



HR performance

businesspartner für personalverantwortliche



Sonderdruck
„Megatrend Virtualisierung“ (I)
Dr. Frank Pongé

Ein Herz für die Personalakte

E-Learning

- M-Learning
- Corporate Learning
- LEARNTEC 2015

Management

Dem Wissensverlust
entgegenwirken

Anbieter

- Personalentwicklung
- Digitale Personalakte
- HR-Services: Berater



Megatrend Virtualisierung

Verstärkte Virtualisierung der Leistungserbringung

Mitarbeiter und Führungskräfte arbeiten immer häufiger ohne direkten persönlichen Kontakt miteinander. Projekt- wie Linientätigkeiten finden zunehmend in verschiedenen Betriebsstätten, voneinander entfernt liegenden Regionen, in unterschiedlichen Zeitzonen sowie zwischen Angehörigen ungleicher Kulturen statt. Vom Freelancer am heimischen Laptop bis zum Software-Entwicklungsteam in Indien: Dezentralisierung und Globalisierung bringen es mit sich, dass landes- oder weltweit verteilte Experten mit heterogenem Wissen virtuell zusammenwirken, damit ein Produkt oder eine Dienstleistung am Markt erfolgreich wird oder bleibt.

Diese Tendenz hin zu (tele-)mediengestützter Zusammenarbeit über mehrere Standorte hinweg bezieht sich nicht nur auf den klassischen F&E-Sektor der Produkt- und Softwareentwicklung („Wir entwickeln entlang des Sonnenstands: Asien-Europa-Amerika.“). Vielmehr arbeiten Teams und Abteilungen aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen zunehmend virtuell zusammen, etwa in Vertrieb und Personalwirtschaft sowie natürlich im höheren Management.

Virtuelle Strukturen erweisen sich für viele Anforderungen immer häufiger als sinnvolles Arbeitsformat – mit fließenden Übergängen zu konventionellen bzw. Präsenzteams: Auch in Gruppen, die im gleichen Gebäude tätig sind, jedoch vorwiegend per Mail, Telefon oder Projekt-Software kommunizieren,

treten ähnliche Effekte auf wie in Teams auf verschiedenen Kontinenten.

Die anwachsende Virtualisierung verändert die Form der Kooperation in vielen Organisationen grundlegend. Sie bringt neue Gestaltungsspielräume und erhöhtes Performancepotenzial mit sich, aber ebenso neue soziale und technische Anforderungen, die erkannt werden müssen und auf die reagiert werden muss. Das „Managen virtueller Teams“ rückt als Aufgabenstellung daher vermehrt in den Fokus auch der HR-Abteilung – gerade wenn man sich als „Business-Partner“ versteht – und benötigt von dort aktive Unterstützung, sei es bei der Einführung oder der kontinuierlichen Verbesserung virtueller Teamarbeit.

Virtuelle (Begriffs-)Welten

Die Bezeichnung virtuell ist zunächst etwas missverständlich. Im Deutschen wird damit auch „unwirklich“, „scheinbar“ oder sogar „unecht“ assoziiert. Virtuelle Teams sind jedoch physikalisch durchaus vorhanden, ihre Mitglieder nur eben räumlich/zeitlich separiert. Daher findet man oft gleichbedeutend Beschreibungen wie „standortübergreifende Zusammenarbeit“ oder „Arbeiten auf Distanz“. In dieser Bedeutung ist das Wortpaar virtuelles Team zum Standardbegriff geworden. Es meint das Zusammenwirken an einer gemeinsamen Aufgabe von Personen, die durch eine (mehr oder weniger große) räum-

liche Distanz voneinander getrennt sind – ermöglicht und vernetzt durch geeignete Informations- und Kommunikationstechnologien. Virtuelle Teamarbeit kann temporär oder auch dauerhaft angelegt sein.

Das „Management virtueller Teams“ beschreibt die Führung und Steuerung eines Teams, das zu mehr als 50 Prozent nicht Face-to-Face, sondern indirekt, eben virtuell zusammenwirkt. „Managen“ bedeutet hier Gestalten oder Optimieren der teaminternen Kommunikation und Kooperation. „Virtuelles Management“ dagegen ist Führen und Steuern eines (in beliebiger Weise zusammenarbeitenden) Teams mit indirekten, eben medialen Mitteln. Hier ist die teamexterne Leitung durch den verantwortlichen Manager „virtuell“.

Der Begriff „virtuelles Unternehmen“ schließlich meint einen zeitweisen, aufgabenbezogenen Zusammenschluss räumlich getrennter, unterschiedlicher Organisationen oder Personen zu einem gemeinschaftlichen Zweck (ähnlich einem Joint Venture oder Konsortium). Nach der Auftragserfüllung trennen sich die Beteiligten wieder. Auch hier wird zumeist „virtuell gemanagt“: Dezentrale Kompetenzen fließen unter Nutzung des Internets zusammen.

Virtualität des virtuellen Teams

Wie virtuell ein Team ist, lässt sich anhand von vier Bestimmungsmerkmalen des Virtualitätsgrades gut erkennen (siehe Tabelle unten).

Als Faustregel gilt: Überschreitet die Summe der Einschätzungen 12 Punkte, dann ist die Virtualität meist so bedeutsam, dass sie speziell „gemanagt“ werden sollte.

Virtuelle Teams: Vorteile und Herausforderungen

Je höher der Virtualitätsgrad, desto ausgeprägter sind einerseits die Chancen und der konkrete Nutzen für das virtuell ar-

Fachreihe „Virtuelle Teams erfolgreich managen“

- Teil 1: Megatrend Virtualisierung
- Teil 2: Collaboration Tools
- Teil 3: E-Führung
- Teil 4: Virtuelles Vertrauen und reale Motivation
- Teil 5: Alles multikulti – oder was?
- Teil 6: Das virtuelle Team als „Kunde“ von HR

beitende Team. Andererseits vergrößern sich zugleich die realen und die potenziellen Herausforderungen. Das zeigen sowohl eigene Erfahrungen als auch empirische Untersuchungen.

Die Vorteile virtueller Teams zeigen sich in fünf Bereichen:

Vorteil 1: Reisekosten ...

... werden bis zu 70 Prozent (!) reduziert, wenn durch räumliche Distanzen getrennte Personen zu einem virtuellen Leistungsteam zusammengefasst werden. Bei geschickter Steuerung verringern sich all jene Aufwendungen und Anstrengungen drastisch, die mit Reisetätigkeiten im engeren oder weiteren Sinn zu tun haben. Dabei ist neben der körperlichen auch die geistige Rüstzeit entscheidend – am eigenen PC kann man oftmals schneller „loslegen“.

Vorteil 2: Dezentrale Expertise ...

... kann weltweit „eingekauft“ und in die betrieblichen Leistungsprozesse integriert werden. Virtuelle Teams agieren unabhängig von den Besonderheiten und Begrenzungen eines regionalen Arbeitsmarktes. Und jeder bereits „vorhandene“ Fachmann ist in virtualisierten Organisationen und in Netzwerken viel leichter für alle erreichbar und unkompliziert einsetzbar.

Dimension	Erläuterung	Einschätzung				
Ausmaß der Technologienutzung	•Kommunikationstechnologien mit verringerten sozialen Hinweisreizen	Hoch			Niedrig	
		5	4	3	2	1
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Räumliche Barrieren	•Regionale, nationale oder internationale räumliche Trennung	Hoch			Niedrig	
		5	4	3	2	1
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitliche Barrieren	•Projektartiges Zusammenwirken •Leistungserstellung über Zeitzonen hinweg	Hoch			Niedrig	
		5	4	3	2	1
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beziehungsmäßige Barrieren	•Interorganisationale, interdisziplinäre oder interkulturelle Team-Zusammensetzung	Hoch			Niedrig	
		5	4	3	2	1
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe						

Quelle: Eigene Abbildung, in Anlehnung an Krämer/Deeg 2008, S. 170

Vorteil 3: Produktivität und Qualität ...

... der Wertschöpfung profitieren vom „grenzüberschreitenden“ Zusammenwirken. Zudem steigen die organisationale und die persönliche Flexibilität spürbar. Diese drei Punkte zusammen bilden einen erheblichen Wettbewerbsvorteil – oder heben zumindest vormalige Standortnachteile auf. Auch ist durch den unmittelbaren Kontakt aller Organisationsmitglieder eine erhöhte interne Partizipation denkbar.

Vorteil 4: Geschäftsprozesse ...

... werden transparent(er) und können in Echtzeit dokumentiert werden. Jede Information, die Kommunikationstechniken wie E-Mail, Chat oder ein spezielles Collaboration Tool als Plattform nutzt, ist bereits von analog zu digital transferiert und kann praktisch ohne Zeit- oder Mengenbegrenzung gespeichert und analysiert werden.

Vorteil 5: Performance-Controlling ...

... ist kontinuierlich möglich. Wenn der gesamte Arbeitsablauf mitsamt Meilensteinen nachvollziehbar wird, lassen sich geeignete Performance-Indikatoren anlegen, um beispielsweise die Projekteffizienz durch laufendes Monitoring bzw. Reporting zu erfassen und bei Bedarf zeitnah nachzusteuern.

Die praktischen und die prinzipiellen Herausforderungen in virtuellen Teams lassen sich ebenfalls in fünf Faktoren gliedern:

Herausforderung 1: Kooperationsmedien für virtuelle Zusammenarbeit

Naturgemäß besteht die größte Herausforderung für virtuelle Teams darin, dass die Kommunikation der Mitglieder im Vergleich zu stationären Teams deutlich eingeschränkt ist.

Jedes elektronische Medium (ob Telefon oder E-Mail, Diskussionsforen/Chats, soziale Netzwerke oder spezielle Working Tools) transportiert aufgrund der fehlenden nonverbalen Signale geringere soziale Hinweisreize, was kommunikative Verflachung mit sich bringt und Missverständnisse begünstigt. Weil jede Techniknutzung mit mehr Aufwand verbunden ist als „einfach draufloszureden“, werden in virtuelle Teams schon allein aus arbeitsökonomischen Gründen weniger Informationen hineingegeben als in Präsenzteams.

Die völlige Abhängigkeit von Kooperationsmedien tritt besonders dann hervor, wenn man sich überwiegend asynchron, also zeitversetzt austauscht, etwa per Mail: Unterschiedliche Aktions- und Reaktionsgeschwindigkeiten einzelner Beteiligter führen rasch zu enttäuschten Erwartungen, Reibungsverlusten und Effizienzverschlechterung. Man weiß eben nicht, was es heißt, wenn (Re-)Aktionen auf sich warten lassen: Eifriges Schaffen am Thema oder praktiziertes Desinteresse? („Das ist immer ein Glücksspiel, wie und wann es weitergeht. Da wäre Hinfliegen besser und billiger ...“) Dieses und auch die folgenden Zitate waren übrigens in den letzten Monaten in verschiedenen virtuellen Teams zu hören.

Je mehr Teammitglieder über verschiedene Zeitzonen verteilt sind, desto kleiner sind die verfügbaren Fenster für Telefon- oder Videokonferenzen. Je virtueller das Team also in dieser Hinsicht ist, desto asynchroner – und damit komplizierter – ist die Zusammenarbeit. Befragungen zeigen, dass fast alle Mitglieder virtueller Teams die fehlende nonverbale Verständigung als größten Nachteil empfinden (vgl. z.B. RW3 CultureWizard: Virtual Teams Survey Report 2010).

Aus Sicht des Unternehmens gewinnt die IT-Sicherheit ebenfalls an Bedeutung. In E-Mails und Cloud können sich „interessierte Dritte“ prinzipiell leichter einklinken als in interne Teamsitzungen oder das firmenspezifische Intranet. Möglicherweise müssen auch Datenschutzregelungen überprüft und angepasst werden.

Herausforderung 2: „E-Teamführung“

Die (meist) größere Leitungsspanne in virtuellen Teams führt leicht zu unklaren Zuständigkeiten. Gerade zu Beginn der virtuellen Kooperation ist oft nicht hinreichend deutlich, wie die gemeinsamen Arbeitsprozesse koordiniert und gesteuert werden. Zudem erfordert die vorwiegend medienvermittelte Kommunikation von jedem Teammitglied zusätzliche Kompetenz in der Handhabung eben dieser Medien.

Beides, Unklarheit und Nichtwissen, führen nicht selten zur Herausbildung unerwünschter Untergruppen und zur Umgehung offizieller Methoden unter Hinweis auf deren Unausgereiftheit („Das Tool hat unsere IT ausgesucht, also kann das nicht funktionieren, deshalb mache ich weiterhin alles über Mail.“). Oft wird auch unterschätzt, dass virtuelle Teams mehr Zeit zur Orientierung sowie spezielle Organisationsformen benötigen. All dies kann dazu führen, dass die Teamleistung hinter ihren Möglichkeiten zurückbleibt.

Klare und kompetente Personalführung ist in virtuellen Teams deshalb noch wichtiger als in Präsenzteams. Virtuelle Teams elektronisch vermittelt zu führen, ist anspruchsvoll, verlangt Umsicht, Fingerspitzengefühl und gutes Rollenmanagement.

Herausforderung 3: Vertrauen, Motivation, Identifikation

Der eingeschränkte persönliche Kontakt erschwert wesentlich den Aufbau von Vertrauen und die Verankerung kollektiver Ziele. Wir-Gefühl und gegenseitige Unterstützung sind in virtuellen Teams meist noch ausbaufähig. Wer gar ausschließlich in vir-



tuellen Strukturen tätig ist, der sieht sich leicht isoliert – oder isoliert sich selbst („Für wen arbeite ich eigentlich? Die sind mir alle so fern, da kümmere ich mich lieber um mich ...“).

Die Unverbindlichkeit von Telemedien begünstigt Fristüberschreitungen und die qualitativ unzureichende Erledigung von übernommenen Arbeitspaketen sowie ganz allgemein die Geringschätzung getroffener Absprachen („Okay, unser Termin steht zwar, ich hab's aber einfach nicht geschafft – und die anderen bestimmt auch nicht ...“).

Bei virtuellen Teams können Defizite in der Selbststeuerung und Selbstmotivation weniger schnell erkannt und aufgefangen werden als in stationären Zusammenkünften. Als zweithäufigstes Problem wurde in der genannten Untersuchung die mangelnde Kollegialität in virtuellen Teams beklagt.

Herausforderung 4: Kultur und Konflikte

Sprachliche und kulturelle Differenzen bilden eine zusätzliche Hürde. Obschon Business-Weltsprache, kann Englisch zur Verlangsamung und zu Ungenauigkeiten führen, wenn sich beispielsweise Chinesen, Inder, Italiener, Franzosen, Spanier, Südamerikaner und Deutsche in einer Telefonkonferenz verständigen. Aber abgesehen von eher erheiternden oder ermüdenden Episoden funktioniert die fremdsprachliche Verständigung in vielen Firmen zunehmend besser.

Unterschiedliche kulturelle Hintergründe nationaler, religiöser oder auch organisationaler Art wiegen hingegen schwerer. Sie beeinflussen und komplizieren – gerade bei zu seltenen Präsenztreffen – die Diskussion über divergierende Erwartungen an die Zusammenarbeit oder die Einigung über Problemlösungen („Das verstehe, wer will. Wie ticken die denn?“).

Sprachliche und kulturelle Probleme werden häufig als zu peinlich empfunden, als dass man sie freimütig ansprechen könnte – selbst dann, wenn sie offensichtlich sind. Ganz alltägliche Meinungsverschiedenheiten und sogar massive Konflikte sind virtuell ebenfalls weniger greifbar als vor Ort. Widerstand gegen Veränderungen hat in virtuellen Teams gute Grundlagen (ausführlicher Pongé 2001).

Herausforderung 5: Change Management, Coaching, Training

Virtuelle Teams tragen grundsätzlich ein Steuerungs- und Optimierungsdefizit in sich: Wie kann Change Management die „virtuelle Effizienz“ messen und wirksam stärken? („Einige Probleme bei uns liegen verborgen. Viele Mängel sind eigentlich offensichtlich. Nur, wir sehen alle keinen Weg, das sinnvoll anzugehen oder tatsächlich zu verbessern ...“).

Neben Stabilisierung und Verbesserung der Wertschöpfung drängt sich das HR-Thema unterstützender Trainings oder Coachings auf: Dem virtuellen Team müssen entsprechende Collaboration-Tools vermittelt und sie sollen zur ungeschmälernten Nutzung dieser Tools angeregt werden. Einige der klassischen Führungsinstrumente stehen dem Teamleiter nicht zur Verfügung, wenn er seine Mitarbeiter kaum oder gar nicht von Angesicht zu Angesicht kennt.

Mit freundlicher Genehmigung der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, DATAKONTEXT

E-Mail: fachverlag@datakontext.com, www.datakontext.com
entnommen aus der Fachzeitschrift HR Performance



Die Inhalte und Formate vieler Seminare müssen zumindest auf den Prüfstand gestellt werden, wenn zu trainierende Sequenzen im Alltag gar nicht mehr „körperlich“ stattfinden. Soll direkt virtuell gecoacht und trainiert werden, also ohne persönliche Zusammenkunft? Sicher bedeutet die Virtualisierung der Arbeitswelt eine Renaissance oder Stärkung des E-Learnings. Und schließlich stellt sich die Frage, ob die Hierarchie angesichts zunehmender Virtualisierung flacher wird oder werden sollte – und welche internen Strukturen und Prozesse generell zu überdenken sind und auch neu gestaltet werden können.

Es sind entscheidende Themen, die der „Megatrend Virtualisierung“ aufwirft. Die oben beschriebenen Herausforderungen, die damit zusammenhängenden Erfolgsfaktoren sowie konkrete Praxistipps, wie virtuelle Teams zielsicher und positiv gemagt werden können – dies sind die Schwerpunkte weiterer Fachbeiträge, die demnächst in einer kleinen Reihe erscheinen werden.

Quellen

- Krämer, B./Deeg, J.: Die Optimierung der virtuellen Teamarbeit. Ein integratives Managementmodell. In: G. Schreyögg/P. Conrad (Hg.): Gruppen und Teamorganisation, S. 165–208. Wiesbaden 2008
- Pongé, F.: Angst vor dem Neuen: Widerstand gegen Veränderungen in Organisationen. Wuppertal 2001
- RW3 CultureWizard: Virtual Teams Survey Report 2010: The Challenges of Working in Virtual Teams. New York 2010 (als PDF-Datei vorgelegt, abgerufen am 19. Oktober 2014)
- Schreyögg, A.: Coaching für das Management virtueller Teams. In: A. Schreyögg/C. J. Schmidt-Lellek (Hg.): Die Organisation in Supervision und Coaching, S. 145–158. Wiesbaden 2010



Autor:
DR. FRANK PONGÉ,
Leiter der FPK Unternehmensentwicklung in Wuppertal (www.fpk.ag); Dozent an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM)

Unser Leser
ab 2034 →



Jahresabonnement **HR Performance** für 125,- Euro.

- ✓ 6 Ausgaben pro Jahr plus umfangreiche Schwerpunktausgaben
- ✓ Online-Archiv mit Zugriff auf aktuelle und frühere Ausgaben
- ✓ Digitale Zusatzservices
- ✓ Für Abonnenten zusätzlich als eMagazin erhältlich
- ✓ Buchprämie

Jetzt abonnieren unter

>> www.datakontext.com/hrperformance >> abo@datakontext.com >> Fax: 089/21 83 96 - 0225



www.datakontext.com/newsletter



facebook.com/hrperformance



[#hrselect](https://twitter.com/hrselect)



[HR Performance](#)