



HR performance

businesspartner für personalverantwortliche



Sonderdruck

„Megatrend Virtualisierung“ (II)

Dr. Frank Pongé

Die Rushhour des Lebens meistern

Weitere Themen im Originalheft:

Personaleinsatzplanung
Arbeitszeitfreiheit:
Anforderungen an die
Mitarbeiterführung

Ideenmanagement
In TANDEMs
zu Innovationen

Anbieter
• Zeitwirtschaft/Zutritt
• Personaleinsatzplanung
• Ideenmanagement/BVW

Collaboration Tools erschließen neue Arbeitsdimensionen

„E-Collaboration“-Werkzeuge für virtuelle Teams – Tools und Techniken zur Unterstützung der Zusammenarbeit im virtuellen Team



Zweck eines virtuellen Teams ist es, über räumliche Distanzen hinweg bestmöglich motiviert, effizient und zielorientiert zusammenzuarbeiten. Für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit oder Kollaboration (con: zusammen/mit ..., laborare: arbeiten) benötigt das virtuelle Team technische – genauer: telemediale und IT-bezogene – Werkzeuge. „Hinübereufen geht nicht mehr ...“, so der Leiter eines virtuellen Teams, dessen Mitglieder aus vier Kontinenten kommen. (Alle Zitate in diesem Artikel stammen aus der aktuellen Arbeit virtueller Teams.)

Diese Werkzeuge – auch „Collaboration Tools“ genannt – umfassen ein ganzes Arsenal an Möglichkeiten für räumlich verteilt arbeitende Teammitglieder.

Systematisierung der Collaboration Tools

Zunächst lassen sich die verfügbaren Collaboration Tools, die wegen ihrer virtuellen Funktion stets auch Instrumente der Kommunikation sein müssen, in verschiedene Klassen einteilen. Für jedes Team – ungeachtet, ob virtuell oder lokal installiert – gelten als Dimensionen: der Ort, an dem sich die Teammitglieder gerade befinden, sowie der Zeitpunkt, an dem sie kommunizieren bzw. zusammenarbeiten (wollen).

Hieraus ergibt sich eine Differenzierung in vier Klassen:

Gleiche Zeit, gleicher Ort

In diese Klasse fällt die klassische Arbeitssitzung. Hier treffen sich möglichst alle Beteiligten zu einer bestimmten Uhrzeit in einem für alle gut erreichbaren Besprechungsraum. Ein solches Präsenz-Meeting ist die optimale Variante für eine konstruktive Kooperation, fällt aber gerade angesichts der Ortsunabhängigkeit des virtuellen Teams oftmals aus.

Face-to-Face-Treffen dienen indes nicht einer oberflächlichen – und daher mit Blick auf die Kosten zu vernachlässigenden – Beziehungspflege. Sondern das herkömmliche persönliche Kennenlernen ist immer auch sinnvoll, um Vorurteilen vorzubeugen und Fehleinschätzungen zu korrigieren, vor allem aber, um rasch ein tragfähiges Vertrauen aufzubauen. Deshalb gehört auch das Präsenz-Meeting, ob als komplettes Team oder in geeigneten Sub-Teams, ebenfalls zum unerlässlichen Kommunikations-Werkzeug für virtuelle Teams.

Unterschiedliche Zeit, gleicher Ort

In diesem Fall befinden sich die Teammitglieder zwar am gleichen Ort, tauschen aber ungeachtet der räumlichen Nähe die relevanten Informationen, Anfragen oder Ergebnisse zu variablen Zeiten aus. So nutzt der eine beispielsweise E-Mail oder SMS, weil der andere am Schreibtisch nebenan gerade weder persönlich noch telefonisch erreichbar ist. Auch die Ablage von Daten auf gemeinsamen Laufwerken fällt in diese Kommunikationsklasse.

Für virtuelle Teams ist diese „zeitverschobene Kommunikation bei gleichzeitiger Präsenz“ jedoch kaum charakteristisch, soll also hier nicht vertieft werden.

unterschiedliche Zeit	Zeitverschobene Kommunikation bei gleichzeitiger Präsenz	Asynchrone Kommunikation
	Präsenzmeeting	Synchrone Kommunikation
gleiche Zeit	gleicher Ort	unterschiedlicher Ort

Abb.: Kommunikation und Zusammenarbeit im Team

Gleiche Zeit, unterschiedlicher Ort

Diese – wie auch die nächste – Klasse ist für virtuelle Teams entscheidend. Denn hier befinden sich die Teammitglieder an unterschiedlichen Orten, was definitionsgemäß zu „Virtualität“ führt.

Wollen die Teammitglieder zeitgleich kommunizieren, greifen sie zu synchronen Kommunikationsmitteln. Diese erfordern, dass alle Beteiligten zu einem vereinbarten Zeitpunkt – auch über Zeitzonen hinweg – über das gleiche Werkzeug verfügen, es verwenden können (Zweckdienlichkeit, Funktionieren) und es verwenden wollen (Motivation, Bediensicherheit).

In diese Klasse fallen:

- Telefon
- Telefonkonferenzen
- Videokonferenzen
- Online-Meetings im virtuellen Besprechungszimmer

Unterschiedliche Zeit, unterschiedlicher Ort

Mitglieder virtueller Teams können oft allerdings nicht immer gleichzeitig kommunizieren. Dies, weil die Teams entweder so groß sind, dass sich als Schnittmenge kaum gemeinsame Zeitfenster auftun. Oder die Beteiligten sind in anderen Projekten derart eingespannt, dass sich nicht genug Gelegenheiten zu Telefon- oder Videokonferenzen ergeben („Die nächsten drei Wochen bin ich komplett zu, wenn’s ‚live‘ sein soll, müsst Ihr ohne mich auskommen“).

Vor diesem Hintergrund müssen gezielt Werkzeuge eingesetzt werden, die die erschwerte Verfügbarkeit berücksichtigen, die also von den Teammitgliedern zu individuell geeigneten Zeitpunkten möglichst reibungslos genutzt werden können. Man nennt diese Werkzeuge asynchrone Kommunikationsmittel.

Hierzu gehören:

- E-Mail
- SMS
- Fax
- Diskussionsforen
- Dateiablagen
- virtuelles Projektmanagement
- Wikis
- Blogs
- Social Networks

Collaboration Tools sinnvoll auswählen

Effektivität und Effizienz jedes virtuellen Teams hängen unmittelbar von der Qualität und Eignung der eingesetzten Collaboration Tools ab. Daher sollte hier nichts dem Zufall, Einzelpräferenzen oder Organisations-Routinen überlassen werden.

Vielmehr sollte man sich im Vorfeld gründlich Gedanken machen über die finanziellen, die strategischen und die taktischen Aspekte jener Tools, die im Team kurz- und langfristig eingesetzt

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

werden sollen. Hierzu gehört auch die Frage, ob die Collaboration-Software in der Cloud genutzt oder selbst gehostet wird.

Gerade weil es sich oft um Hochleistungsteams mit Umsatzrelevanz – und entsprechender Management Attention – handelt, können falsche Entscheidungen weitreichende Folgen haben. Dies zeigt der Fall, als in einem multinationalen Technologieunternehmen bei der Einführung virtueller Teamarbeit nicht hinreichend bedacht worden war, alle Anwendungen weltweit kompatibel zu gestalten. So wurde ungeeignete Software angeschafft, was wiederum Frustration bei allen Beteiligten hervorrief.

Der Einkauf wollte sich keine Blöße geben und verteidigte vehement die Investition, Skeptiker hatten es immer schon gewusst, mehrere Programme liefen jahrelang nebeneinander her, verbunden mit erheblichen Transaktions- und Opportunitätskosten. Engagierte Teamleiter erwarben schließlich passende Tools aus Eigenmitteln und steuerten ihre virtuellen Teams sehr einfallsreich und wirksam von Privat-PCs – was sie zu wahren „High Potentials“ machte.

Die Erfahrung zeigt: Ohne Benchmarking, vorherige interne Applikationsanalysen und geeignete Startworkshops mit den wesentlichen internen Stakeholdern neigen die beauftragten Teamleiter, „ins kalte Wasser geworfen“, dazu, die vorhandenen bzw. die am schnellsten verfügbaren Tools einzusetzen.

Dies sind immer noch E-Mail und Telefon – selbst Telefonkonferenzen scheinen in der hektischen Anfangsphase manchmal schon zu umständlich („Wieso, klappt doch tadellos, wenn nicht alle dabei sind. Geht erstens schneller, und die anderen bekommen eben eine kurze Mail“).

In vielen Fällen bedeutet die Beschränkung auf Mail und Telefon jedoch auch eine Begrenzung des prinzipiellen Potenzials. Virtuelle Teamarbeit an sich gerät durch unzureichende Ausstattung in ein schlechtes Licht („Schau mal an, das bringt ja doch nicht so viel wie angekündigt“).

Synchrone Collaboration Tools

Präsenzbesprechungen, Telefonate, Telefon- und Videokonferenzen sowie Webmeetings sind die wesentlichen Elemente für synchrone Kommunikation. Die Beteiligten sind zur gleichen Zeit mit dem gleichen Medium aktiv.



Webmeeting-Tools

Zunehmend wichtiger für die synchrone virtuelle Zusammenarbeit werden Collaboration Tools für Webmeetings. Sie stellen zahlreiche Funktionalitäten zur Verfügung, die man von einer herkömmlichen Besprechung kennt. Zur Teilnahme am Webmeeting reichen PC oder Laptop. Hiermit ist die volle Funktionalität eines Webmeeting-Tools nutzbar. Die meisten Anbieter stellen zunehmend Apps für Smartphones oder Tablets zur Verfügung, so dass auch hier eine mobile Teilnahme – oft mit eingeschränkter Funktionalität – denkbar ist.

Die Kommunikation läuft sprachgestützt ab, d.h. die Besprechungsteilnehmer unterhalten sich via Telefonkonferenz. Mittels Headset kann man auch per Voice-over-IP direkt über den PC kommunizieren. Auch kann eine Webkamera – bei Laptops oft bereits integriert – für eine Videokonferenz zugeschaltet werden. Die meisten Collaboration Tools für Webmeetings stellen umfassende Möglichkeiten zur Kommunikation und Kooperation bereit.

Whiteboard und Application Sharing

Ein Whiteboard fungiert als elektronisches Flipchart. Zahlreiche Markierungswerkzeuge ermöglichen es, auf dem Whiteboard zu schreiben oder zu zeichnen. Alle Teilnehmer sehen die Ergebnisse in Echtzeit. Eine entsprechende Berechtigung vorausgesetzt, können sie direkt Informationen oder Kommentare hinterlassen. Diese Funktionalität eignet sich z.B. für Brainstormings, für das Zusammenstellen von Aufgaben oder für die Skizzierung von Abläufen.

Application Sharing bedeutet, dass der Moderator (oder ein beliebiger Teilnehmer) eine auf seinem Rechner laufende Anwendung, z.B. Powerpoint oder Word, den anderen Teilneh-

mern zur Verfügung stellt. Diese schauen quasi „über die Schulter“ und bekommen unmittelbar mit, wo er sich in der Anwendung befindet und was er aktuell macht. Application Sharing ist gut geeignet, um gemeinsam Dokumente zu erarbeiten oder Schulungen durchzuführen.

Präsentation, Chat, Gruppenräume

Eine wesentliche Funktionalität von Webmeeting-Tools ist die Präsentation beliebiger Inhalte. Eine Datei – z.B. Powerpoint, zunehmend ist auch Video möglich – wird im Tool hochgeladen und allen Teilnehmern gezeigt. Die beschriebenen Whiteboard-Tools können ergänzend hinzugenommen werden, um definierte Sachverhalte zu kennzeichnen und zu diskutieren.

Die Chat-Funktion stellt einen sekundären Kommunikationskanal zur Verfügung. Während die Audiokommunikation im Vordergrund läuft, können sich die Teilnehmer im Hintergrund „per Tastatur“ verständigen. Mittels einer Gruppenraum-Funktionalität kann das virtuelle Team aufgeteilt werden in Untergruppen, die in separaten Räumen unabhängig voneinander agieren. So lassen sich z.B. Workshops effizient durchführen.

Asynchrone Collaboration Tools

Während synchrone Collaboration Tools aufgrund ihres Echtzeitcharakters spektakulärer sind, sind asynchrone Tools meist von größerer Bedeutung – virtuelles Zusammenwirken verläuft zum Gutteil asynchron.

So wundert es, dass in vielen Unternehmen asynchrone Medien – bis auf E-Mails – für virtuell agierende Teams oft stiefmütterlich behandelt werden. Dies mit erkennbar negativen Auswirkungen, vor allem Verzögerungen im Projektplan, wenn es zu Terminproblemen bei der synchronen Kommunikation kommt („Wir kriegen nicht alle zusammen, was jetzt!?“) und wenn dann reine Mail-Abstimmung und dortiger Datentransfer alleine nicht mehr ausreichen.

Prinzipiell und praktisch werden komplexere asynchrone Tools aus drei Gründen nur zögerhaft oder gar nicht eingesetzt:

1. **Anfangsaufwand:** Asynchrone Werkzeuge jenseits von E-Mail sind für viele Teams Neuland, das man aufgrund realer oder befürchteter Startschwierigkeiten nur ungerne betritt.
2. **Unkenntnis:** Der Nutzen von Diskussionsforen, Groupware, etc. wird nicht gesehen, da die Tools zu wenig bekannt sind – ein Teufelskreis.
3. **Komplexität:** Viele Werkzeuge wirken – infolge der innewohnenden Vielfalt, der verschiedenen Benutzeroberflächen und der unterschiedlichen Anbieter – zum Teil recht unübersichtlich oder überladen. Die Optionsvielfalt wirkt als Einstiegshürde und schreckt manche ab, anstelle Interesse zu wecken.

Noch entscheidender aber ist: Die Arbeit mit asynchronen Collaboration Tools verlangt ein grundsätzliches Umdenken in der Handhabung. E-Mail ist eine typische Push-Technologie, d.h. man bekommt die Informationen vom Server quasi direkt auf

den Bildschirm serviert. Alle anderen asynchronen Collaboration Tools wie z.B. Diskussionsforen, Blogs, Wikis oder Social Networks (siehe unten) sind hingegen Pull-Technologien, d.h. jeder ist selbst dafür verantwortlich, ob und wann er welche Information bekommt.

Diskussionsforen

Diskussionsforen dienen nicht primär der Kommunikation zwischen Einzelnen, sondern der Kommunikation des gesamten Teams. Technisch entspricht das „Posten“ eines Forenbeitrags zwar dem Versand einer E-Mail, die aber nicht an ein oder mehrere Individuen geht, sondern auf dem Foren-Server gespeichert wird. Alle Personen, die Zugriff auf ein Diskussionsforum haben, sehen alle Nachrichten direkt. Jeder hat die gleiche netzwerkartige Struktur vor Augen, d.h. erkennt alle Meldungen in der gleichen Anordnung. Die Informationen sind so konfiguriert, dass man direkt erfasst, wer ein neues Thema begonnen und wer welche Meldung aufgegriffen hat. So kann der Gang einer oder mehrerer paralleler Diskussionen optimal verfolgt werden.

Leider werden solche Diskussionsforen, die bereits in den 1960er Jahren entwickelt wurden, in virtuellen Teams immer noch recht selten eingesetzt, obgleich sie augenfällige Vorteile haben. Sehr einprägsam kann jedes beliebige Thema zeitversetzt – ohne Terminabstimmung und ohne Mengenbegrenzung – diskutiert und zugleich dokumentiert werden.

Blogs

„Blog“ – eine Wortkreuzung aus „Web“ und „Log(-buch)“ – ist ein für die anderen Teammitglieder einsehbares Tagebuch oder Journal, in dem der Blogger relevante Informationen oder Ideen postet oder protokolliert. Jeder, der Zugang zum Blog hat, kann diese Nachricht kommentieren oder auch „liken“. Blogs werden in virtuellen Teams eingesetzt, um rasch Stellungnahmen einzuholen.

Wikis

Die bekannteste Wiki-Installation ist sicherlich Wikipedia, bei der strukturiertes Eingeben und Dokumentieren der Beiträge zu einem kontinuierlichen Ausbau des Wissens führt.

Wikis sind besonders geeignet, wenn es um kollektive zeitversetzte Texterstellung geht, auch angereichert mit multimedialem Material. Auf diese Weise gelangen gut funktionierende virtuelle Teams zu bemerkenswerten Resultaten. Im besten Falle beflügeln sich die Einfälle und Inspirationen gegenseitig. Frei nach Kleist, wird der Gedanke beim gemeinsamen Schreiben allmählich immer „fertiger“.

Social Networks

Social Networks sind oft recht umfangreiche Collaboration Tools. Sie verfügen über eine Vielzahl an Funktionalitäten. Bei einigen dieser Angebote ist die Ähnlichkeit zu Facebook unverkennbar.

Eine wichtige Funktion ist der Austausch bzw. die Ablage von Dateien. Diese ähneln auf den ersten Blick normalen Laufwer-

ken mit Ordnern und Unterordnern. Allerdings bieten Social Networks den Vorteil einer integrierten Versionsverwaltung, wodurch die Doppelung einer Datei in verschiedenen Varianten – und damit eine eventuelle Verwirrung für die Nutzer – ausgeschlossen wird. Eine Metakommunikation in Form eines Diskussionsforums, das mit der Datei direkt verbunden ist, erlaubt es den Teammitgliedern, sich ohne Rückgriff auf E-Mails über die Dateiinhalte auszutauschen.

Social Networks bieten darüber hinaus sinnvolle Funktionen zur Steuerung und Nachverfolgung von (Projekt-)Aufgaben – und damit zur Ressourcenplanung. Jeder kann sofort seinen Stand überprüfen, weiß genau, was bis wann getan werden muss (Deadlines), wer verantwortlich ist, und auch, welchen Fortschritt die Arbeitspakete der anderen aufweisen. Ebenso sind in den meisten Social Networks weitere Angebote zu finden, die Blogs oder Foren ähneln und von Facebook, XING oder LinkedIn bekannt sind.

Schließlich werden immer mehr synchrone Komponenten wie Chats oder Webmeetings offeriert. Weitere Funktionalitäten wie das Anlegen von Wissensprofilen oder das Verwalten eines gemeinsamen Kalenders machen Social Networks zu herausragenden Collaboration Tools.

Fazit

Collaboration Tools sind unverzichtbar, um virtuelle Kommunikation und Kooperation effizient und effektiv zu gestalten. Wer die Vielfalt der Werkzeuge konsequent nutzt und kombiniert, kann Arbeitsabläufe in nie gekannter Weise optimieren. Mit geeigneten Tools können virtuelle Teams hohe Leistungen erbringen – und damit die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen.

Etablierung und Einsatz von Collaboration Tools erfordern eine umsichtige Beteiligung aller Betroffenen. Dazu gehören klare Teamziele, ein gemeinsames Arbeitsverständnis und verbindliche Spielregeln. Collaboration Tools können hier helfen, doch Tools allein machen die konkrete Handlung „Collaboration“ nicht aus.

An der „virtuellen“ Führungskraft liegt es, ganz reale Orientierung zu geben und die Prozessunterstützung durch Collaboration Tools im Arbeitsalltag sinnvoll zu organisieren.



Autor:

DR. FRANK PONGÉ,

Leiter der FPK Unternehmensentwicklung in Wuppertal (www.fpk.ag); Dozent an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM)

Gut informiert zu sein, ist keine

GROSSE KUNST



- 6 Ausgaben pro Jahr plus Sonderhefte
- Online-Archiv
- eMagazine für Abonnenten
- Buchprämie

Jahresabonnement
HR Performance
für 125,- Euro.

Jetzt abonnieren unter

>> www.datakontext.com/hrperformance >> abo@datakontext.com >> Fax: +49 22 34/9 89 49-32



www.datakontext.com/newsletter



facebook.com/hrperformance



twitter.com/hrselect

HR performance
businesspartner für personalverantwortliche

>> Next Generation HR