehmensalltag setzt allerdings nicht voraus, dass die Mitglieder des Systems auch physisch präsent sind, daher können soziale Systeme auf Basis von Anwesenheit unterschieden werden:

- **Interaktion** bedeutet Kommunikation unter Anwesenden. Kommunikationspartner blicken einander an, nicken zustimmend, schütteln den Kopf, runzeln die Stirn, fallen einander ins Wort, etc. Man nimmt einerseits den anderen in mit jeder Gestikulation wahr und man nimmt relativ einfach und unmittelbar wahr, dass man selbst wahrgenommen wird (Ruesch & Bateson, 1995).
- **Organisationen** weisen spezielle Kommunikationen auf, nämlich Entscheidungen. Einerseits geht es um die täglichen Entscheidungen, die den Lauf der Dinge aufrecht erhalten („Wollen wir dem Kunden jetzt 10% Rabatt geben oder nicht?“, „Nehmen wir Herrn Müller als Lagerarbeiter auf?“). Andererseits gibt es auch Entscheidungen, die getroffen werden, um zukünftige Entscheidungen zu erleichtern, wie zum Beispiel formale Kommunikationswege („Wer bearbeitet welche Fragestellungen und wer soll wie dabei eingebunden werden?“), Rollen und Zuständigkeiten („Welche Entscheidungen werden von wem getroffen?“, „Wer soll die Marketing-Abteilung führen?“), Prozesse („Wie bearbeiten wir Kundenanfragen?“), Strategien, etc. Anwesenheit ist weder notwendig, noch Voraussetzung.
- **Teams** können zwischen Interaktionen und Organisationen eingeordnet werden, denn sie arbeiten mit dem Wechselspiel zwischen Präsenz und Abwesenheit. Ich würde sie als erweiterte Interaktionen bezeichnen, denn manchmal sind Mitglieder zwar abwesend, trotzdem bezieht man sich auf sie und macht sie zum Thema, zur Adresse oder Quelle der Kommunikation.

Welche Herausforderungen sich für virtuelle Teams ergeben und unter welchen Umständen sie noch stärker als Organisation zu behandeln sind, möchte ich in den nächsten Abschnitten erarbeiten.

### **Herausforderungen für die Arbeit in virtuellen Teams**

Der Einsatz von Kommunikationsmedien hat auf die Arbeitsweise von einzelnen und dem gesamten Teams große Auswirkungen. In Präsenzteams bewirken regelmäßige gemeinsame Treffen eine gewisse Identifikation mit der Aufgabe, wodurch engere Bindung mit den anderen Teammitgliedern hergestellt wird. Durch große Distanzen erweist sich die Erarbeitung eines Zugehörigkeitsgefühles zur sozialen Einheit „Virtuelles Team“ als besondere Herausforderung, denn man vergisst leichter, mit wem man eigentlich zusammenarbeitet. Für die Teammitglieder in virtuellen Teams wird es schwieriger sich untereinander zu koordinieren und den Überblick über die Gesamtaufgabe zu behalten. Diese Funktion übernimmt der Einfachheit halber eine zentrale Stelle, die Teamleitung, die regelmäßig weiß, wer momentan wofür zuständig ist. Dies steigert die Kompetenz der Leitung, nicht aber notwendigerweise jene der Teammitglieder. Diese müssen sich damit auseinandersetzen, dass sie sich selbst koordinieren und antreiben, daher erfordert die virtuelle Arbeitswelt hohe intrinsische (d.h. aus sich selbst hervorkommende) Motivation.

Im virtuellen Umgang mit anderen werden besondere Probleme zwischen den Akteuren sichtbar. Wie kann man mit anderen in Kontakt treten, wer ist wann erreichbar, wie wird das Gegenüber auf Missverständnisse, Fragen, Unklarheiten, Unsicherheiten, etc. reagieren? Besonders hohe Unsicherheiten ergeben sich, wenn man es mit anderen Kulturen zu tun hat. Wie eine derzeit laufende Untersuchung unter Projektleitern in Österreich, Deutschland und Schweiz zeigt, werden virtuell arbeitende und mehrkulturell zusammen gesetzte Teams auf diese Anforderungen kaum bis gar nicht vorbereitet. Es werden weder langfristige Maßnahmen im Rahmen einer vorausschauenden Personalentwicklung gesetzt, noch im Bedarfsfall während eines „Teambuildings“ darauf zurück gegriffen. Die wohl am wenigsten geeignete, aber am öftesten feststellbare Reaktion von manchen Teammitgliedern in virtuellen Teams ist, dass sie auf Kontakte eher verzichten, um die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen zu reduzieren bzw. Konflikte zu vermeiden.

Aber auch banal klingende sachliche Schwierigkeiten treten auf: Virtuell kommunizieren erfordert kompetent zu kommunizieren und ebenso versiert mit den technischen Hilfsmitteln umzugehen. Die Verwendung von elektronischen Medien erfordert höhere kommunikative Kompetenzen: es wird besonders wichtig, sich verständlich auszudrücken, anderen zu zuhören, Sachverhalte einfach und klar zu erklären, sich in anderen Sprachen zu unterhalten, etc. Zwar kann man davon ausgehen, dass heute ein Telefonat nicht unbedingt eine besondere Herausforderung darstellt, aber an einer Telefonkonferenz teilzunehmen, einen Internet-Chat durchzuführen, eine Videokonferenz zu organisieren oder sogar zu moderieren trifft zwei Problemlagen: einerseits ist für alle Beteiligten ein kompetenter Umgang mit der Technik Voraussetzung, andererseits bestehen besondere Anforderungen an die Kommunikation mit der Technik. Zum Beispiel werden zeitliche Einschränkungen oft nicht berücksichtigt (z.B. wenn eine Telefonkonferenz für einige TeilnehmerInnen um Mitternacht durchgeführt wird), oder die TeilnehmerInnen fallen einander ins Wort, diskutieren durcheinander, sprechen undeutlich oder viel zu schnell. Manche wirken während der virtuellen Kommunikation oft geistig oder sogar physisch abwesend.

### **Konsequenzen und Empfehlungen**

Eine der sich daraus ergebenden Konsequenzen ist, dass man sich bei der Bildung von virtuellen Teams schon zu Beginn auf Grund der Aufgabenstellung entscheiden muss, was

man von diesen sozialen Einheiten erwartet und mit welchen Rahmenbedingungen man sie ausstatten will und kann. Sollen standardisierte Aufgaben durchgeführt werden, die eher innerhalb vordefinierter Prozesse verarbeitet werden und die wenig Interaktion zwischen den Bearbeitern erfordern, oder sollen durch Berücksichtigung möglichst vieler unterschiedlicher Beiträge komplexe Sachverhalte bearbeitet und kreative Lösungen gefunden werden? Bei ersterem Fall wäre es angebracht, nicht von einem „virtuellen Team“ zu sprechen, sondern eher von einer verteilt arbeitenden Einheit, die im Modus einer Organisation zu betrachten ist. Zweiteres qualifiziert eher für den Teambegriff, allerdings mit der Einschränkung, dass man dafür die Möglichkeiten schafft im Teammodus zu arbeiten. Diese auch explizite Unterscheidung zwischen Organisationsmodus und Teammodus sollte den MitarbeiterInnen dabei unterstützen, mit den damit verbundenen Möglichkeiten umzugehen und sie zu gestalten.

### ***Organisationsmodus***

Wie ich oben schon festgestellt habe, finden wir in Organisationen sehr klare und eindeutig definierte Zuständigkeiten und Vorgehensweisen. Dadurch sollen möglichst klare Vorkehrungen und Vorentscheidungen die Wahrscheinlichkeit von Ambiguitäten auf ein Minimum reduzieren. Mitglieder eines virtuellen Teams können viele Unklarheiten oft nicht sofort besprechen und aushandeln. Daher sollten eindeutige Vorgaben bezüglich der gewünschten Ergebnisse und der damit verbundenen erforderlichen Fähigkeiten gemacht werden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, eventuelle Abhängigkeiten zu reduzieren und die Notwendigkeit von Abstimmprozessen zu vermeiden. Die Mitglieder eines virtuellen Teams kommunizieren oft nur im Ausnahmefall miteinander. Widersprüche werden als entscheidungsrelevante Fälle betrachtet, die von der Leitung gelöst werden. Konflikte treten eher weniger auf persönlicher, mehr auf struktureller Ebene auf und werden von der Leitung gelöst. Eine genaue Definition von Rolle und Aufgabenstellung unterstützt ein gewisses Basisvertrauen, das die Zusammenarbeit erleichtert (vgl. Meyerson et al, 1996).

Allerdings geht mit der oben beschriebenen Standardisierung eine höhere Fraktalisierung der Arbeiten und eine stärkere Individualisierung der MitarbeiterInnen einher. Man braucht Mitarbeiter, die mit einer gewissen Einsamkeit gut umgehen können und selbstverantwortlich arbeiten können. Die Aktivitäten umfassen ein möglichst eingeschränktes, einfach zu erlernendes Tätigkeitsfeld, der Blick auf die Gesamtzusammenhänge geht verloren. Im Prinzip ist es egal, wer was macht, die MitarbeiterInnen sind rasch ersetzbar. Es fällt auf, dass diese Anforderungen schon seit einigen Jahren mehr oder weniger erfolgreich von Call Centern erfüllt werden. In der Projektarbeit ist eine ähnliche Tendenz zu beobachten (vgl. Krejci, 2009). Diese Art von Organisation ist kapitalistischen Produktionsweisen wie sie im Taylorismus oder Fordismus besonders üblich waren, sehr ähnlich. Es werden weniger „Wissensarbeiter“ benötigt, sondern Personen, welche ihre Vorgaben genau und verlässlich umsetzen. Schließlich fallen die wesentlichen Vorteile von Teamarbeit weg, wie zum Beispiel die Einbringung unterschiedlicher Sichtweisen, Kreativität, Spontaneität, Innovation, aktive Mitarbeit etc.

### ***Team-Modus***

Die Arbeit im „Team-Modus“ setzt einige Maßnahmen voraus, die ich in Folge zusammenfassen möchte. Um die Zugehörigkeit zu einer sozialen Einheit über geographische bzw. zeitliche Distanzen zu erleichtern, wäre die Betonung der sozialen Komponente von Vorteil. Die Teammitglieder sollten zu Beginn der Zusammenarbeit die Möglichkeit vorfinden, sich im Rahmen eines ausreichend langen „Kick-Off-Meetings“ gut und intensiv kennen lernen zu können. Neben der üblichen Fokussierung auf inhaltliche und sachliche Themen könnte durch aktive Förderung von persönlichen Gesprächen die Wahrscheinlichkeit

von gut funktionierenden Kommunikationsprozessen erhöht werden. Im Fall von mehrkulturell zusammengesetzten Teams sollte eine Sensibilisierung im Umgang mit Kultur gesteigert werden (vgl. Bennet & Bennet, 2004), sodass die Teammitglieder in der Lage sind, ihre kulturellen Unterschiede ohne Vorbehalte und Ängste gemeinsam zu bearbeiten. Um die Kooperation und den Zusammenhalt im Team zu stärken, sowie einer gewissen Isoliertheit und einer möglichen „Verfremdung“ entgegenwirken zu können, sollten bestimmte Aufgabenstellungen an mehrere Teammitglieder vergeben werden, die sie auch während ihrer örtlichen bzw. zeitlichen Trennung gemeinsam bearbeiten. Zusätzlich scheint es angebracht zu sein, gemeinsame Vereinbarungen für den virtuellen Arbeitsmodus zu treffen: welches Medium verwenden wir zu welcher Gelegenheit? Wie sind wir erreichbar? Wie signalisieren wir Abwesenheit? Wie verwenden wir die Medien? Wie bearbeiten wir Konflikte und Widersprüche?, etc.

Es wäre eine sehr gute Investition, wenn das Team die ersten intensiven Arbeitsphasen gemeinsam bewältigen kann. Die Durchführung eines virtuellen „Jour Fixe“ sollte nicht nur geplant, sondern auch eingehalten werden. Dabei ist zu beachten, dass die einzelnen Teammitglieder regelmäßig zumindest einmal zu Wort kommen und sich aktiv daran beteiligen. Zusätzlich sollten Präsenztreffen geplant werden, um zwischenzeitlich im „Face-to-Face“ Kontakt zu arbeiten und die gemeinsame Zusammenarbeit im Team zu reflektieren. Überhaupt wäre es ratsam zusätzliche Zeitreserven für die Erledigung der Aufgabenstellung einzuplanen, denn virtuelle Teams – und insbesondere mehrkulturell zusammengestellte – brauchen durch ihre besonderen Kommunikationsbarrieren mehr Zeit als Präsenzteams. Schließlich scheitert Kommunikation nicht selten daran, dass bestimmte Medien nicht für alle Teammitglieder verfügbar sind, daher ist besonders auf eine gleichmäßige Ausstattung der Infrastruktur zu achten.

Alles in allem kann festgestellt werden, dass der Einsatz virtueller Arbeitsweisen in Organisationen weitaus mehr Vorbereitung und Entscheidungen erfordert, als es in der Praxis derzeit zu beobachten ist.

### **Literatur:**

- Baecker, D. (2007): „Studien zur nächsten Gesellschaft“, Frankfurt am Main: suhrkamp taschenbuch wissenschaft.
- Bennett, J.M. & Bennett, M.J. (2004). Developing Intercultural Sensitivity. In Landis, D. & Bennet, J.M. & Bennet M.J. (Hrsg.), Handbook of Intercultural Training, 3rd. edition, (147–165). Thousand Oaks: Sage publications.
- Duden (2007). Das Fremdwörterbuch. 9., aktualisierte Auflage, Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A.: Brockhaus AG.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2006). The wisdom of teams. New York: Collins Business Essentials.
- Krejci, G. P. (2009): „Projektmanagement mit virtuellen Teams?“, Wiesbaden: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 2, 303-314.
- Lipnack, J. & Stamps, J. (2000). Virtual Teams. 2nd Edition, New York (u.a.): Wiley.
- Luhmann, N. (2005): „Was ist Kommunikation?“, in Luhmann, N: „Soziologische Aufklärung“, Band 6, 3. Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust in temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research (pp.166–195). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ruesch, J. & Bateson, G. (1995): „Kommunikation: die soziale Matrix der Psychiatrie“, Heidelberg: Carl-Auer Verlag.