Borris Orlikowski, Guido Hertel und Udo Konradt

Leistung durch Small Talk

Die Verwirklichung von Wettbewerbsvorteilen durch Zusammenführung von Mitarbeitern in virtuellen Teams erscheint vielen Unternehmen eine attraktive Maßnahme als Reaktion auf einen steigenden Wettbewerbsdruck. Schon heute arbeiten nach aktuellen Studien ungefähr neun Millionen Beschäftige in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union mehr oder weniger telekooperativ. Für Deutschland wird erwartet, dass der Anteil der Mitarbeiter, die telekooperative Arbeit verrichten, im Zeitraum zwischen 2005 und 2012 auf 30 Prozent der Erwerbstätigen anwachsen wird (Konradt & Hertel 2002).

Doch die Verwirklichung der Vision von der standortübergreifenden Zusammenarbeit „anywhere, anytime“durch Überwindung von Raum- und Zeitgrenzen mit Hilfe moderner Kommunikationsmedien hat in der Praxis ihre Tücken. Ein zentrales Problem virtueller Teams besteht dabei die Mitglieder virtueller Teams zur Kooperation zu motivieren. Dadurch, dass im Extremfall alle Teammitglieder lokal voneinander getrennt arbeiten, ergeben sich für das Management dabei nur sehr eingeschränkte oder gar keine Möglichkeiten direkter Verhaltensbeeinflussung. Wir befragten daher Manager und Mitglieder aus 51 nationalen virtuellen Teams dreier deutscher Unternehmen (Microsoft Deutschland GmbH, Siemens AG und der Allianztochter AGIS GmbH), um zu ermitteln, wie erfolgreiche virtuelle Teams die eingeschränkten bis gar nicht vorhandenen Möglichkeiten persönlicher Zusammenkünfte kompensieren.

In den vergleichsweise weniger erfolgreichen virtuellen Teams konnten Unklarheiten bezüglich der Ziele des virtuellen Teams beobachtet werden, was dazu führte, dass die einzelnen Teammitglieder unterschiedliche Ziele verfolgten. Häufig fehlte auch Feedback auf der Teamebene, wodurch die einzelnen Teammitglieder zu wenig Informationen über die Leistung und Zuverlässigkeit der anderen Teammitglieder erhielten. Aufgrund der räumlichen Distanz war auch die Pflege „informeller“ Kontakte bisweilen unterentwickelt, wodurch die Teammitglieder häufig keinen persönlichen „Draht“ zueinander fanden. Schließlich war problematisch, dass keine Regeln für den Umgang miteinander festgelegt waren und so das Vertrauen in die Zuverlässigkeit der anderen Teammitglieder erschwert wurde.

Mit Blick auf diese Probleme zeigen die Ergebnisse der Studie, dass die Gestaltung der Startphase virtueller Teams von hoher Wichtigkeit für Vertrauensbildung und den Erfolg virtueller Teams ist. Erfolgreiche virtuelle Teams nutzen Kick-off-Veranstaltungen als Gelegenheit, den Teamzweck als „symbolisches Lagerfeuer, um das sich die Teammitglieder scharen“ (Lipnack & Stamps, 1997) durch eine klare Definition festzulegen und um im Team die Rollen der einzelnen Teammitglieder untereinander und die Rolle des einzelnen Teammitglieds in der Linienorganisation mit Blick auf den Teamzweck klar werden zu lassen.

Kick-off-Veranstaltungen bieten darüber hinaus Anknüpfungspunkte für informelle Kommunikation, die in erfolgreichen virtuellen Teams höher ausgeprägt ist als in weniger erfolgreichen. Dieser Punkt könnte zunächst Irritationen hervorrufen, da er aus Sicht der Unternehmensführung im Gegensatz zu einem an den Aufgaben ausgerichteten Verhalten am Arbeitsplatz steht. Die Bedeutung dieses Aspekts wird jedoch vor dem Hintergrund der psychosozialen Funktion nicht-aufgabenbezogener Kommunikation für die Teambildung und die Entwicklung von Vertrauen in Teams deutlich. Während in traditionellen Teams viele soziale Aspekte im tagtäglichen persönlichen Umgang miteinander „am Rande“ geregelt werden, beispielsweise in der Kaffeepause oder zu Beginn bzw. am Ende von

Arbeitssitzungen, benötigen standortverteilte Teams zusätzliche Möglichkeiten für den persönlichen Austausch, auch ohne konkreten Projektanlass. Wenn diese Möglichkeiten nicht gegeben sind, verarmen interpersonale Kontakte, was sich negativ auf das Vertrauen und die Motivation innerhalb des Teams auswirkt.

Zur Anregung informeller Kommunikation hat sich die Einrichtung persönlicher Homepages als hilfreich gezeigt. Neben arbeitsbezogenen Daten über Zuständigkeiten, Qualifikationen und Kontaktadressen können auch persönliche Informationen wie Hobbys oder berufsübergreifende Interessen dargestellt werden, die den Teammitgliedern Anknüpfungspunkte zum informellen Austausch liefern. Zur besseren Übersichtlichkeit kann in diesem Zusammenhang erwogen werden, die Homepages so zu kennzeichnen, dass erkennbar wird, wer zum Kernteam gehört und wer nur partiell am Teamprozess beteiligt ist. Neben der Homepage für Teammitglieder ist auch eine Teamseite, welche neben dem Namen und den Kontaktdaten des virtuellen Teams auch seine Hauptziele und die wichtigsten Erfolgskriterien nennt, ein wichtiges Dokumentationsinstrument zur Unterstützung der Selbststeuerungsfähigkeiten des Teams. Auf der Teamseite können neben Verläufen von (online-) Teammeetings auch bestimmten Umgangsformen und die Entwicklung des Teams dokumentiert werden. So erhalten die Teammitglieder die Möglichkeit, sich permanent über den Fortschritt und den Erfolg des Teams zu informieren. Auch wenn dieses Verfahren mit einem gewissen Aufwand einhergeht, so zeigen unsere Erfahrungen mit virtuellen Teams, die ein Online-Feedbacksystem nutzen, positive Auswirkungen auf Motivation und Erfolg.

Ein weiteres Problem, dass sich aus den eingeschränkten Möglichkeiten persönlichen Kontakts in virtuellen Teams ableitet, ist das erhöhte Potential für Missverständnisse durch mangelnde Absprachen, unzureichende Abstimmungen oder Fehlinformationen. Auch sind Rollenkonflikte der Teammitglieder aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Linienorganisation bei gleichzeitiger Zugehörigkeit zu einer linienübergreifenden Einheit vorprogrammiert. Die erfolgreichen virtuellen Teams unserer Untersuchung versuchten, Konflikte schon im Vorwege durch proaktive Maßnahmen weitestgehend zu vermeiden. Neben den schon erwähnten klaren und partizipativ vereinbarten Zielen sowie Rollen- und Aufgabenzuweisungen erwiesen sich Maßnahmen zur Schaffung eindeutiger Kommunikationsstrukturen als hilfreich. Um Klarheit darüber zu erhalten, welches Medium zu welchem Kommunikationszweck verwendet wird und Missverständnisse und Auseinandersetzungen zu vermeiden, wurden Verhaltensregeln über grundsätzliche Umgangsformen festgehalten. Dieses umfasste so einfache Dinge wie Abmachungen darüber, ob und in welchen Zeitintervallen E-Mails beantwortet werden bis hin zur Vereinbarung von Eskalationsstufen zur Konfliktsteuerung. Eine weitere Maßnahme zur Konfliktprävention ist die gleichberechtigte Informationsausstattung. Zur Vermeidung einer Bevorzugung von Teammitgliedern, die am Standort des Teammanagers agieren, sollte gewährleistet sein, dass alle Teammitglieder Zugriff auf teamrelevante Informationen haben. Dies kann zum Beispiel dadurch erreicht werden, dass ein eigenes Teamlaufwerk im Unternehmensnetzwerk eingerichtet oder auf kommerzielle Projektunterstützungstools im Internet zurückgegriffen wird, auf denen aktuelle Informationen von dem Manager oder auch den Mitgliedern virtueller Teams bereit gestellt werden können. Dem Problem der hinreichenden Informationsversorgung und dem daraus resultierenden Konfliktpotential kann auch dadurch begegnet werden, dass im Rahmen von regelmäßigen Online-Meetings oder durch internetgestützte Telefonkonferenzen der Stand des Projekts erörtert wird. In diesem Zusammenhang der Nebeneffekt festgestellt werden, dass unabhängig vom Zeitintervall die Produktivität der Teammitglieder bei regelmäßig stattfindenden (Telefon-) Konferenzen höher ist, als bei sporadischen, unregelmäßig einberufenen Zusammenkünften (Maznevski & Chudoba 2000).

Unsere Untersuchung berücksichtigt zwar nur einen kleinen Ausschnitt der in der betrieblichen Praxis beobachtbaren Erscheinungsformen virtueller Teams. Deutlich wird jedoch, dass eine der Kernaufgaben des Managements die Förderung von Teamprozessen ist, welche die eingeschränkten bis gar nicht vorhandenen Möglichkeiten persönlicher Treffen kompensieren. Dabei muss nicht auf ein neues Instrumentarium zurückgegriffen werden. Wichtig ist eine Besinnung auf bereits bekannte Maßnahmen zur Förderung von Selbststeuerungsfähigkeiten. In erfolgreichen virtuellen Teams treten die Ansätze hierzu u.a. durch klar definierte Aufgaben, festgelegte Umgangformen und der Förderung informeller Beziehungspflege klar hervor.

Service Kasten:

Literatur

Konradt, U. & Hertel, G.: Management virtueller Teams; Weinheim: Beltz; 2002.
Lipnack, J. & Stamps, J.: Virtual teams: New York: John Wiley & Sons; 1997.
Maznevski, M. L. & Chudoba, K. M.: Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness. Organization Science, 11, S. 473-492
Orlikowski, B.: Management virtueller Teams: Der Einfluss von Führung auf den Erfolg; Wiesbaden, DUV; 2002.

Kontakt zu den Autoren:
orlikowski@amesur.de

Eine ausführliche Bibliografie zur Führung und zum Management virtueller Teams kann bei den Autoren angefordert werden.

Vita:

Dr. Borris Orlikowski ist Post-Doc-Stipendiat am Graduiertenkolleg „Betriebswirtschaftliche Aspekte lose gekoppelter Systeme und Electronic Business“ an der Universität Kiel und ist geschäftsführender Gesellschafter der AMESUR GmbH. E-Mail-Adresse:
orlikowski@amesur.de