

Virtuelles Arbeiten in Globalen Projektteams

Line Jehle

perform-globally.com GmbH, 71672 Marbach a.N., E-Mail: linejehle@perform-globally.com

1 Einleitung

Wie viele Emails bekommen Sie täglich - 50? 100? 200? An wie vielen Telefonkonferenzen nehmen Sie jede Woche teil – 10? 20? In wie vielen Meetings waren Sie heute und wie viele davon waren virtuell, vielleicht in Skype, WebEx, Google Hangout, Adobe Connect? Wie oft haben Sie heute Ihre Facebook, Xing oder LinkedIn Profile genutzt? Mit Kollegen oder Kunden auf einer anderen Etage, in einem anderen Gebäude, einer anderen Stadt, einem anderen Land oder gar auf einem anderen Kontinent per IM gechattet oder SMS geschrieben?

„Virtualität hat unsere Projektwelt und Organisationsformen für immer verändert“, Seit zwei Jahrzehnten arbeitet die gebürtige Dänin Line Jehle global mit internationalen Unternehmen. Sie unterstützt Organisationen wie Ebay, Nokia, Solvay, und Paypal dabei, die Komplexität der virtuellen und interkulturellen Zusammenarbeit zu reduzieren und Teams für die globale Arbeitswelt fit zu machen.

Virtuelle Kooperationen sind aber längst nicht mehr Alleinstellungsmerkmal großer, multinationaler Unternehmen. Globalisierung und Individualisierung ermöglichen auch mittelständischen Unternehmen und Einzelfirmen eine Vernetzung mit fernen Wirtschaftspartnern. Zwei Drittel aller virtuell arbeitenden Teams und Netzwerke jedoch erbringen zum Teil weitaus weniger Leistung als lokale Teams. Das andere Drittel aber ist 30-40% produktiver als lokale Teams und erreicht damit Spitzenleistungen, wie Majchrzak u.a. in ihrem Artikel „Can Absence Make a Team Grow Stronger?“ im Harvard Business Review 2004 beschreiben.

Ihr Vortrag beschäftigt sich mit dem Thema „Closeness at a Distance: Leading Virtual Groups to High Performance“. Zu diesem Thema hat Line Jehle zusammen mit Dr. Marcus Hildebrandt und Stefan Meister ein Buch im britischen Libri Verlag veröffentlicht. „Closeness at a Distance“ ist ein Arbeitsbuch für alle, die in oder mit globalen Projektteams, Gruppen oder Netzwerken arbeiten.

„Closeness at a Distance“ stellt Lesern zudem das Virtual Performance Improvement, VPI® vor - ein professioneller Organisationsentwicklungsprozess, mit dem globale Projektteams ganzheitlich unterstützt werden können. Dazu gehört auch das Virtual Performance Assessment, VPA®, ein innovatives Bewertungsinstrument virtueller Zusammenarbeit.

Bei dem VPA Tool handelt es sich um eine Art „Fitnesscheck“, es gibt Hinweise darauf, wo noch geübt werden muss, um ein Hochleistungsteam zu werden.

Vielen Führungskräften globaler Projektteams und Netzwerken fehlt das notwendige Know How, um die richtigen Bedingungen für virtuelle Höchstleistungen zu schaffen. Manager empfinden die für internationale Projektarbeit typische Vielfältigkeit und Komplexität oft als Nachteil. Geographische Distanz, Zeitzoneunterschiede, Sprachbarrieren, interkulturelle Kommunikation, unterschiedliche Arbeitsstile und moderne Kommunikationstechnologie bereiten regelmäßig Probleme. Das Geheimnis von Höchstleistungen globaler Projektteams liegt jedoch in der positiven Nutzung dieser Herausforderungen: sie tragen großes Potential für Erfolg. Insbesondere die effektive und kreative Nutzung vorhandener Medien birgt einen zentralen Schlüssel für erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit.

Der zentrale Faktor für den Erfolg globaler Projektteams ist dabei virtuelle Nähe. Dies ist die gefühlte Nähe in der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen mindestens zwei Menschen mit wenig oder keinem „Face-2-Face“-Kontakt. Viele von uns kennen das Gefühl, einer Person oder einer Organisation in der Ferne nahe zu sein, obwohl mit beiden wenig oder kein Kontakt von Angesicht zu Angesicht möglich ist. Der Schreibstil einer E-Mail, die proaktive Übernahme von Prozessen oder die Wahl eines individuell passenden Mediums (wie Video oder Chat) sind Beispiele, die ein Gefühl virtueller Nähe vermitteln können.

Viele von uns kennen das Gefühl, einer Person oder einer Organisation in der Ferne nahe zu sein, obwohl mit beiden wenig oder kein Kontakt von Angesicht zu Angesicht möglich ist. Die proaktive Übernahme von Prozessen oder die Wahl eines individuell passenden Mediums (wie Video oder Chat) sind Beispiele, die ein Gefühl virtueller Nähe vermitteln können. Das Erschaffen virtueller Nähe erzeugt eine gefühlte Gemeinschaft innerhalb globaler Projektteams, Gruppen und Netzwerke. Ausschlaggebend ist ein Gefühl von Zugehörigkeit und Verantwortung.

Erst, wenn sich Teammitglieder einander nahe fühlen, fühlen sie sich ihrer Gruppe zugehörig und agieren bewusst auf eine Weise, die vorteilhaft für die ganze Gruppe ist – egal, wie groß die geographische und zeitliche Distanz zwischen ihnen ist. Dann erst kann Vertrauen entstehen – ein gefühlter Zustand, der durch bewusste und gezielte Interaktion und Be-

gegnung erarbeitet werden muss. Die Erzeugung virtueller Nähe geschieht in solchen gezielten Begegnungen und ist daher eine notwendige Voraussetzung der Entstehung von Vertrauen. Sie stellt sicher, dass die Zusammenarbeit erfolgreicher und effektiver abläuft. Ohne sie sind die Erfolgsaussichten eines internationalen Projekts oder einer internationalen Kooperation deutlich geringer.

Stellen Sie sich eine Familie beim Monopolspielen am Sonntagnachmittag vor. Ein Familienmitglied bekommt Durst und geht in die Küche, um sich etwas zu trinken zu holen. Weil er sich den anderen nahe fühlt, fragt er, ob er ihnen etwas mitbringen kann. Einfacher wäre es, wenn er nur an sich denken würde. Sein Zugehörigkeitsgefühl und Verantwortungsbewusstsein lassen ihn jedoch ganz selbstverständlich einen Mehraufwand, ein Extra an Arbeit auf sich nehmen, von dem die ganze Familie profitiert. Erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit funktioniert nach dem gleichen Prinzip: Mitarbeiter, die sich ihrer virtuellen Gruppe zugehörig und für sie verantwortlich fühlen, denken für diese mit und scheuen zusätzlichen Aufwand nicht. Wenn dieses Gefühl der Zugehörigkeit und Verantwortung fehlt, tritt schnell ein negativer Effekt des Lifestackings ein: dann machen wir die Dinge so, wie sie für uns am einfachsten sind, nicht aber am wertvollsten für unsere Gruppe. Deshalb ist die Erzeugung eines virtuellen Zugehörigkeitsgefühls eine Investition, die für Organisationen sehr effizient und kostensparend ist.

2 Virtual Performance Improvement (VPI®) und Virtual Performance Assessment (VPA®)

Das Virtual Performance Assessment (entwickelt von Dr. Marcus Hildebrandt, Line Jehle und Stefan Meister) misst virtuelle Nähe in 20 Dimensionen, die in fünf Kategorien definiert sind. Mit diesem System können Führungskräfte die Herstellung virtueller Nähe durch konkrete, pragmatische Maßnahmen gezielt unterstützen und selber differenziert ihre eigene Aufgabe als Führungskraft evaluieren. Dieser Prozess der Leistungsverbesserung, Virtual Performance Improvement (VPI®), ist ein ganzheitlicher, systemischer Ansatz, der durch das Virtual Performance Assessment (VPA®) ergänzt wird. Durch die Evaluierung der 20 Dimensionen gewährt VPA® eine schnelle und exakte Diagnose des Status Quo eines virtuellen Teams und zeigt konkrete Schwachstellen für direkten Handlungsbedarf auf.

VPI® - Overview



VPI Overview



Virtual Performance Assessment (VPA®) / Variations

Die vertikalen Linien stellen die unterschiedlichen Perspektiven der Teammitglieder dar.

Organisation und Prozess beinhalten den Zugang zu Informationen und Entscheidungen, die Integration von Arbeitsabläufen, die organisatorische Relevanz der Arbeit eines Teams sowie die Fähigkeiten der Teammitglieder zur Selbstorganisation.

Bei **Ort und Zeit** geht es um den geographischen Vorteil der Verteilung eines globalen Teams, um Arbeitszeitüberschneidungen, in gemeinsamem Dialog verbrachte Zeit sowie um den Zeitaufwand, den Teammitglieder in die gemeinsame Arbeit investieren.

In der Kategorie **Inklusion** werden die vier Dimensionen Kommunikationsstile, Arbeitsstile, Feedback-Kompetenz und Shared Leadership gemessen und bearbeitet. Sie bilden das Herzstück von VPI® und VPA®, denn hier geht es darum, auf Basis der verschiedenen, vorhandenen Kulturen in einem Team eine neue auszuhandeln. In ihr wird die kulturelle Vielfalt eines globalen Teams nicht vereinheitlicht, sondern produktiv genutzt, so dass sich alle Beteiligten in ihren Eigenarten wiederfinden und ein Mehrwert entsteht.

Bei **E-Kultur** geht es um die globale „Netiquette“ einer Organisation sowie um Medienkompetenz, Online-Identität und virtuelle Erfahrungen in einem Team.

In der Kategorie **Team, Aufgaben und Ziele** geht es darum, an der Sprachkompetenz, der Qualität der Beziehungen innerhalb eines Teams, an dessen Bereitschaft zur Informationsweitergabe sowie an der Identifikation der Teammitglieder mit ihrem Team und dessen Zielen zu arbeiten.

Der „Health Check“ mit Hilfe des VPA Tools deckt somit die Bereiche auf, in denen Handlungsbedarf besteht.

Im Folgenden soll der Bereich der Kommunikationswege und der Kommunikationsmittel näher beleuchtet werden.

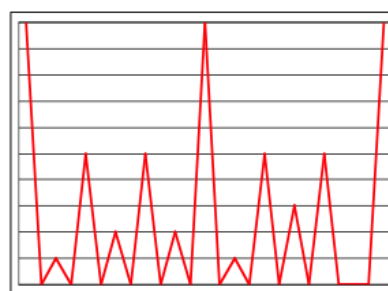
Medienkompetenz ist ein wichtiger Faktor zur Simulation der Realität und oftmals eine Herausforderung für viele Teams, speziell für ältere Generationen. Dabei beginnt die Verbesserung von Medienkompetenz nicht mit der Entscheidung für eine bestimmte Technologie, sondern mit der Reflektion der Realität, die nachgebildet werden soll. Zuerst wird geklärt, welche Formen der Interaktion (z.B. Verhandeln, Feedback geben, persönliche Informationen austauschen, etc.) virtuell stattfinden sollen. Was soll erreicht werden? Erst im nächsten Schritt wird entschieden, wie dies geschehen soll. Welche medialen Werkzeuge sollen genutzt werden, um den Zweck einer bestimmten Interaktion zu erfüllen? Dabei spielt es keine Rolle, wie viele Medien eine Organisation zur Verfügung hat, sondern wie bewusst sie diese einsetzt. Diese Entscheidung ist eine Führungsentscheidung.

Eine brennende Frage in virtuellen Teams ist oft: Wie oft und wann sollten wir uns persönlich treffen?

Der Herzschlag virtueller Teams

Ein zentraler Aspekt virtueller Zusammenarbeit ist der Rhythmus der Interaktion und der Kommunikationsarten eines globalen Projektteams – sein Herzschlag. Um gleich mit einem Mythos aufzuräumen: physische Treffen stehen dabei nicht im Vordergrund. Vielmehr ist ausschlaggebend, wie regelmäßig physische und virtuelle Begegnungen stattfinden und in welchem medialen Rahmen.

Der Herzschlag virtueller Teams



Effektives Team:
 •Fester Interaktionsrhythmus
 •Reichhaltige Mediennutzung

Martha Maznevski, IMD Lausanne, 2001



Der Herzschlag globaler Projektteams

Ein gesunder Herzschlag, wie er oben abgebildet ist, wird z.B. durch physische Treffen alle drei bis sechs Monate, Videokonferenzen alle zwei Wochen, und immer zur Verfügung stehende Chatforen erzeugt. Dabei ist ein Mix aus text- und videobasierten Medien für Online-Meetings am besten. Auch kommt es nicht auf die Anzahl der verwendeten Medien an. Lieber sollten Organisationen wenige Medien verwenden, dafür diese aber konsequent und systematisch.

Auch die Sicherstellung des Herzschlags eines globalen Projektteams Teams ist eine Führungsaufgabe. Die Führungsperson übernimmt dabei bildlich die Rolle des „Herzschrittmachers“, ohne den ein gesunder Herzschlag selten gelingt. Denn irgendwo ist es so einfach, sich auf freundliche Weise aus dem Weg zu gehen, wie in der Virtualität. Dann häufen sich ungelöste Probleme und Konflikte an, die, wenn sie dann explodieren, nicht so schnell gelöst werden können, wie in gesunden lokalen Teams.

Medien

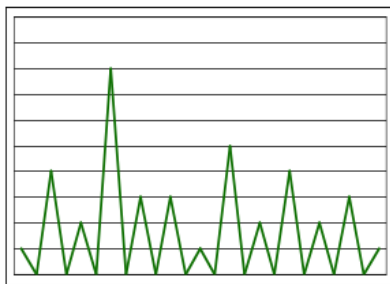
Synchron		Asynchron	
3D Virtual Space	Adjustment Tools	WIKI	
Whiteboard	Risk Management Software	Podcasting / Videocasting	
Telephone conference	Moderation Software		
Virtual Meeting room / Virtual Classroom	Project Management Software	Group calendar	
Chat	Mind Mapping Software	Fileserver / Data base	
Application Sharing		Ticket Management Software	
Webcasting (Video / Radio)		Forum	Newsgroup / Mailing group
Instant Messenger		Blog	
Telephone		Bulletin Board	Newsletter
Co-Navigation		e-Mail	SMS / MMS
		Fax	Voice Mail

Medien

Asynchrone Medien hingegen sind sehr gut für Diskussionen zur Meinungsbildung und Vorbereitung von Entscheidungen sowie für die Arbeit an Dokumenten geeignet. Das kann zum Beispiel in Email, Chat-Foren oder durch SMS passieren.

Für Aufgaben wie Brainstormings und Feedback ist der Einsatz einer Mischung aus synchronen und asynchronen Medien empfehlenswert, um allen kulturellen Bedürfnissen gerecht zu werden.

Der Herzschlag virtueller Teams



Ineffektives Team:

- Kein fester Interaktionsrhythmus
- Keine reichhaltige Mediennutzung

Martha Maznevski, IMD Lausanne, 2001



Der Herzschlag globaler Projektteams

Für globale Teams bedeutet ein „Face-to-Face“- Treffen oftmals einen hohen Kostenaufwand. Deshalb sollten physische Zusammenkünfte für ganz bestimmte Aufgaben und Teamphasen aufgehoben werden, speziell für die Lösung von Konflikten und für wichtige Verhandlungen und Entscheidungen. Zu häufige „Face-to-Face“- Interaktion ist zudem interessanterweise in der Regel nicht effektiv, weil dann oftmals in den Zwischenzeiten nicht mehr produktiv gearbeitet wird. Dann wird Wichtiges bis zum nächsten physischen Treffen aufgeschoben, was virtuell gut und oftmals effektiver erledigt werden kann.

Insbesondere muss die Kennenlernphase (Forming) eines Teams nicht „Face-to-Face“ stattfinden. Dieses anfängliche „Beschnuppern“ lässt sich auch sehr gut virtuell durch verschiedene Arten der Interaktion und Begegnung mithilfe verschiedener Funktionen durchführen. Zusätzlich zu Einführungen per Video und Telefon funktioniert es gut, wenn Teammitglieder Aufgaben bekommen, die sie gemeinsam in ihrer eigenen Zeit durch die Nutzung synchroner und asynchroner Medien erfüllen sollen. Beispielsweise kann man sie bitten, drei Gemeinsamkeiten mit allen Kollegen/innen zu finden. Dadurch entstehen virtuelle Begegnungen, die sogar reichhaltiger als physische sein können, da wir virtuell oft bewusster kommunizieren, wenn einmal das notwendige Wissen über gesunde virtuelle Kommunikation vorhanden ist.