

„teamspace“ – Erfahrungen mit einem Portal für virtuelle Teamarbeit



Erfolgreiches Teamwork – weltweit und rund um die Uhr – wurde durch internationale Großprojekte demonstriert. Heutzutage ist virtuelle Teamarbeit auch für weniger große Projekte möglich geworden, da Teams kostengünstig über sogenannte Projektportale zusammenarbeiten können.

Virtuelle Teamarbeit – eine Option für die Arbeitsorganisation in Unternehmen?

„Warum virtuelle Teamarbeit? Ich arbeite alleine! Dadurch spare ich enormen Kommunikations- und Koordinationsaufwand.“ – Warum auch nicht? Der Preis der Zusammenarbeit ist nicht gering und der Nutzen für den Einzelnen vielleicht nicht sofort ersichtlich. Erst wenn die Arbeit aufgrund der Komplexität und des Umfangs nicht mehr alleine gelöst werden kann, wird geteilt – aber immer noch nicht unbedingt zusammen gearbeitet!

In Kooperation mit der Universität Hildesheim führte die 5 POINT AG von Oktober 2001 bis Mai 2002 eine empirische Studie über die Arbeit virtueller Teams und deren Unterstützung durch das Teamportal „teamspace“ durch [1].

Im Verlauf der Studie hat sich herausgestellt, dass die Arbeit in virtuellen Teams durchaus eine Option für die Arbeitsorganisation in Unternehmen darstellt. Allerdings stellt sich der Erfolg nicht von allein ein. Das Arbeiten in und vor allem die Führung von räumlich verteilten Teams bedarf der Erfahrungen und einiger Fähigkeiten, die unter Umständen erst erlernt werden müssen.

Was hebt erfolgreiche Teams von weniger erfolgreichen ab?

Um eine Aufgabe im Team so effizient wie möglich zu lösen, ist es notwendig, dass sich die Mitglieder in ihren Fähigkeiten ergänzen und Aufgaben sowohl individuell als auch kollektiv bearbeiten können. Erfolgreiche Teams haben ein gemeinsames vorab definiertes Ziel mit anspruchsvollen Leistungsanforderungen. Die Verantwortlichkeiten sind klar festgelegt und es gibt verbindliche Teamregeln. Ferner bedienen sie sich einer systematischen Vorgehensweise und der Unterstützung durch geeignete Tools. Die Mitglieder nehmen sich selbst als Teil des Teams wahr und haben zur Erfüllung des gemeinsamen Ziels komplementäre Fähigkeiten.

Virtuelle Teams bieten darüber hinaus die Möglichkeit, das Wissen und Know-how verschiedener Mitarbeiter auch über weite Entfernungen hinweg in einem Team zu bündeln. Durch die Informations- und Kommunikationstechnologie können in solchen Fällen räumlich und zeitlich getrennte Planungs- und Entscheidungsprozesse realisiert werden. Möglichkeiten, die Unternehmen wie beispielsweise BMW oder Degussa bereits erkannt haben und nutzen.

*Dipl.-Wirtsch.-Ing. Thorsten Lenk, Vorstand, 5 POINT AG, Darmstadt
Lenk@5point.de*



Ein virtuelles Team besteht aus mehreren voneinander abhängigen Mitgliedern, die gemeinsam ein Projekt bearbeiten – ohne regelmäßigen persönlichen Kontakt zu haben. Die Aufgaben werden in kollektiver Verantwortung über Raum-, Zeit- und gegebenenfalls Organisationsgrenzen hinweg bearbeitet. Technische Hilfsmittel bilden hierbei die Basis der Kooperation. Es handelt sich also um eine temporäre, geographisch verstreute und zum größten Teil elektronisch kommunizierende Gruppe.

Virtuelle Teamarbeit in der Praxis

Die Vorteile verteilter Arbeit in virtuellen Teams liegen auf der Hand: Teams können aufgrund von Fachkompetenzen zusammengestellt werden, wobei die Überwindung von räumlichen Barrieren zeitsparend unter weitgehender Vermeidung von Reisekosten geschieht. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass es aber gerade am Anfang Schwierigkeiten gibt, diese Art der Zusammenarbeit effizient zu gestalten. Manche Mitglieder fangen die Projektarbeit erst gar nicht an, oder das Projekt versandet mit der Zeit. Nicht zuletzt fehlt ein „Wir-Gefühl“ unter den einzelnen Mitgliedern.

Die von uns in Kooperation mit der Universität Hildesheim durchgeführte empirische Studie hat gezeigt, dass sich der Erfolg in virtuellen Teams nicht von allein einstellt. Die Vorteile virtueller Teamarbeit werden auch nicht nur durch die Einführung eines Softwaretools erreicht. Die Studie isolierte allerdings Faktoren, die wichtig für den Erfolg eines virtuellen Teams sind und sich von der konventionellen Projektarbeit unterscheiden:

- **Projektplanung:** Teams, die zwar ein grobes Ziel für ihre Projektarbeit, jedoch keine konkrete Planung haben, entwickelten insgesamt zu wenig Verbindlichkeit und Struktur:

Das Resultat ist die Einstellung: „Irgendeiner wird's schon richten“.

- **Teamregeln:** Die Gestaltung der Zusammenarbeit wird häufig außer Acht gelassen. Echte Regeln in Bezug auf Kommunikation, Feedback oder Häufigkeit der Online-Treffen sind selten.
- **Kommunikation:** In virtuellen Teams fehlt häufig der informelle Austausch. Die Information „zufällig im Flur oder bei der Kaffeemaschine nebenbei“ gibt es nicht.
- **Mitarbeiter:** Wichtig ist, dass die Teilnehmer Medienkompetenz haben und das Medium auch nutzen wollen.
- **Face-to-Face:** Anders als bei konventionellen Gesprächen sind bei virtuellen Treffen die Ausdrucks- und Wahrnehmungsmöglichkeiten stark eingeschränkt. Das Verhalten kann nicht an nonverbalen Reaktionen ausgerichtet werden.
- **Führung:** Es wird zu wenig explizit und direkt geführt. Den Teammitgliedern fehlen Handlungsanweisungen und Orientierung: Erwartungen werden nicht geklärt, und Routinen und Regeln zur Selbststeuerung der Arbeit gibt es selten.
- **Persönlicher Nutzen:** 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.
- **Technik:** Eine virtuelle Teamumgebung muss genauso moderiert und betreut werden, wie das Büro innerhalb der Firma. Wird dieser Aspekt vergessen, geht die Übersichtlichkeit schnell verloren.

Voraussetzung für erfolgreiche virtuelle Teamarbeit

Erfolgreiche virtuelle Teamarbeit erfordert das Einhalten einiger Rahmen-

bedingungen vor und während der Arbeit.

Eigenes Projektportal oder lieber einen virtuellen Raum anmieten?

Einer der wichtigsten Faktoren ist die **Akzeptanz**, die sowohl die Mitarbeiter als auch die Unternehmensleitung dem Arbeiten in virtuellen Räumen entgegen bringen. Nicht nur die Projektbesprechung im Chat-Raum muss akzeptiert werden, auch das systematische Vorgehen bei der virtuellen Zusammenarbeit, das heißt, der Einsatz von Planungs- und Controllingelementen aus dem Projektmanagement, muss von den Verantwortlichen gefördert und genutzt werden.

Auch „weiche Faktoren“ wie zum Beispiel **Identifikation** mit der Aufgabe und der Firma sind in virtuellen Räumen wichtig. Genauso wie beispielsweise Besprechungsräume die „Corporate Identity“ eines Unternehmens repräsentieren, sollten auch die virtuellen Umgebungen dem Unternehmen angepasst werden.

Eine Möglichkeit, diese Voraussetzungen zu erfüllen und die Akzeptanz im Unternehmen zu fördern, ist, ein **eigenes Projektportal mit dem Corporate Design des Unternehmens** einzurichten. Zur Förderung bestimmter Vorgehensweisen können zudem die häufigsten Projektarten direkt als Vorlage mit den notwendigen Instrumenten hinterlegt werden.

Das eigene Projekt- oder Teamportal des Unternehmens ist somit das Herzstück für die virtuelle Zusammenarbeit. Es ist der Ort im Unternehmen, über den virtuelle Räume zur gemeinsamen Projektarbeit angelegt und genutzt werden.

Mittlerweile gibt es einige Dienste im Internet, über die virtuelle Räume angemietet werden können. Für einzelne Projekte oder kleinere Unternehmen



können diese Dienste empfohlen werden, mittlere bis große Unternehmen sollten auf das eigene Projektportal nicht verzichten, da es auch in punkto Sicherheit einige Vorteile bietet – denn Kommunikation über das Internet bedeutet häufig ein erhöhtes Sicherheitsrisiko. Ein System muss **Sicherheit auf drei Ebenen** gewährleisten:

- **Vertraulichkeit:** Schutz vor Unbefugten.
- **Integrität:** Unversehrtheit und Korrektheit der Daten.
- **Verfügbarkeit:** Permanenter Zugang zu den Daten.

Technik ist nicht alles – aber ohne Technik ist alles nichts!

Da es sich bei der virtuellen Teamarbeit um eine Arbeitsform handelt, die von vielen unterschiedlichen Teams genutzt werden soll, ergeben sich für das technische Unterstützungssystem, also den virtuellen Raum der Zusammenarbeit, weitere Anforderungen: **Ein virtueller Raum sollte einfach und sofort zu erstellen sein, flexibel mit benötigten Funktionalitäten ausgestattet werden können und nur für Beteiligte zu be-**

treten sein. In folgenden Bereichen sollte der Raum unterstützen:

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

Ein System, das sowohl als Basis für das eigene Projektportal dienen kann, aber auch einzelne Räume im Internet bereitstellt, ist „teamspace“, welches für die Studie genutzt wurde und im Weiteren noch beschrieben wird.

Auswahl geeigneter Projekte

Es müssen nicht immer die großen internationalen Projekte sein, um erste Erfahrungen mit virtueller Teamarbeit zu machen. Auch die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden oder abteilungsübergreifende Projekte sind ein gutes Übungsfeld. Geeignete Projekte haben folgende Merkmale:

- Sie sind nicht in die Firmenprozesse eingebunden;
- sie erfordern häufig zeitaufwändige Treffen;
- sie stehen in Konkurrenz zum Tagesgeschäft;
- ihre Daten werden durch die Projektmitglieder redundant gehalten (typisch bei Mail-Attachments);
- deren Projektteilnehmer wollen das Ziel erreichen (wichtig!).

Insbesondere wenn die Teilnehmer intrinsisch motiviert sind, eignet sich diese Art von Projekten hervorragend, um virtuell unterstützt zu werden.

Zusammensetzung der Teams

Als Folge der veränderten Arbeitsbedingungen in einem virtuellen Team

müssen die Mitarbeiter über Kompetenzen verfügen, die sich in folgende drei Bereiche untergliedern lassen:

- **Methodische Kompetenzen:** Diese Fähigkeiten beziehen sich auf das Wissen und die Qualifikation eines Teammitgliedes, welche zur fachlichen Lösung benötigt werden.
- **Technische Kompetenzen:** Es müssen ausreichend Kenntnisse über und Akzeptanz für das unterstützende System vorhanden sein.
- **Soziale Kompetenz:** Die soziale Fähigkeit, mit anderen Menschen zu kommunizieren, zu interagieren, gemeinsam Aufgabenstellungen zu lösen, ist auch für virtuelle Teams von großer Bedeutung.

Virtuelle Teammitglieder benötigen **darüber hinaus Eigeninitiative, Entscheidungsstärke sowie einen hohen Grad an Selbststeuerung**, da viele Teilaufgaben auch in Eigenregie zum Abschluss gebracht werden müssen.

Führung und Vertrauen in virtuellen Teams

Bei virtuellen Teams hat Führung etwas mit „Pflege“ zu tun. Der Teamleiter hat 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 Potenziale der Teammitglieder erkannt und gefördert werden. Der Teamleiter ist derjenige, der die Initiative für die Arbeit ergreift, geeignete Mitarbeiter auswählt und die Kommunikation zwischen den Beteiligten anregt.

Eine weitere Hauptaufgabe ist, **eine tragfähige Vertrauensbasis** zu schaffen. Die Bereitschaft zur Weitergabe von Informationen sowie von Ideen/Gedankengut hängt im hohem Maße von der vorhandenen Vertrauensbasis ab. Um eine Vertrauensbasis für die

teamspa Projektmanagement
Planung und Koordination von Arbeitspaketen und Meilensteinen

Verwaltung Pinnwand Nachrichten Diskussion Ideen **Aufgaben** Zeiten Dateien Adressen Kalender
Lizenziert für 5 POINT AG

Aufgaben die in der Vorphase erledigen sind:

| Aufgabe | Priorität | Bearbeiter | Verlauf | Aktionen |
|---------------------------------|-----------|--------------------|---------|----------------------|
| A-Projektvorphase | | | | |
| ✓ Arbeitspakete planen | 0 | Konstantin Krümpel | 100% | [Icon] [Icon] |
| 👤 Kick-Off Meeting organisieren | 0 | Thorsten Lenk | 30% | [Icon] [Icon] [Icon] |
| 📅 Meilensteine definieren | 0 | Anette Hofmann | 0% | [Icon] [Icon] |
| B-Evaluierung | | | | |
| 📈 Machbarkeitsanalyse | 0 | Elke Sieger | 0% | [Icon] [Icon] |
| 🔍 Patentrecherche | 0 | | 0% | [Icon] [Icon] |
| 👤 Prototypen | 0 | Thorsten Lenk | 20% | [Icon] [Icon] [Icon] |
| C-Entwicklung | | | | |
| 👤 Authentifizierung | 0 | Elke Sieger | 10% | [Icon] [Icon] |
| 🗄️ Datenbank | 0 | | 0% | [Icon] [Icon] |
| 📊 Statistikmodul | 0 | | 0% | [Icon] [Icon] |
| 🌐 WEB-Interface | 0 | | 0% | [Icon] [Icon] |
| E-Test | | | | |
| 🧪 Testapplikation aufbauen | 0 | | 0% | [Icon] [Icon] |
| 📄 Übergabe und Abnahme | 0 | | 0% | [Icon] [Icon] |
| F-Einführung | | | | |
| 📢 Roll-Out | 0 | | 0% | [Icon] [Icon] |
| 🎓 Schulung | 0 | | 0% | [Icon] [Icon] |

© 5 POINT AG, 2002

Abb. 1: Projektmanagement mit „teamspace“

gemeinsame Arbeit zu schaffen, benötigen die meisten virtuellen Teams gerade in der Anfangsphase **eine Zeit des direkten Kontaktes zwischen den beteiligten Mitgliedern.**

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 Schulungen in der Technik und der Einhaltung der Normen die Basis für die Zusammenarbeit.

Technische Unterstützung virtueller Teamarbeit

Grundlage der Studie war das Projektportal „teamspace“, das im Folgenden kurz vorgestellt werden soll, um die technische Basis der virtuellen Teamarbeit beurteilen zu können.

„TeamSPACE“ ist ein webbasiertes Tool zur Unterstützung von virtueller Teamarbeit. Es bietet die

Möglichkeit, eine eigene Teamumgebung anzulegen, die per Passwort geschützt ist und mit verschiedenen Funktionalitäten ausgestattet werden kann. Es handelt sich um ein Tool, das sowohl Kommunikations-, Koordinations- als auch Kooperationsprozesse in Gruppen unterstützt. Daneben stehen auch einige Kontroll- und Erinnerungsinstrumente zur Verfügung, die gerade bei virtueller Teamarbeit notwendig sind.

Das System kann sowohl als Basis für das eigene Projektportal dienen als auch im Internet unter www.team-space.de genutzt werden. Die Studie wurde mit dem öffentlichen Portal im Internet durchgeführt.

Den virtuellen Raum einrichten und nutzen

Ein virtueller Raum ist schnell und einfach einzurichten und steht anschließend sofort zur Verfügung. Der Teamleiter kann beliebig Funktionen, Mitglieder, Gäste oder weitere Teamleiter anlegen und Zugriffsrechte vergeben. Der Aufwand für Einarbeitung und Handhabung ist aufgrund der benutzerfreundlichen Oberfläche gering.

Auch während der Nutzung eines Raums haben Teamleiter jederzeit die Möglichkeit, die Funktionen (s. Tabelle 1) des Raumes an die Teambelange anzupassen. Jedes Teammitglied kann zudem persönliche Daten, zum Beispiel die Sprache (Englisch oder Deutsch), ändern.

Kommunikationsunterstützung

Für die Unterstützung der Kommunikation bietet „teamspace“ mehrere Möglichkeiten an:

- **Nachrichtenmodul:** Eine Nachricht kann bequem und schnell an Einzelne oder das gesamte Team adressiert werden. Für den Versand stehen verschiedene Formate wie E-Mail oder Telegramm zur Verfügung.
- **Pinnwand:** Die Nutzungsmöglichkeiten sind vergleichbar mit einer physischen Pinnwand, auf der Notizzettel für alle sichtbar angebracht, abgerissen oder bearbeitet werden können.
- **Diskussionsforum:** Das Forum bietet dem Team die Möglichkeit, Fragen, Ideen oder Probleme zeitlich asynchron zu diskutieren.
- **Chat:** Über den geschützten Chat-Room besteht die Möglichkeit zu spontanen Gesprächen sowie themenbezogenen Konferenzen. Das Gespräch kann aufgezeichnet werden, und steht in diesem Fall als Protokoll zur Verfügung.

Koordinationsunterstützung

Um den reibungslosen Projektablauf sicherzustellen, sind koordinationsun-

terstützende Module notwendig. Auch hier bietet „teamspace“ neben den klassischen E-Mails eine Reihe von unterstützenden Modulen (s. Abb. 1):

- **Aufgabenmanagement:** Im Aufgabenmodul werden Arbeitspakete verteilt und koordiniert. Anfallende Aufgaben können mit Prioritäten versehen und einzelnen Projektphasen und Teammitgliedern zugeordnet werden. Der Arbeitsfortschritt wird online durch die Teammitglieder gepflegt.
- **Adressverwaltung:** Über die Adressverwaltung können alle projektrelevanten Adressen und Web-Links gesammelt werden.
- **Kalender:** Der Kalender bietet neben der üblichen Tages-, Wochen- und Monatsansicht auch die Möglichkeit, Termine bestimmten Mitgliedern zuzuordnen. Bei Bedarf können automatisch Erinnerungsmails verschickt werden.
- **Zeiterfassung:** Die Zeiterfassung ist ein Instrument zur Dokumentation aller projektinternen Tätigkeiten des Teams.

Kooperationsunterstützung

Ebenfalls in „teamspace“ enthalten sind Module, die explizit die Kooperation verbessern. Diese Anforderungen sind in Form der Dateiablage und des Ideenmoduls realisiert worden:

- **Dateiablage:** Über die Dateiablage können alle Mitglieder auf relevante Informationen zugreifen, Daten austauschen sowie an Dokumenten arbeiten. Über Zugriffsrechte wird gesteuert, wer Daten lesen und verändern darf. Während des

Bearbeitens können einzelne Dateien für die übrigen Mitglieder gesperrt werden, um Versionsfehler zu vermeiden.

- **Ideen sammeln und bewerten:** Ziel dieses Moduls ist es, alle Mitglieder an Kreativitäts- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Hier können Informationen gesammelt, Brainstormings durchgeführt oder die Meinungen in der Gruppe erhoben werden. Auch Bewertungen, Punkte-Abfragen oder anonyme Wahlen können mit Hilfe dieses Moduls realisiert werden.

Kontrolle und Führung

Das System „teamspace“ interagiert bei Bedarf automatisch mit den Teammitgliedern. Es verschickt Erinnerungen an Termine oder Statusberichte über den Projektfortschritt.

- **Statusberichte** informieren unabhängig von Veränderungen im Team zu bestimmten Zeiten über den Stand von Aktivitäten im virtuellen Raum.
- Über **Änderungsberichte** können sich Teilnehmer automatisch über Ereignisse informieren lassen, wenn beispielsweise zu einer wichtigen Diskussion ein neuer Beitrag hinzugefügt wurde.
- Alle Tätigkeiten im virtuellen Raum werden automatisch protokolliert. Über eine Tagesansicht sieht jedes Teammitglied auf einen Blick, was heute für sie oder ihn wichtig ist. Darüber hinaus können sich Mitglieder untereinander in einem Feedbackbereich **Rückmeldungen** geben und fordern.

| Kommunikation | Koordination | Kooperation | Kontrolle/Führung |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Chat • E-Mail • Telegramme • Diskussionsforum • Pinnwand | <ul style="list-style-type: none"> • Kalender • Adressverwaltung • Projektmanagement • Berichte | <ul style="list-style-type: none"> • Dateiablage • Brainstorming/Ideen • Bewertung • Zeiterfassung • Feedback | <ul style="list-style-type: none"> • Statusberichte • Erinnerungen • Fortschrittshinweise • Systemprotokolle |

Tabelle 1: Leistungsspektrum von „teamspace“

teamspa Projektmanagement
Planung und Koordination von Arbeitspaketen und Meilensteinen

Verwaltung Pinnwand Nachrichten Diskussion Ideen Aufgaben Zeiten **Dateien** Adressen Kalender
Lizenziert für 5 POINT AG

■ Dateiarchiv

| Datei | Version | Größe | Datum | Aktionen |
|--|---------|-----------|------------|----------|
| A-Projektvorphase | | | | |
| B-Evaluierung | | | | |
| Evaluierungsaufbau.doc | 2.0 | 66.0 kB | 01.10.2002 | [Icons] |
| Nachricht-200210011217.html | 1.0 | 0.8 kB | 01.10.2002 | [Icons] |
| Nachricht-200210011219.html | 1.0 | 0.8 kB | 01.10.2002 | [Icons] |
| Präsentation Allgemein.ppt | 1.0 | 1471.5 kB | 01.10.2002 | [Icons] |
| Werkzeuge fuer das Management VU-V13.pdf | 1.0 | 607.6 kB | 01.10.2002 | [Icons] |
| C-Entwicklung | | | | |
| D-Test | | | | |
| F-Einführung | | | | |
| Message | | | | |
| System | | | | |
| Teamarbeit und Tools | | | | |

© 5 POINT AG, 2002

Abb. 2: Datenaustausch in „teamspa“

Einführung und Kosten eines eigenen Portals

Die Einführung eines unternehmensspezifischen Projektportals ist nicht sehr aufwändig, wobei zwei Bereiche unterschieden werden müssen:

- Schaffung der technischen Voraussetzungen und
- Förderung der Akzeptanz von und Kompetenz in virtueller Teamarbeit.

Das eigene Projektportal auf der Basis von „teamspa“ kostet weniger als zwei Flugtickets nach Amerika. In Abhängigkeit der gewünschten Anpassungen ist das System innerhalb einer Woche einsatzbereit.

Für den zweiten Bereich ist es wichtig, einen Promoter aus der Geschäftsleitung zu gewinnen, der auch durch Taten und mit seinem Namen hinter dieser Form der Zusammenarbeit steht.

Externe Trainer können Multiplikatoren im Unternehmen in den Themengebieten virtuelles Projektmanagement, Medienkompetenz, Führung und Motivation virtueller Teams fördern. Die 5 POINT AG hat ein Trainernetzwerk gegründet, das kompetente Trainer und Institute auf dem Gebiet „virtuelle Team-

arbeit“ zusammenschließt und in vielen Fällen weiterhelfen kann (www.teamspa.de/trainer).

Handlungsempfehlungen

Worauf sollte bei der Arbeit in virtuellen Teams besonderer Wert gelegt werden? Unsere Studie, so hatten wir eingangs aufgezeigt, fokussierte vor allem acht Bereiche für den Erfolg von virtuellen Teams. Hier nun unsere Handlungsempfehlungen:

Projektplanung

Virtuelle Teams benötigen eine klare, einheitliche Vorgehensweise mit Zielstellung und konkreten Arbeitsaufträgen:

- Es muss klar sein, wie das Projekt aufgebaut ist und wer was bis wann erledigt.
- Die Teammitglieder sollten aktiv in die Planung eingebunden werden.

Teamregeln

Teamregeln geben dem virtuellen Team Struktur und ermöglichen die Selbststeuerung der Arbeit durch die Mitglieder. Die Mitglieder sollten vorab folgende Fragen klären:

- Wie oft soll jedes Teammitglied das eigene Team besuchen?
- In welchem Format sollen Dokumente abgespeichert werden?
- Wie oft sollen Meetings im Netz stattfinden?

Kommunikation

Das Fehlen nonverbaler Kommunikationsanteile kann zu Problemen mit der gegenseitigen Verständigung führen. Es empfiehlt sich daher, die folgenden Punkte zu beachten:

- Wer erhält welche Informationen von wem?
- Innerhalb welches zeitlichen Rahmens soll eine Antwort auf eine Mail erfolgen (zum Beispiel: innerhalb von 24 Stunden nach Erhalt)?

Teammitglieder

Teammitglieder sollten die Fähigkeit besitzen, sowohl im Team als auch in Einzelarbeit Aufgaben zu erledigen. Vor allem zwei Kompetenzen sind von besonderer Bedeutung:

- Medienkompetenz, also die Fähigkeit zur situationsadäquaten Nutzung des Mediums.
- Kommunikationskompetenz meint, anderen Feedback zu geben, kurz und prägnant zu informieren, Emotionen schriftlich auszudrücken und offen Gedanken auszutauschen.

Führung

Damit das Team effizient arbeiten kann, ist Führung notwendig:

- Der Teamleiter muss die Arbeit zum Laufen bringen und dafür sorgen, dass die Teamumgebung betreut wird.
- Er muss das Projekt, unter Einbeziehung des Teams, umfassend planen, Verantwortlichkeiten und Pflichten klären, Arbeitsaufträge begleiten und einfordern, regelmä-

ßigen Kontakt zu allen Teammitgliedern pflegen et cetera.

- Außerdem sollte er virtuelle Teamarbeit im Sinne des guten Vorbildes vorleben.

Face-to-Face-Treffen

Das persönliche Kennenlernen hat sich als besonders wichtig herausgestellt:

- Es empfiehlt sich, ein Kick-Off-Treffen zu veranstalten, bei dem sich die Teilnehmer persönlich kennen lernen sowie der offizielle Projektstart eingeläutet werden kann.
- Die Bildung von Beziehungen ist wichtig, um Gesprächsbeiträge in der intendierten Weise zu interpretieren und sensible Informationen an Teammitglieder weiterzugeben.

Persönlicher Nutzen

Die Teammitglieder müssen einen persönlichen Mehrwert in der Verwendung des Tools entdecken!

- Die Chancen virtueller Teamarbeit sollten im Unternehmen kommuniziert werden.
- Der Aufwand zur Nutzung der Technik sollte gering gehalten werden.

Technik

Folgende Anforderungen sollten erfüllt sein:

- Benutzerfreundliche Gestaltung: kurze Einarbeitungszeit.
- Flexibilität: Anpassung an die Anforderungen des Teams und seiner Arbeitsaufgabe.
- Integration: Daten aus anderen Systemen sollten importiert/exportiert werden können.
- Führungsunterstützung: Ziele und erforderlichen Schritte werden transparent dargestellt.
- Interaktivität: Mitglieder müssen einfach interagieren können.
- Awareness: Beteiligte nehmen sich als Teil des Teams wahr.

Fazit

Virtuelle Teamarbeit ist eine wichtige Arbeitsform der Zukunft. Entsprechende Rahmenbedingungen müssen jedoch erfüllt und bestimmte Fähigkeiten bei Mitarbeitern gefördert werden. Der eigene virtuelle Raum ist Teil des Unternehmens und sollte auch so gestaltet werden. Hierzu zählen nicht nur die technischen Möglichkeiten sondern auch das soziale Umfeld. Das Inter-beziehungsweise Intranet muss als Arbeitsraum fachliche und soziale Anerkennung finden. Durch virtuelle Teamarbeit wird Eigenständigkeit und Verantwortung gefördert.

Der Erfolg und die Motivation zur Arbeit bedingen und verstärken sich gegenseitig. Nach Einführung von „teamspace“ wurden bei BMW innerhalb weniger Wochen mehr als 100 Teams allein im Personal- und Schulungsbereich gegründet. Dies sind die richtigen Voraussetzungen, um durch virtuelle Teamarbeit einiges an Zeit, Ärger und Kosten zu sparen.

- [1] Löpmann, S.: Studie über Virtuelle Teamarbeit. Universität Hildesheim; 2002. Bezug über 5 POINT AG, E-Mail: info@5point.de
- [2] Köhler-Frost, W. (Hg.): Workflow- und Groupware-Anwendungen in der Praxis; Berlin: Erich Schmidt; 1998.
- [3] Scholz, C.: Virtuelle Teams – Neuer Wein in neue Schläuche!; ZfO; 1/2002; 26–33.
- [4] Schwabe, G.; Streitz, N.; Unland, R. (Hg.): CSCW – Kompendium: Lehr- und Handbuch zum computer-gestützten kooperativen Arbeiten. Berlin; Heidelberg: Springer; 2001.

Web-Tipp

www.teamspace.de
Internetportal für virtuelle Teamarbeit der 5 POINT AG, Darmstadt.