Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen

Best Practices von Microsoft Deutschland GmbH und Telefónica O_2 Germany GmbH & Co. OHG

Udo Konradt, Petra Köppel

BertelsmannStiftung

Inhalt

Executive Summary 4

Die neue virtuelle Herausforderung 6

Teil 1: Virtuelle Kooperationen auf dem Vormarsch 9

Teil 2: Was macht virtuelle Kooperationen aus? 10
1. Merkmale virtueller Kooperationen 10
2. Formen virtueller Kooperationenen 10
3. Hürden und Hemmnisse virtueller Kooperationen 11
4. Verbesserungen und Impulse durch virtuelle Kooperationen 14

Teil 3: Virtuelle Kooperation bei Microsoft und O_2: Auf der Suche nach Erfolgsfaktoren 16
1. Erfolgskriterien virtueller Zusammenarbeit 16
2. Microsoft Deutschland GmbH und Telefónica O_2 Germany GmbH & Co. OHG 19
3. Stellenwert virtueller Kooperation 20
4. Zentrale Barrieren virtueller Zusammenarbeit 22
5. Lebensphasenmodell virtueller Zusammenarbeit: Best Practices 26
   _ Die Phase der Konfiguration: Die Voraussetzungen schaffen 26
   _ Die Phase der Aufnahme der Zusammenarbeit: „Es sei!“ 28
   _ Die Phase der Regulation: Der Weg zum Ziel 32
   _ Die Phase der Optimierung: Immer besser werden 35
   _ Die Phase der Beendigung: Der Blick zurück 37
6. Kriterien für erfolgreiches virtuelles Teamwork 38
7. Vorteile interkultureller Zusammenarbeit 40
8. Bewertung und Learnings für jedes Unternehmen 41

Teil 4: Checkliste für erfolgreiche virtuelle Kooperationen 44

Fazit 48

Autoren 50
Danksagung 51
Literatur 52

Executive summary

Virtual cooperation – i.e. working across boundaries within and between organizations using modern information technologies – poses new challenges for companies and organizations. This type of collaboration differs from traditional teamwork in various important ways. As a result, work processes and human resources have to be adjusted to the new requirements and suitable forms of leadership need to be employed. A case study conducted at Microsoft and O_2 was examined in order to document the conditions of virtual cooperation in the past and the present. The findings uncover factors that influence success and failure and provide specific suggestions for improving virtual cooperation.

Environmental factors that enhance the success of virtual cooperation are: First, a matrix-based organization structure in which project work takes place on a large scale increases project management competence. Second, a global orientation towards cultural diversity helps people working with each other and networking. Third, a developed technical orientation enhances the team members' media competence. Finally, at Microsoft a focus on performance- and goal-oriented standards is positively related to the success of virtual cooperation, leading to generally accepted rules such as high performance expectations, agreements on targets/commitments, active participation and dedication. As a result, there is a strong reporting structure covering the regular exchange of key figures as well as clear, measurable and comprehensible target attainment. At O_2, the employees have a strong sense of community and organizational commitment, which has a positive overall affect (e.g. being proud to work for the company).

In virtual teams, performance problems arise primarily due to unclear responsibilities or a low level of commitment. Moreover, acceptance problems can be caused by a low level of professional and social exchange, insufficient skills and intercultural competence, as well as conflicts of interest between the team and the functional department. In particular, inexperienced managers tend to focus on control-oriented leadership strategies which further intensify potential acceptance problems. Experienced managers rely on a broader repertoire of leadership techniques including one-to-one meetings, creating core teams of experienced team members (generalists), and designating regional managers or "deputies" to support subgroups of employees. With regard to communication, it is recommended that communication needs to be better planned and that personal meetings should be incorporated. Overall, the study attaches great importance to face-to-face meetings at the beginning of the teamwork and at different stages of the lifecycle as required. Potential intercultural problems should be addressed before the project work begins, intercultural training sessions should be offered, and practical implementation should be regularly reviewed (by conference calls or meetings).

The case study concludes with a detailed checklist including 42 rules on configuration, the start of cooperation, as well as on the regulation, optimization and ending of virtual cooperation. This enables managers of virtual teams to become familiar with the success factors and provides suggestions on how they can improve management and leadership across the lifecycle of virtual teamwork. ■

Die neue virtuelle Herausforderung

Die Feststellung, dass Menschen in einem Unternehmen zusammenarbeiten, um ihre täglichen Aufgaben zu verrichten, mag auf den ersten Blick banal erscheinen: Sie sehen sich morgens beim Eintreffen am Arbeitsplatz, sprechen miteinander von Schreibtisch zu Schreibtisch oder bei Meetings, tauschen Dokumente aus, entwickeln gemeinsam Konzepte und Ideen, gehen zusammen zum Mittagessen und lästern über Abwesende.

In Zeiten moderner Kommunikationstechnologien gewinnt jedoch zunehmend eine neuartige Arbeitsweise an Bedeutung: die virtuelle Kooperation. Hier kommt der Kollege morgens ins Büro und braucht niemanden zu grüßen, weil er es alleine für sich hat. Seine Kollegen wissen nicht, ob er anwesend ist, ob er arbeitet oder was er sonst tut. Seine Tagesplanung gestaltet er allein und verrichtet auch seine Aufgaben völlig eigenständig. Er leitet seine Berichte und Ergebnisse per E-Mail an seine Kollegen weiter, bei Fragen ruft er den zuständigen Ansprechpartner an. Bei internationalen Projekten muss er dies auch auf Englisch tun – oder er lässt es eben bleiben, weil er sich im Englischen unsicher ist, weil er aufgrund der Zeitverschiebung ohnehin niemanden erreichen würde oder weil er den Menschen am Ende der Leitung noch nie gesehen hat.

Die Frage, wem er berichtet, wird er bestenfalls vage beantworten können, weil die Matrixstruktur ihm eine Vielzahl von Vorgesetzten und Projektleitern verschafft. Die Frage, wer seinem Team angehört, kann er ebenfalls nicht konkret beantworten, weil je nach Aufgabenstellung und Projektstatus Kollegen abgezogen und neue hinzugezogen werden. Bei der Frage, wie er die Zusammenarbeit mit seinen virtuellen Teamkollegen aus Land A und B beurteilt, wird er womöglich zögern und vielleicht antworten, dass diese seine E-Mails eher nachlässig beantworten und sich nicht unbedingt an vereinbarte Abgabetermine halten. Und wenn er jemandem eine neue Idee vorstellen möchte, sucht er lieber mit einer Tasse Kaffee die Nachbarbüros ab, bis er dann doch einen Kollegen aus Fleisch und Blut findet, den er nach seiner Meinung fragen kann. Diesen Menschen kennt er, auf ihn kann er sich verlassen und mit ihm verbindet ihn etwas – und wenn es die Begeisterung für Fußball ist. Den Aufforderungen der zurzeit täglich eingehenden elektronischen Reminder kommt unser Mitarbeiter nicht mehr nach, weil er seine Teilaufgabe aufgrund von Missverständnissen bei der Abstimmung bereits dreimal überarbeitet hat und deshalb inzwischen mehr als genervt ist. Hinzu kommt, dass der virtuelle Kollege einen für die Weiterbearbeitung wichtigen Baustein immer noch nicht geliefert hat und der Teamleiter, der schon längst im Off verschwunden ist, diesen nicht anmahnen kann, den Zeitplan einzuhalten. Und zu guter Letzt haben lokale Aufgaben in ihrer Dringlichkeit grundsätzlich Vorrang.

Dieses Bild ließe sich im betriebswirtschaftlichen Kalkül folgendermaßen beschreiben: Virtuelle Teams werden beispielsweise geformt, um globale Experten zusammenzuführen, niedrigere Lohnkosten in Osteuropa oder Asien zu nutzen und/oder nahe am Kunden zu sein. Um das Reisekostenbudget nicht zu strapazieren, wird in die elektronische Infrastruktur investiert. Damit will man Prozesse beschleunigen, Kosten reduzieren,

die Kundenzufriedenheit steigern und die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. In der Praxis gestaltet sich dies jedoch anders: Projektziele werden nicht erreicht, Deadlines weit überschritten. Ergebnisse entsprechen nicht den Qualitätsstandards, manche Zusammenarbeit scheitert sogar komplett, sodass sie abgebrochen werden muss. Die Ursache dafür scheint auf der Hand zu liegen: Es fehlt die Grundlage für zwischenmenschliche Zusammenarbeit. Es gelingt den Verantwortlichen nicht, über die elektronischen Medien genügend Vertrauen, Teamgefühl und Führung aufzubauen, um solche Projekte zum unternehmerischen Erfolg zu führen.

Dies ist leider tägliche Praxis, weil Lösungen für die Führung und Koordination virtueller Arbeitsformen noch nicht ausreichend entwickelt bzw. bekannt sind. Aber es gibt Unternehmen, die innovative Ansätze erarbeitet und bereits erfolgreich erprobt haben, zum Beispiel die Microsoft Deutschland GmbH und die Telefónica O_2 Germany GmbH & Co. OHG. Beide wenden sowohl in der Bildung, Führung und Begleitung virtueller Zusammenarbeit praktikable und gewinnbringende Konzepte und Instrumente an, welche wir in diesem Handbuch vorstellen.

Die vorliegende Fallstudie analysiert im Detail die Herausforderungen, denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter von Microsoft und O_2 stellvertretend für die vermutlich meisten virtuell agierenden Personen und Unternehmen gegenübersehen. Wir zeigen, welche Kriterien sich in diesen Unternehmen über die verschiedenen Phasen ihrer virtuellen Kooperationen hindurch als Best Practices erwiesen haben. Eine Checkliste fasst sie zusammen. Wer vor ähnlichen Herausforderungen steht, findet hier Anregungen.

Dieses Handbuch ist im Rahmen des Projektes „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ der Bertelsmann Stiftung entstanden. Sein Motto „Menschen – Strategien – Erfolge“ wurde gewählt, um die zwischenmenschliche Interaktion in virtuellen Arbeitsformen aus ihrem Schattendasein zu holen. Die menschliche Seite ist eine Perspektive, die aufgrund der ausgereiften technischen Möglichkeiten in den ökonomischen Überlegungen von Unternehmen kaum wahrgenommen wird – oft mit fatalen betriebswirtschaftlichen Folgen. Um dem entgegenzutreten und insbesondere der interkulturellen Komponente Rechnung zu tragen, wird in weiteren Leitfäden und Anwendungsprodukten das bislang sehr diffus erscheinende Thema erfasst und handhabbar gemacht. Zu diesen gehören eine Toolbox zur Steigerung internationaler Kooperationskompetenz, Business Cases zur kulturellen Vielfalt, ein Leitfaden für die deutsch-chinesische Zusammenarbeit, Entscheidungshilfen zur Gestaltung internationaler Wertschöpfung sowie Fallbeispiele erfolgreicher Mergers & Akquisitions. Eine Übersicht ist am Ende dieser Publikation aufgeführt. Mit der vorliegenden Fallstudie „Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen“ und den weiteren Angeboten wollen wir global agierenden Unternehmen Instrumente an die Hand geben, die sie zur Optimierung ihrer Länder und Kontinente übergreifenden virtuellen Arbeitsformen nutzen können. Wir wünschen viel Erfolg bei der Anwendung. ■

Martin Spilker, Petra Köppel
Bertelsmann Stiftung

Der besseren Lesbarkeit wegen haben wir in der Regel auf die weibliche Sprachform verzichtet. Wir bitten alle Leserinnen um Verständnis.

Customer : Hello
Advisor: Good afternoon how can I help ...
Customer: I have a problem with .....
Customer Details
Gender: Female
Name: Mrs Smith
Operating System: Yes
Current Customer: Yes

Teil 1: Virtuelle Kooperationen auf dem Vormarsch

Die Zusammenarbeit innerhalb einzelner und zwischen mehreren Unternehmen über Landesgrenzen oder Kontinente hinweg stellt besondere Anforderungen an die Organisation der Arbeit und die Führung von Mitarbeitern. Dies gilt vor allem dann, wenn diese hauptsächlich über Informations- und Kommunikationstechnologien miteinander kommunizieren. Die vorliegende Fallstudie beschreibt, worauf bei virtuellen Kooperationen zu achten ist, welche typischen Probleme immer wieder auftreten und wann sich Erfolg einstellt. Sie zeigt anhand von Beispielen, wie virtuelle Teams über alle Projektphasen hinweg erfolgreich zusammenarbeiten und welche Führungstechniken bei virtuellen Kooperationen aussichtsreich sind.

International erfahrene Führungskräfte der Microsoft Deutschland GmbH und der Telefónica O_2 Germany GmbH & Co. OHG stellen dar, wie hoch dabei die Anforderungen an das Projektmanagement, an die Teamleitung und an die Flexibilität jedes einzelnen Mitarbeiters sind. So ist bei virtuellen Teams immer wieder festzustellen, dass die Leistungserwartungen aneinander unterschiedlich sind oder die Teamkollegen nicht akzeptiert werden. Ursächlich dafür ist vor allem, dass die Mitarbeiter bei der Arbeit weder soziale Kontaktmöglichkeiten noch ihre Teamziele deutlich vor Augen haben. Verschärft wird diese Problematik dadurch, dass sich die Teamleiter mit eingeschränkten disziplinarischen Einflussmöglichkeiten konfrontiert sehen. Treten interkulturelle Unterschiede hinzu, können solche Probleme zunehmen. Dann kann es vorkommen, dass nicht nur unvorbereitete und unerfahrene Mitarbeiter, sondern auch Führungskräfte mit der Zeit überfordert sind, resignieren und sich zurückziehen. Gleichwohl bieten virtuelle Kooperationen den Unternehmen aber auch strategische, ökonomische und kulturelle Vorteile: Sie können zum Beispiel standortübergreifende Netzwerke bilden, aufgabenbezogene Synergieeffekte zwischen Mitarbeitern verschiedener Standorte und Kulturen nutzen oder ein umfassenderes Wissensmanagement einrichten. Worauf aber kommt es an, um all dies auch erfolgreich umzusetzen? ■

Teil 2: Was macht virtuelle Kooperationen aus?

Kooperationskompetenz.
Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Kooperationen

1. Merkmale virtueller Kooperationen

Virtuelle Kooperation bezeichnet arbeitsteilige Leistungen zwischen Personen, Organisationseinheiten oder ganzen Organisationen, die auf verschiedene Orte verteilt sind und über Kommunikationsmedien miteinander in Verbindung stehen. Dies trifft vor allem auf Unternehmen zu, die global agieren und in denen Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft zusammenarbeiten – häufig auch über unterschiedliche Standorte und sogar Kontinente und Zeitzonen hinweg.

Im Folgenden beziehen wir uns, wenn wir von virtueller Kooperation sprechen, nicht nur auf individuelle Merkmale der Zusammenarbeit – zum Beispiel Telearbeit einzelner Mitarbeiter, virtuelle Teams oder virtuelle Abteilungen –, sondern auch auf virtuelle Kooperationsformen von ganzen Unternehmen. Laut der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg arbeiten mittlerweile fast 20 Prozent aller deutschen Manager dauerhaft in virtuellen Teams zusammen.

Auch im Mittelstand nimmt die virtuelle Kooperation zu. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn hat ermittelt, dass bereits mehr als 5 000 deutsche Mittelständler in ausländische Betriebe investiert oder dauerhafte Standorte im Ausland eingerichtet haben. In diesen Unternehmen ist virtuelle Zusammenarbeit über Landesgrenzen hinweg an der Tagesordnung. Im Zuge der zunehmenden Globalisierung wird diese Form der Kooperation weiter wachsen.

2. Formen virtueller Kooperationenen

Virtuelle Kooperation kann auf verschiedene Weise stattfinden. Die häufigste Form ist die Telearbeit, bei der Mitarbeiter von ihrem Arbeitsplatz aus mit ihren Kollegen, die lokal nicht präsent sind, zusammenarbeiten. Sie sind elektronisch mit der zentralen Betriebsstätte verbunden und kommunizieren überwiegend mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.

Genauso wie Individuen können auch Unternehmen virtuell zusammenarbeiten. Virtuelle Unternehmen sind Netzwerke von rechtlich unabhängigen Einheiten, die einen gemeinsamen Geschäftszweck verfolgen, jedoch meist nur temporär für ein Projekt zusammenfinden. Sie sind durch elektronische Kommunikationsmedien miteinander verbunden und verzichten weitgehend darauf, die zentralen Managementfunktionen zu institutionalisieren, um ihr Kooperationsvorhaben zu entwickeln, zu lenken und zu gestalten. Haben sie ihr Ziel erreicht, lösen sie das virtuelle Unternehmen wieder auf.

Häufig finden virtuelle Kooperationen auf der Teamebene statt. Virtuelle Teams bestehen aus Mitarbeitern, die von unterschiedlichen Standorten aus ihren gemeinsamen Arbeitsauftrag erledigen. Sie sind informationstechnisch miteinander vernetzt und bilden eine spezielle Form betrieblicher Arbeits- oder Projektgruppen. Dabei weisen sie auch zentrale Merkmale traditioneller Teams auf: Sie kooperieren, tauschen sich aus, unterstützen sich, werden geführt, befinden sich aber

nicht an einem Ort. Ihre virtuelle Konstruktion ermöglicht es, die Arbeit über räumliche, zeitliche und organisatorische Grenzen hinweg zu bewältigen, erfordert aber aufwendige Kommunikationsformen und elektronische Informations- und Kommunikationstechnologien, zum Beispiel E-Mail, Telefonkonferenzen oder groupware.

In der Praxis wird man virtuelle Teams selten in Reinform, d. h. ohne jeglichen persönlichen Kontakt, antreffen. Meist kommen sie in einer Mischform vor, indem sich die Teammitglieder ab und an treffen und nur in den Zwischenphasen virtuell agieren. Der virtuelle Anteil hängt von dem spezifischen Aufgaben-, Struktur- und Strategieprofil des Kooperationsprojektes ab.

3. Hürden und Hemmnisse virtueller Kooperationen

Wir haben bereist erwähnt, dass virtuelle Kooperationen nicht immer optimal laufen. Misserfolge können zahlreiche Ursachen und weit reichende, negative Auswirkungen haben, wie folgende ausführliche Liste für die jeweiligen Ebenen Mitarbeiter, Führungskräfte, Teams und Organisationen zeigt:

Negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter und ihre Ursachen

! Weil die Gruppenmitglieder fast ausschließlich über die Medien kommunizieren, müssen sie nicht nur Softwareprogramme und Kommunikationstechnologien sicher beherrschen, sondern auch verhandlungssicher Englisch sprechen, damit sie auch bei E-Mails zwischen den Zeilen lesen oder Telefonate mit Kollegen mit starkem Dialekt oder Akzent führen können.

! Weil virtuelle Teams meist auch multikulturell sind, ist mit Missverständnissen, Fehlarbeiten und Klärungsbedarf zu rechnen, mit einer entsprechenden Beeinträchtigung der Aufgabenerledigung und erhöhter Frustration. Interkulturelle Lernprozesse, die im positiven Fall ausgelöst werden, sind schmerzhaft und langwierig.

! Weil Vorgesetzte kaum vor Ort und schwer erreichbar sind, müssen Mitarbeiter eigenverantwortlicher und disziplinierter handeln. Sie können mit ihren Vorgesetzten über elektronische Informations- und Kommunikationskanäle nicht jedes Detail abstimmen und keine klaren Anleitungen erwarten.

! Weil Kollegen räumlich getrennt und Zuständigkeiten intransparent sind, identifizieren sie sich weniger mit dem Team und der gestellten Aufgabe. Die Verbindlichkeit sinkt und damit auch die Bereitschaft, Know-how zu teilen und gemeinsam zu nutzen.

! Weil Mitarbeiter häufig verschiedenen Projekten und Aufgaben gleichzeitig zugeordnet sind, müssen sie sich ihre Arbeitszeit genau einteilen und je nach Projekt andere Rollen (manchmal Teamleiter, manchmal Teammitglied) einnehmen, die durchaus widersprüchlich sein können.

! Weil die zu bewältigende Informationsmenge schnell zu einer Informationsflut ausufert, kann deren Bearbeitung sehr belastend werden.

! Weil virtuelle Kooperation die Führung, Kommunikation, Motivation und das Teamgefühl stark beeinträchtigt, müssen sich Mitarbeiter technisch, fachlich, sozial und methodisch wappnen und einiges an Aufwendungen leisten, um sich vorzubereiten.

Negative Auswirkungen auf die Führungskräfte und ihre Ursachen

! Weil formale Strukturen in virtuellen Teams häufig fehlen, müssen Führungskräfte noch viel stärker Prozesse definieren und einen besonderen Aufwand betreiben, um die Mitarbeiter von den Projektzielen zu überzeugen, ihre Eigenverantwortung zu stärken und sie in virtuellen und kulturspezifischen Arbeitsweisen einzuweisen.

! Weil es den Mitarbeitern an Orientierung mangelt, müssen die Führungskräfte sich fortwährend darum bemühen, den Mitarbeitern die Ziele und Konsequenzen der erteilten Aufträge zu erklären, sie ständig auf dem Laufenden zu halten und ihnen Möglichkeiten zur Eigenmotivation zu eröffnen.

! Weil es keinen persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern gibt, ist es kaum mehr möglich, die Mitarbeiter direkt anzuweisen und zu kontrollieren.

! Weil mit dem persönlichen Kontakt die eine entscheidende Grundlage für Vertrauen fehlt, vertraut der Mitarbeiter seinen Vorgesetzen schwerlich und Führung kann kaum über Vertrauen erfolgen.

! Weil auch umgekehrt das Vertrauen zum Mitarbeiter fehlt und die Arbeit der Mitarbeiter nicht transparent ist, reagieren Vorgesetzte zuweilen über und etablieren übertriebene Berichterstattungspflichten, was den Mitarbeiter nur weiter belastet.

! Weil die Führungskräfte kaum noch direkten Einfluss auf Mitarbeiter ausüben können, kann vernetzte Arbeit zu einem Macht- und Statusverlust der Führungskräfte führen.

! Weil die Mitarbeiter der Führungskraft nicht mehr disziplinarisch unterstellt sind, kann sie keine Disziplinarmaßnahmen ergreifen.

! Weil sich die Rahmenbedingungen der virtuellen Kooperation ständig verändern, sehen sich Führungskräfte großen Unsicherheiten gegenüber und müssen verstärkt situationsbezogen und flexibel reagieren.

! Weil das alte Repertoire von Führungstechniken und -strategien nicht mehr greift, müssen sich Führungskräfte einen neuen Führungsstil aneignen.

Negative Auswirkungen auf das Team und ihre Ursachen

! Weil bei interdisziplinären, unternehmensübergreifenden und interkulturellen Kooperationen unterschiedliche Interessen, Problemansätze, Arbeitsweisen und Prioritäten vorprogrammiert sind, besteht die Gefahr, dass die Teammitglieder das gemeinsame Ziel der Kooperation aus den Augen verlieren.

! Weil dieses gemeinsame Ziel und die individuellen Verantwortungen nicht durchgängig transparent sind, ist die interne Koordination äußerst schwierig.

! Weil die virtuelle Kooperation als anonym empfunden wird und soziale Kontakte eher die Ausnahme sind, ist der Beitrag des Einzelnen oft unklar.

! Weil die Leistungen der anderen unklar bleiben, kann es dem Einzelnen schwer fallen, sich für das gemeinsame Projekt zu motivieren .

! Weil es interkulturelle Missverständnisse und unterschiedliche Erwartungen an die Führung, den Arbeitsstil und die Effektivität gibt, sind belastende und Zeit fressende Konflikte an der Tagesordnung.

! Weil häufig eine übergeordnete Instanz fehlt, die zwischenmenschliche oder auch sachbezogene Konflikte regelt, können diese Konflikte leicht eskalieren und zu einer Spaltung der Gruppe führen.

! Weil die Beteiligten kaum mehr persönlich miteinander kommunizieren, fehlen ihnen die nonverbalen Signale, die sie zur korrekten Interpretation der Nachrichten benötigen. Dies führt häufig zu Missverständnissen und Fehlern, vor allem bei asynchronen Medien wie E-Mail, die nur eine zeitversetzte Kommunikation zulassen.

! Weil Menschen nicht gerne über Probleme per E-Mails oder am Telefon sprechen, bleiben entscheidende Informationen oft ungenannt.

Negative Auswirkungen auf die Organisation und ihre Ursachen

! Weil die Zusammenarbeit oft auf unvollständigen Verträgen basiert, d. h. Leistung und Gegenleistung nicht oder nur unzureichend geregelt sind, ist ein großer Vertrauensvorschuss von allen Seiten notwendig.

! Weil virtuelle Arbeitssysteme in ihrer Gestaltung, ihrem Ablauf und der Art der Zusammenarbeit flexibel sind, müssen die Unternehmen weitgehend auf starre und kontrollierte Strukturen verzichten und ihre Organisation anpassen.

! Weil virtuelle Zusammenarbeit flexible Arbeitszeiten voraussetzt, insbesondere auftragsabhängige bzw. zeitzonengerechte Arbeitszeitarrangements, kann sie zu einer Überlastung des einzelnen Mitarbeiters und damit zu einem gespannten Verhältnis gegenüber dem Arbeitgeber führen.

Diese Liste der potenziellen negativen Auswirkungen virtueller Zusammenarbeit ist lang. Die negativen Effekte resultieren jedoch nicht aus der virtuellen Kooperationsform an sich, sondern aus ihrer falschen Planung und Gestaltung. Ob virtuelle Kooperationen negative oder positive Effekte haben, hängt ab von den Bedingungen im jeweiligen Unternehmen, der Zusammensetzung der einzelnen Teams und der Art der Aufgabe. Gerade unter Zeit- oder Ressourcendruck zeigt die falsche Organisation einer virtuellen Kooperation ihre Schwachstellen. Die zahlreichen Vorteile der virtuellen Zusammenarbeit können dann nicht mehr ausgespielt werden.

4. Verbesserungen und Impulse durch virtuelle Kooperationen

Richtig umgesetzt bringen virtuelle Kooperationen Unternehmen eine Vielzahl von positiven Effekten und erschließt Potenziale:

Vorteile für das Unternehmen

Kostenvorteile.

In vielen Ländern sind die Lohnkosten niedriger als in Deutschland, insbesondere für Fachkräfte in Osteuropa oder Asien. Durch den Einbezug solcher Arbeitskräfte können Unternehmen Projekte also günstiger durchführen. Überhaupt sinken die Personalkosten bei der Telearbeit – beispielsweise durch den Wegfall von Überstundenzuschlägen. Darüber resultiert virtuelle Kooperation in Einsparungen bei Reisekosten.

Flexibilisierung.

Die Mitarbeiter sind flexibler einsetzbar, da sie prinzipiell unabhängig vom Ort ausgewählt werden können. Arbeitspakete können auf verschiedene Standorte verteilt und die Aufbauorganisation kann zügig neuen Anforderungen angepasst werden.

Verbesserung der vorgehaltenen Kompetenzen.

Aufgrund der Unabhängigkeit von Standortfragen kann Personal stärker nach fachlichen Kompetenzen ausgewählt werden. Das ermöglicht eine unternehmensübergreifende Kooperation und weltweiten Einbezug von Experten. Das Unternehmen ist nicht mehr auf die eigenen Mitarbeiter beschränkt, sondern kann auch Experten anderer Unternehmen, Leiharbeiter und freiberufliche Mitarbeiter einbeziehen.

Verbesserung der Verfügbarkeit von Informationen.

Durch Vernetzung werden dezentral angesiedelte Informationen allen Teammitgliedern zugänglich und müssen nicht erst mühsam beschafft werden. Das Wissensmanagement der gesamten Firma profitiert davon.

Beschleunigung der Arbeitsprozesse.

Durch den schnelleren Informationsaustausch und die Nähe einzelner Teammitglieder zu den lokalen Prozessen kann das Team auf Veränderungen sofort reagieren.

Kundennähe.

Teammitglieder an den lokalen Standorten der Kunden können besser auf die Kundenbedürfnisse eingehen, was vor allem bei serviceorientierten Aufgaben wichtig ist. Es kann aber auch ein Mitarbeiter des Kunden direkt in ein virtuelles Team mit aufgenommen werden, z. B. um die Entwicklung eines neuen kundenspezifischen Produktes zu unterstützen.

Steigerung der Reichweiten und Ausweitung der Kooperationsbeziehungen.

Der elektronische Austausch von Daten ermöglicht es Unternehmen, Ressourcen wie z. B. Kundenstämme unterschiedlicher Regionen gemeinsam zu nutzen. So lassen sich mit geringem Mehraufwand neue Kunden und Märkte erschließen.

Großaufträge.

Unternehmen können ihre Kapazitäten mit anderen in einem virtuellen Netzwerk zusammenschließen, um größere Projekte zu akquirieren bzw. zu bewältigen, als es ihnen allein möglich wäre.

Imageverbesserung.

Flexible Arbeits- und Organisationsformen können Unternehmen ein modernes und zeitgemäßes Image geben – u. a. als attraktiver Arbeitgeber.

Wie alle Maßnahmen zur Reorganisation eines Unternehmens zielt auch die Einführung von virtueller Kooperation darauf ab, die Produktivität zu steigern, insbesondere durch kürzere Durchlaufzeiten, höhere Planungssicherheit und besseres Qualitätsmanagement. Virtuelle Kooperation kann auch dem einzelnen Mitarbeiter Vorteile bieten, beispielsweise durch Arbeitsbedingungen, die eine motivationale und soziale Verbesserung bedeuten:

Vorteile für den Mitarbeiter

Empowerment.

Mitarbeiter in einer virtuellen Kooperation müssen und können eigenverantwortlicher arbeiten, da sie ihre tägliche Arbeit selbst organisieren müssen und in vielen Situationen alleine entscheiden. Indem ein Vorgesetzter ihnen die Möglichkeit dazu gewährt, statt kleinteilig Aufgaben anzuweisen und regelmäßig zu kontrollieren, demonstriert er ihnen sein Vertrauen in ihre Fähigkeiten. Die damit verbundene größere Mitverantwortung und Gestaltungsmöglichkeit kann dazu führen, dass die Beschäftigten nicht nur motivierter ihrer Arbeit nachgehen, sondern sich auch stärker an Innovationen beteiligen.

Kooperation.

Die virtuelle Arbeit verlangt eine genaue gegenseitige Abstimmung und eine einvernehmliche Entscheidungsfindung zwischen den einzelnen Abteilungen. Da virtuelle Projekte meist in Matrixform aufgebaut sind, stimmen sich die Verantwortlichen aus den verschiedenen Funktionen und Fachbereichen ständig miteinander ab. Damit übt die virtuelle Kooperation Strukturen ein, die insgesamt die Zusammenarbeit verbessern.

Entscheidungsverhalten.

Aufgrund des übergreifenden Austausches zwischen den Abteilungen können auch Verantwortliche auf niedrigeren Hierarchieebenen ihre Entscheidungen unter erweiterter Sachkenntnis und Erfahrung treffen.

Kommunikation.

Nicht nur die Kommunikation zwischen den Abteilungen, sondern auch zwischen Unternehmensfunktionen und Standorten sowie mit dem Kunden wird besser. Dies wirkt sich positiv auf die Unternehmensprozesse aus, ermöglicht einen schnelleren Austausch von Ressourcen und Ideen und verbessert die Vernetzung der Mitarbeiter.

Beteiligung.

Virtuelle Arbeitsformen führen zu einer gleichmäßigeren Beteiligung der Teammitglieder, weil soziale Statusunterschiede geringer wahrgenommen werden. In Folge bringt sich jeder stärker ein und das Team erledigt seine Arbeit nicht nur schneller, sondern entwickelt auch neue, innovative Lösungen.

Aufgabenfokussierung.

Das Ausbleiben sozialer Begegnungen und die Einschränkung der informellen Kommunikation befreit die Beteiligten von der Rücksicht auf persönliche und soziale Aspekte. Das macht es ihnen leichter, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren.

Arbeitszufriedenheit.

Weil der Mitarbeiter mit mehr Informationen versorgt, besser in das Projekt einbezogen und stärker an Entscheidungen beteiligt wird, steigen seine Bereitschaft, diese zu akzeptieren und seine Zufriedenheit mit der Arbeit.

Teil 3: Virtuelle Kooperation bei Microsoft und O_2: Auf der Suche nach Erfolgsfaktoren

1. Erfolgskriterien virtueller Zusammenarbeit

Erfolgreiche virtuelle Kooperationen lassen Muster und bestimmte Erfolgsfaktoren erkennen. Bei scheiternden Kooperationen ist es ähnlich, auch hier sind Muster und Störfaktoren auszumachen. Um eine virtuelle Kooperation gelingen zu lassen, ist es deshalb notwendig, in der Bildung und Führung die Störfaktoren zu vermeiden und die besonders erfolgversprechenden Strukturen zu implementieren.

Die folgende Analyse gibt Erfahrungen wieder, die zwei international tätige Unternehmen im Verlauf ihrer langjährigen virtuellen Kooperationen gemacht haben. Manager von Microsoft und O_2 berichten von ihren Erfolgen und Misserfolgen: Was hat gut funktioniert? Wo lagen Probleme? Dabei betrachten wir die virtuelle Kooperation über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg - von der Planung über die Initiierung, Regulation und Optimierung bis hin zur Auflösung.

Im Blickpunkt des Interesses der Fallstudien steht:

- was erfolgreiche virtuelle Projekte auszeichnet,
- welche Führungsstile und welches Führungsverhalten virtuelle Teams motivieren, ihre Leistungsbereitschaft steigern und zufrieden stellen,
- wo die zentralen Barrieren liegen und wie sie sich überwinden lassen und
- worauf es bei interkulturell zusammengesetzten virtuellen Teams ankommt, insbesondere in Hinblick auf das Führungsverständnis.

Dabei wird das Lebenszyklusmodell der Gruppenarbeit herangezogen, das sich auch auf virtuelle Arbeitsformen übertragen lässt. Es unterscheidet fünf aufeinander folgende Phasen, die Abbildung 1 veranschaulicht. In der ersten Phase, „Aufbau und Konfiguration“, werden die grundlegenden Aspekte der Gruppenarbeit geklärt, ihre Zusammensetzung wird geplant und vorbereitet. Hier ist es wichtig zu prüfen, ob Gruppenarbeit für den geplanten Aufgabenbereich überhaupt geeignet ist und ob die erforderlichen Voraussetzungen und Ressourcen vorhanden sind. Die zweite Phase, „Initiierung und Start“, beschreibt Schritte, die dem Beginn der Gruppenarbeit vorausgehen. Die dritte Phase, „Erhaltung und Regulation“, legt Steuerungsprozesse der Gruppenarbeit fest und stimmt sie aufeinander ab. Das sind zum Beispiel Aspekte der Führung, Anreize zur Motivation der Teammitglieder oder gruppeninterne Feedback-Schleifen. Die vierten Phase, „Evaluation und Optimierung“, fokussiert Verfahren zur Kontrolle und Optimierung des Gruppenerfolges. Die fünfte Phase der „Beendigung“ umfasst die Auflösung der Gruppe.

Das Lebenszyklusmodell der virtuellen Teamarbeit

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Aufbau und Konfiguration	**Initiierung und Start**	**Erhalt und Regulation**	**Evaluation und Optimierung**	**Beendigung**
_ Hauptziele der Gruppe _ Auswahl der Mitglieder _ Aufgabengestaltung	_ Kick-off-Veranstaltung _ Zielvereinbarungen _ Regeln _ Schulung und Training	_ Führung und Coaching _ Motivation _ Controlling und Feedback	_ Evaluation _ Personalentwicklung _ Teamentwicklung	_ Würdigung der Erfolge _ Dokumentation der Ergebnisse _ Re-Integration der Mitarbeiter

Dieses Phasenmodell strukturiert die wichtigsten Vorgänge, die im Lebenszyklus einer Gruppe auftreten. Es bietet einen Überblick über die Vielzahl von Maßnahmen, die das Verhalten von Gruppen beeinflussen. Da sich aber in der Praxis die unterschiedlichen Phasen auch überschneiden oder parallel verlaufen können, zum Beispiel die Erhaltungs- und Optimierungsphase, dient das Modell eher zur Vereinfachung der komplexen Zusammenhänge. Gerade die Maßnahmen in diesen beiden Phasen bedingen sich wechselseitig und sind bisweilen schwierig voneinander zu trennen.

24 international versierte Führungskräfte von Microsoft und O_2 aus Deutschland, Kanada, China und den USA wirkten an dieser Studie mit. Sie gehören zum mittleren und unteren Management und sind in den Bereichen Vertrieb, Controlling, Communications oder Human Resources tätig. Alle sind in der Führung virtueller Teams erprobt. Etwa ein Drittel von ihnen ist mit mehr als zehnjähriger Erfahrung sehr erfahren. Die Mehrzahl der Manager hatte auch Erfahrung mit international besetzten virtuellen Teams.

Zum wissenschaftlichen Vorgehen:

Die Interviews mit den Führungskräften wurden anhand eines strukturierten Interviewleitfadens geführt und dauerten durchschnittlich 80 Minuten. Nach Zusicherung von Vertraulichkeit und anonymer Auswertung wurden die Gespräche zu Auswertungszwecken aufgezeichnet. Die Daten wurden in einem mehrschrittigen Analyseverfahren nach gängigen wissenschaftlichen Standards ausgewertet. Zur Überprüfung mit den Sichtweisen der Teamleiter wurden die Ergebnisse im Rahmen eines Workshops Vertretern der beiden Unternehmen dargelegt, diskutiert und bei Bedarf revidiert. Somit sind die hier dargestellten Ergebnisse konsensvalidiert.

2. Microsoft Deutschland GmbH und Telefónica O_2 Germany GmbH & Co. OHG

Microsoft Deutschland GmbH

Microsoft ist der weltweit führende Hersteller von Standardsoftware, Services und Lösungen, die Menschen und Unternehmen aller Branchen und Größen helfen, ihr Potenzial voll zu entfalten. Sicherheit und Zuverlässigkeit, Innovation und Integration sowie Offenheit und Interoperabilität stehen bei der Entwicklung der Microsoft-Produkte im Mittelpunkt.

Die Produktpalette erstreckt sich von Betriebssystemen für PCs, mobile Endgeräte und Netzwerke über Serversoftware, Produktivitätssoftware für Unternehmen und private Nutzer, Multimedia-Anwendungen und Online-Services bis hin zu Entwickler-Tools. Grundlage für dieses Portfolio ist die auf der .NET-Technologie basierende Microsoft-Plattform.

Microsoft Deutschland ist mit ca. 2200 Mitarbeitern die drittgrößte Auslandstochter der Microsoft Corporation. Sie ist für Marketing und Vertrieb der Produkte in Deutschland zuständig und kooperiert dazu mit rund 33.000 lokalen Partnerunternehmen. Neben der Zentrale in Unterschleißheim bei München ist die Microsoft Deutschland GmbH bundesweit mit sechs Geschäftsstellen vertreten. Darüber hinaus wurde im Mai 2003 das erste „European Microsoft Innovation Center“ (EMIC) in Aachen eröffnet. Microsoft hat sich zum Ziel gesetzt, nicht nur wirtschaftliche, sondern auch gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, um einen Beitrag zu Wachstum und Entwicklung des Standorts Deutschlands zu leisten. Aus diesem Grunde engagiert sich das Unternehmen gemeinsam mit kompetenten Partnern aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in zahlreichen Initiativen und Projekten. Dabei konzentriert sich Microsoft auf folgende Kernthemen: Bildung fördern, Wissenschaft unterstützen, Wachstum schaffen und IT-Sicherheit verbessern. Zu den wichtigsten Initiativen von Microsoft Deutschland gehören die High-Tech-Gründerinitiative „unternimm was.“, die Qualifizierungsinitiative IT-Fitness und das Projekt „Schlaumäuse – Kinder entdecken Sprache“. Zudem engagiert sich das Unternehmen in zahlreichen Hochschulkooperationen und ist an verschiedenen Forschungsprojekten beteiligt. In den Jahren 2003, 2004 und 2005 wurde Microsoft als „Deutschlands bester Arbeitgeber“ ausgezeichnet.

Telefónica O_2 Germany GmbH & Co. OHG

Das Unternehmen Telefónica O_2 Germany GmbH & Co. OHG mit Sitz in München gehört zu Telefónica Europe und ist Teil des spanischen Telekommunikationskonzerns Telefónica S.A.

Das Unternehmen bietet seinen Privat- und Geschäftskunden in Deutschland Post- und Prepaid-Mobilfunkprodukte sowie innovative mobile Datendienste auf Basis der GPRS- und UMTS-Technologie an. Darüber hinaus stellt das Unternehmen als integrierter Kommunikationsanbieter auch DSL-Festnetztelefonie und Highspeed-Internet zur Verfügung. Telefónica Europe hat 43 Millionen Mobil- und Festnetzkunden in Großbritannien, Irland, der Tschechischen Republik, der Slowakei und Deutschland.

3. Stellenwert virtueller Kooperation

Für Microsoft ist virtuelle Teamarbeit eine typische Arbeitsform. Sie ergibt sich aus der internationalen Unternehmensstruktur und der Matrixorganisation und ist Ausdruck der Microsoft-Unternehmenskultur. Die Formen virtueller Zusammenarbeit sind vielfältig, sie reichen von weltweiten Projekten bis zur virtuellen Kooperation innerhalb einer Unternehmenseinheit oder an einem einzelnen Standort. Als wesentliche Vorteile der virtuellen Zusammenarbeit geben die Interviewpartner die größere Kundennähe an und die Möglichkeit, sich auf die unterschiedlichen Kulturkreise im globalen Aktionsbereich des Unternehmens besser einstellen sowie Inhalte und Prozesse vereinheitlichen und optimieren zu können. Kennzeichnend für Microsoft ist eine durchgängig netzwerkorganisierte Struktur, die aufgrund flacher Hierarchien und kurzer Kommunikationswege beste Voraussetzungen für virtuelle Kooperationen bietet. Ein erfahrener Manager der mittleren Führungsebene betont: „Virtuelle Kooperation funktioniert nicht über Hierarchie oder was normalerweise die klassische Organisation auszeichnet“.

Der Netzwerkgedanke wird bei Microsoft sehr gepflegt. Ein Manager beschreibt das so: „Es gibt unglaublich viele Möglichkeiten im Netzwerk. Es gibt wenige Barrieren in Form von festen Hierarchien, man agiert auf einer Hands-on-Basis.“ Die Mitarbeiter schätzen besonders die Möglichkeit, weltweit mit Personen zu arbeiten, mit denen sie sonst nicht zusammenkommen, sich auszutauschen und Netzwerke knüpfen würden.

Die Dynamik innerhalb des Netzwerks ist im Zusammenhang mit der ausgeprägten leistungsorientierten Unternehmenskultur zu sehen: „Der Leistungsanspruch an jede einzelne Person ist sehr hoch.“ Microsoft stützt die ausgeprägte Leistungsnorm auf eine sehr konsequente, konsistente und zielorientierte Führung und ein eng darauf bezogenes System zur Leistungsbeurteilung und -bewertung. Trotz der insgesamt sehr günstigen organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen für virtuelle Zusammenarbeit,

ist die Sicht darauf durchaus differenziert: „Man sollte sich als Manager bewusst machen, welche Dinge wegfallen, was man verliert, wenn man in einem virtuellen Team arbeitet und wie man sie kompensieren kann.“

Auch für O_2 stellt virtuelle Teamarbeit eine gängige Arbeitsform dar, da die Firma im europäischen Raum grenzüberschreitend aufgestellt ist. Wie bei Microsoft ist die Hauptsprache Englisch, und auch bei O_2 arbeiten virtuelle Teams innerhalb einer Unternehmenseinheit oder an einem Standort zusammen. Die Notwendigkeit und die Vorteile virtueller Arbeitsformen werden zwar gesehen, aber im Gegensatz zu Microsoft überwiegt eine eher kritische Grundhaltung. Man betont die negativen Folgen wie zum Beispiel den Wegfall persönlicher Kontakte, das fehlende Feedback oder die dürftige Teamkultur. So bestätigt ein Manager: „Grundsätzlich ist die Virtualität immer ein Hindernis“, und führt fort: „Manchmal wünschen sich die Mitarbeiter virtuelle Teamstrukturen nicht mehr, weil Feedback fehlt oder die Arbeit für die lokale Abteilung uninteressant ist und somit die Wertschätzung fehlt.“

Kennzeichnend für die Unternehmenskultur ist eine große Offenheit für Themen, die sich auch in dem aus der Werbung bekannten Slogan „Can do“ ausdrückt. Er steht für die Vision, eine gemeinsame Werteorientierung in den Teams zu schaffen, Dinge positiv anzugehen und an die Selbstwirksamkeit zu appellieren. Die starke Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, ihre deutlich positive Einstellung zum Unternehmen und die hohe Umsetzungsgeschwindigkeit von Projekten machen diesen Gedanken sichtbar. Für die Kommunikationskultur typisch ist der offene und persönliche Umgang, der jedoch bei virtueller Zusammenarbeit deutlich schwieriger aufrechterhalten und gepflegt werden kann Unter den Mitarbeitern besteht ein ausgeprägtes Zusammengehörigkeitsgefühl.

Die strategische und operative Ausrichtung bei O_2 ist nicht so konsequent auf virtuelle Kooperation hin ausgelegt wie bei Microsoft. Man arbeitet zwar virtuell zusammen, es ist jedoch nicht abschließend geklärt, welche Teams, Kommunikationsmethoden und Medien sich für welche Aufgaben und Projekte am besten eignen. Gleichwohl können beide Unternehmen als high involvement organization bezeichnet werden. Solche Unternehmen weisen drei zentrale Merkmale auf:

1. Ein Verständnis vom mündigen Mitarbeiter, der darüber mitbestimmt, was wann und wie zu tun ist.
2. Organisatorische Bedingungen mit geringen Hierarchien und intensive Qualifizierung.
3. Materielle Anreize durch leistungsabhängige und zielorientierte Prämien und Gewinnbeteiligungen.

Synergie durch Vielfalt.

Sie motivieren die Arbeitnehmer zusätzlich, sich zum Wohl des Unternehmens sowie des Projektes einzusetzen. Die Kombination von Bedingungen wie diesen fördert sowohl die intrinsische Motivation der Mitarbeiter durch Interesse und Spaß an der Aufgabe als auch ihre extrinsische Motivation durch finanzielle Anreize.

4. Zentrale Barrieren virtueller Zusammenarbeit

Microsoft bezeichnet virtuelle Kooperation als „less controlled environment“, das aus Sicht der Manager hohe Anforderungen an alle Beteiligten stellt. Sie argumentieren aus der Defizit-Sicht: „Man verliert viel von dem, was man in klassischen Teams hat“. Und sie verweisen auf die Passiv-Orientierung: „Man vergisst die Bedeutung vieler Prozesse und macht sehr oft nur das Notwendigste im virtuellen Team.“ Schließlich meint man bei Microsoft: „Der ganze Aufbau eines virtuellen Teams ist grundsätzlich anders, weil man sich auf viele Faktoren einstellen muss, die in einer hierarchischen und traditionellen Konstellation nicht vorhanden sind.“ Die Interviewpartner betonen aber, dass virtuelle Teams als Herausforderung und nicht als Hinderungsgrund zu betrachten sind und dass es wichtig ist, eine positive Grundhaltung gegenüber der virtuellen Zusammenarbeit zu entwickeln. Dies erfordert in vielen Fällen aber auch ein Umdenken der Führungskräfte.

Zu den wichtigsten Barrieren der virtuellen Kommunikation zählen die Manager von Microsoft den Einsatz elektronischer Kommunikationsmedien, die internationale und interkulturelle Zusammenarbeit sowie die mangelnde Identifikation mit dem Gruppenziel und fehlende Übereinkünfte. Hinzu kommen die Abnahme der personalisierten Führung, Defizite bei der Kommunikation und Kooperation im Team und das oft unzureichende Konfliktmanagement.

Nach Auffassung von O_2 wird der Teamerfolg nicht nur durch räumliche Trennung begrenzt, er hängt auch entscheidend ab von der Verfügbarkeit der Mittel zur Kommunikation und zur Koordination der Aufgaben: „Die Möglichkeit, gut zusammenzuarbeiten, werden durch die Mittel, die man dafür hat (Medien, Treffen), bestimmt und begrenzt.“ Die Manager von O_2 betrachten Virtualität grundsätzlich als ein Hindernis und bewerten diese aus Defizit-Sicht: „Man hat eigentlich immer eine Art Blindflug bei den Kontaktaufnahmen zu den Personen auf der anderen Seite. Das macht die Mitarbeiter dann auch bei jeder Art von Kommunikation unsicher.“

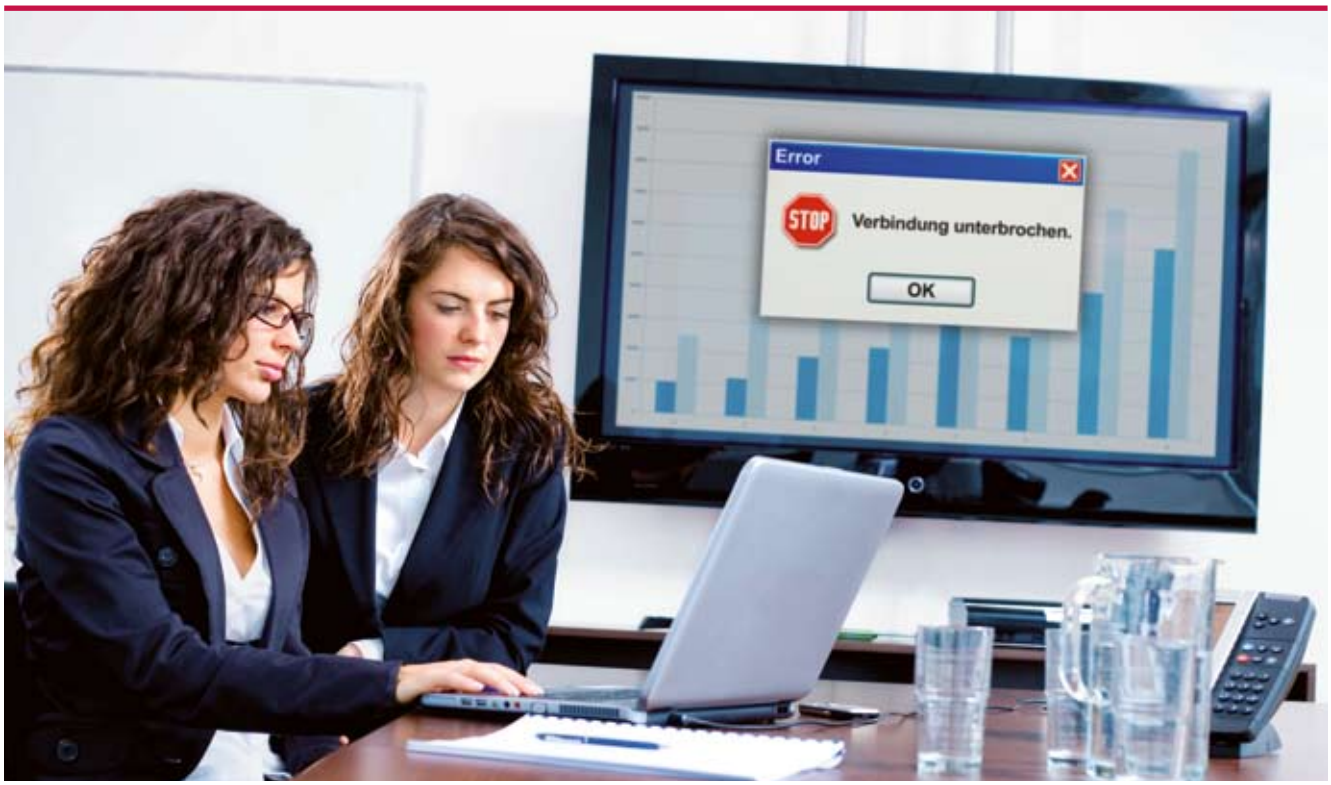
Wie auch bei Microsoft wird von O_2 zum Ausdruck gebracht, dass man sich bei virtueller Zusammenarbeit auf viele Faktoren einstellen müsse, die in klassischen Teams keine Rolle spielen. In diesem Zusammenhang wird insbesondere die Notwendigkeit betont, einen gemeinsamen team spirit zu entwickeln und durch geeignete Kommunikation am Leben zu erhalten: „Der Faktor Mensch darf nicht vergessen werden, was in virtuellen Teams sehr schnell passieren kann“, und: „Man muss sehr aktiv daran arbeiten, eine gemeinsame Basis zu schaffen und durch die verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten zu stärken.“

Bei O_2 wird auch auf die Schnittstellenproblematik hingewiesen, zu der virtuelle Zusammenarbeit führen kann, weil die virtuelle Arbeit der einzelnen Mitarbeiter für die lokale Arbeitseinheit uninteressant sein kann, sodass die Wertschätzung für die im virtuellen Team erbrachten Leistungen fehlt.

Beide Unternehmen führen ähnliche Hürden an, die die virtuelle Kooperation erschweren:

! Schwierigkeiten beim Einsatz elektronischer Kommunikationsmedien:

_ Weil die Führungskräfte keinen persönlichen Kontakt zu ihren Mitarbeitern haben, können



sie die Motivation und Zufriedenheit innerhalb des Teams nur schwer einschätzen: „Sie können kein funktionierendes Team haben, ohne ein Mindestmaß an sozialen Beziehungen der Mitglieder untereinander."

- „Bei verteilten Teams bekommt man die Stimmung, die geistige Verfassung des anderen nicht mit. Es herrscht immer eine pseudoprofessionelle Ebene, die über die Kommunikation per E-Mail eingezogen ist, weil man die Stimmung des anderen eben nicht sieht."
- „Durch die elektronischen Medien geht etwas im Persönlichen verloren, was sich auch negativ auf die Zufriedenheit auswirkt."
- „Je mehr Kommunikation, desto mehr solche Probleme können auftreten, weil man nicht weiß, wie es dem anderen gerade geht. Mehr Kommunikation hilft nur bedingt, weil, wenn ich jemanden nicht besser kenne, ich bisher keinen persönlichen Kontakt mit und Bezug zu demjenigen hatte, kann ich auch nichts persönliches rüberbringen; man kommt nicht über die professionelle Ebene hinaus."
- Medien wie conference calls fördern eher die Passivität der Teilnehmer.
- Die Zeitverschiebungen, mit denen sich internationale Teams konfrontiert sehen, sind nicht selten der Grund für mangelnde Beteiligung. So kommt es vor, dass sich manche Mitarbeiter nicht in calls einwählen, da sie zu früh oder zu spät am Tage stattfinden.
- Zeitzonen können zu weiteren Problemen führen, beispielsweise beim Abstimmen von Telefonkonferenzen. Zusätzlich zu den Telefonaten ist im Nachgang bisweilen noch eine E-Mail erforderlich, was zu Doppelarbeit führt.

! Schwierigkeiten in der interkulturellen Zusammenarbeit:

- Ein typischer Effekt von Sprachbarrieren ist, dass aufgrund mangelnder Sprachkenntnisse die Informationen sehr direkt und ohne einleitende oder freundliche Worte mitgeteilt werden – was am anderen Ende als schroff wahrgenommen wird. Solche Situationen können schnell in einen interkulturellen Konflikt eskalieren.
- „Mitarbeiter, die neu aus einer Ländergesellschaft herauskommen, tun sich schwer im Ausland und ecken möglicherweise an. Sinnvoll ist es, Mitarbeitern mit Trainingsmaßnahmen zu helfen und ihnen Rüstzeug an die Hand zu geben."
- „Man muss auf die Zwischentöne achten, unterschätzt oft auch die Unterschiede. Man denkt sich, man habe doch zahlreiche Gemeinsamkeiten mit Nordamerikanern oder Asiaten, jedoch in den Feinheiten, die aber oft projektentscheidend sind, unterscheidet man sich dann doch."
- „Man neigt dazu, seine Eigenheiten in seinem gewohnten Umfeld mehr und mehr

auszuprägen. In solchen Mehr-Kulturen-Projekten stellt man dann fest, dass manches dort so einfach nicht funktioniert, wie man es bisher gemacht hat."

- Eine weitere Konfliktursache sind Kommunikationsprobleme, die aufgrund des besonderen politisch-historischen Kontextes vieler Länder und der kulturellen Vielfalt in der Welt unbewusst entstehen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ohne Kenntnis des nationalen politischen Hintergrundes bei der Zusammenarbeit mit Osteuropa und mit Ländern des Balkans der Begriff „War" (Krieg) verwendet wird.
- „Ein sehr kritischer Punkt ist der Humor. Ein Witz kommt nicht immer gut an, und nicht jeder kann über dieselben Sachen lachen. Vor allen Dingen aber Rituale, die unterschiedlichen Umgangsformen untereinander. Kritisch wird es unter Stress. Jede Kultur reagiert nach ihren eigenen Kommunikationsmustern."
- „So wird es in nordischen Kulturen, z. B. bei den Skandinaviern als normal empfunden, eine oder zwei Minuten über die Antwort nachzudenken. Das wird in anderen Kulturen bereits als Verweigerung angesehen. Man fragt sich: Will er oder kann er nicht antworten?"
- Weil die Vergütungen und Zusatzleistungen in den Ländergesellschaften von Unternehmen teilweise sehr unterschiedlich gehandhabt werden, können aufgrund von empfundenen Verteilungsungerechtigkeiten Probleme entstehen.

! Mangelnde Identifikation mit dem Gruppenziel und fehlende Commitments:

- „Ein Gruppenziel kann eine Komponente sein, jeder muss sich darin selbst identifizieren und auch seinen Beitrag dazu leisten. Wenn einer die Arbeit nicht macht, so fehlt es im Gesamtwerk."
- Die mangelnden disziplinarischen Einflussmaßnahmen auf virtuelle Teams können zu Problemen führen. Bei Teams beispielsweise, die über verschiedene Standorte verteilt und dem Leader nicht disziplinarisch unterstellt sind, kann es zu Interessenkonflikten kommen, wenn ihre Ziele von den Zielsetzungen der Fachabteilung abweichen.
- „Die Mitarbeiter fühlen sich stärker als Einzelkämpfer, als Mitglied eines Teams zu sein."
- „Bei den verteilten Teams ist die awareness der Teammitglieder relativ gering. Es ist schon ein egoistischeres Zusammenleben. Bis zu dem Punkt, wo das Projekt nicht mehr funktioniert, ist die Team-Awareness sehr reduziert. Wenn es das Gesamtprojekt gefährdet, dann steigert man die Team-Awareness, aber immer aufs Projekt bezogen."

! Verringerte personalisierte Führung:

- Virtuelle Zusammenarbeit wird in hohem Maße durch die Latenz der Einflussnahme beeinflusst und dauert sehr viel länger: „Wenn mitten im Projektverlauf etwas schief läuft, kann man das in einem Team, das zusammensitzt, innerhalb von wenigen Stunden lösen. Im virtuellen Team kann das unter Umständen eine Woche kosten."
- Weil virtuelle Teams oft größer sind als klassische Teams, sind Änderungen schwerer durchsetzbar und Kompromisse schwerer zu erzielen.
- Die Kontrollmöglichkeiten sind für den Teamleiter in einem virtuellen Team geringer; er muss in der Lage sein, seine Wünsche gut zu artikulieren, um das gewünschte Resultat zu erhalten.
- „Je weniger Interdependenz, desto besser, um Raum für Spekulationen und Missverständnisse zu reduzieren."

! Schwierigkeiten bei der Kommunikation und Kooperation:

- „Mitglieder virtueller Teams kommen vielleicht nicht sofort darauf, dass man sich untereinander austauschen und unterstützen kann."
- Mitarbeiter, die nicht über die sozialen skills

und Bedürfnisse verfügen, neigen dazu, sich zurückzuziehen.

- „Ich glaube, es spielt auch eine Rolle, eine persönliche Beziehung zu den Teammitgliedern aufzubauen. Da das im virtuellen Rahmen nicht leicht ist, ist es umso wichtiger, die Zielvorstellung genau zu kommunizieren und auch klarzustellen, dass sie richtig angekommen ist."
- Auch bei Telefonkonferenzen ist ein Informationsaustausch über persönliche Belange, z. B. in Form von sharing best practices, kaum möglich, da nur eine sehr begrenzte Zeit zur Verfügung steht.

! Erhöhter Aufwand im Konfliktmanagement:

- „Es gibt Leute, die nicht so performen, sich nicht so engagieren, und dadurch der Erfolg der Aufgabe gefährdet wird. Das wird vielleicht nicht offen ausgesprochen, und dadurch entstehen dann Spannungen. Wenn man nicht darauf achtet, kann es zu einer Lagerbildung in den Teams kommen."
- „Es hat sich gezeigt, dass man in einem virtuellen Team mit Konflikten viel vorsichtiger umgehen muss. Weil man nicht die ganze Info hat und auch nicht abfedern kann, wenn man mal was geschrieben hat."
- Wenn Konflikte entstehen, scheint man weit weg von einer Lösung zu sein. Indem die Beteiligten meist E-Mails zur Kommunikation benutzen, zieht sich eine Klärung häufig lange hin, bzw. erfolgt gar nicht, weil es zu mühsam ist.
- „Quellen für Konflikte sind in erster Linie Missverständnisse oder tatsächlich andere Ansichten. Konflikte werden viel später erkannt und entwickeln eine andere Dynamik. Sie eskalieren relativ schnell. Dann wird es Zeit für ein persönliches Treffen aller Mitglieder."

! Zusätzliche Belastungen der Teammitglieder:

- Die Work-Life-Balance kann gestört sein, weil die Mitarbeiter aufgrund der verschiedenen Zeitzonen auch in der Nacht oder am sehr frühen Morgen arbeiten müssen.
- Es besteht die Gefahr, dass die für die virtuelle Zusammenarbeit zusätzlich investierte Zeit zulasten der Freizeit geht: „Oh prima: Das Wochenende kommt, da kann ich meine E-Mails abarbeiten, obwohl unter der Woche regelmäßig gearbeitet wurde. Das ist der Punkt, wo das Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit nicht mehr richtig ist."
- „Man muss aufpassen, gerade in Hinblick auf die verschiedenen Zeitzonen, dass man die Leute nicht ausbrennt."
- Hinzu kommt eine hohe emotionale Belastung der Mitarbeiter aufgrund mangelnder Orientierung, wenig Unterstützung und erhöhter Konflikte.

Auf der Suche nach geeigneten Lösungen greifen die Manager auf ein bewährtes Repertoire an Werkzeugen zurück, generellen Lösungen stehen sie skeptisch gegenüber: Eine onesize-fits-all-Regel für virtuelle Teams lässt sich ihrer Meinung nach nicht aufstellen. Jedes Problem stellt eigene Anforderung an die Lösungsfindung. Es kann sich auch herausstellen, dass für manche Aufgaben virtuelle Formen der Zusammenarbeit eher hinderlich oder gar ungeeignet sind. Das ist z. B. der Fall, wenn Projektteams ihre Möglichkeiten zur Zusammenarbeit als zu gering bewerten, das Konfliktmanagement an seine Grenzen stößt oder einzelne Funktionsträger zu wenige Gemeinsamkeiten für eine Zusammenarbeit erkennen. Interessant an solchen worstcase-Szenarien ist die Frage, welche Kriterien für eine erfolgreiche Kooperation vorliegen müssen. Deshalb lohnt sich eine genauere Betrachtung der einzelnen Phasen des Lebenszyklusmodells der virtuellen Teamarbeit und der Maßnahmen, die sich bei der Umsetzung als besonders Erfolg versprechend erwiesen haben.

Kooperationskompetenz.
Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Kooperationen

5. Lebensphasenmodell virtueller Zusammenarbeit: Best Practices

In jeder der fünf Phasen der virtuellen Kooperation sind die unterschiedlichen personen- und sachbezogenen Aufgaben so anzulegen, dass die Zusammenarbeit zunächst möglichst schnell produktiv wird und erfolgreich bleibt. Was diesen Erfolg ausmacht, zeigen Best Practices von Microsoft und O_2, die sich als besonders wirksam erwiesen haben. Sie stimmen bei beiden Unternehmen in hohem Maße überein, weisen aber auch spezifische Unterschiede auf:

Die Phase der Konfiguration: Die Voraussetzungen schaffen

In der Konfigurationsphase wird die Gruppenarbeit geplant und vorbereitet. Die Teamleitung analysiert, ob die Voraussetzungen und Ressourcen vorhanden sind und prüft, ob diese Arbeitsform für den geplanten Aufgabenbereich tatsächlich geeignet ist.

Die Teamleitung sollte nicht nur über die allgemeinen Führungskompetenzen verfügen, sondern viel Erfahrung in der Personalführung und Toleranz mitbringen. Auch an die Teammitglieder werden zusätzliche Anforderungen gestellt. Fachliche und sprachliche Fähigkeit bzw. Fertigkeiten allein reichen nicht aus. Gefragt sind überfachliche Kompetenzen (cross-group cooperation competence) wie eigenständiges Arbeiten, Selbstdisziplin, Teamfähigkeit und Vertrauensfähigkeit. Ein Interviewpartner beschreibt dies folgendermaßen: „Sozialkompetenz ist sehr wichtig. Leute, die die Sensibilität haben, miteinander umgehen zu können. Ton spielt eine Rolle, Organisation von Meetings, den Leitfaden im Meeting halten, die Emotionalität so weit wie möglich raus zu halten oder sie bewusst raus zu lassen spielen eine Rolle.“

Erwartet werden aber auch kulturelle Toleranz und eine offene Einstellung gegenüber anderen Kulturen, die Bereitschaft, die Belastungen des ortsungebundenen und zeitlich flexiblen Arbeitens in Kauf zu nehmen sowie Fähigkeiten zur Selbstführung und zum Selbstmanagement. Ein Manager bemerkt dazu: „Eine gewisse Seniorität ist erforderlich. Wenn ich virtuell arbeite, dann kann ich niemand gebrauchen, den ich micromanagen muss. Das schließt vorübergehendes Coaching prinzipiell nicht aus.“ Die Aussage seines Kollegen betont die Funktion der verteilten Führung unter mehreren Teammitgliedern: „Wenn z. B. erfahrene Mitarbeiter das Team leiten und alles wegstecken, funktioniert auch ein Team mit nicht so fähigen

Mitarbeitern. Zwei, drei Führungscharaktere mit sozialer Kompetenz in der Teamstruktur reichen aus, um den Rest chaotisch zu bestücken."

Bei der technischen Ausstattung sollten einfache, zuverlässige und für alle Mitglieder verfügbare Tools gegenüber komplexen Lösungen den Vorzug erhalten. Technik ist eine notwendige Basis, aber nicht unbedingt alles entscheidend. Funktioniert sie nicht, muss das Team in der Lage sein, die Mängel zu kompensieren. Prinzipiell sollte die Vielfalt elektronischer Tools wie Communicator, Sharepoint, Videokonferenzen, Webcams oder Livemeetings verwendet werden. Ausschlaggebend aber ist, dass jedem Team eine einheitliche Plattform für den Daten- und Informationsaustausch zur Verfügung steht, damit es von jedem Ort zu jeder Zeit auf alle Daten zugreifen kann. Eine solche Plattform ist vor allem zu Beginn der Zusammenarbeit wichtig, im späteren Verlauf treten direkte bi- und multilaterale Beziehungen an ihre Stelle.

In dieser Phase ist es weiterhin erforderlich, dass sich die verteilt arbeitenden Teammitglieder in gemeinsamen Meetings abstimmen und auch der Teamleiter persönlich in Erscheinung tritt. Deshalb sollte hierfür ein angepasstes Reisebudget vorgesehen werden, auch wenn dadurch die geplanten Kosteneinsparungen zunächst vermindert werden.

Microsoft betont darüber hinaus, dass die Arbeitsbedingungen, die den Teams zur Verfügung gestellt werden, sich an den Zielvorgaben orientieren sollten. Die Aufgaben der Mitarbeiter im virtuellen Team zählen zu den Commitments und sind mit den disziplinarischen Vorgesetzen abgesprochen. Um ihre Aufgabe erledigen zu können, benötigen die Mitarbeiter Arbeitsbedingungen, die es ihnen erlauben, in ihrem Bereich eigenverantwortlich zu arbeiten (empowerment). Solche Voraussetzungen fördern das Interesse und den Spaß an der Aufgabe (intrinsische Motivation), wie ein Manager bestätigt: „Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die hohe individuelle Flexibilität. Daraus entsteht ein sehr großer Vorteil, weil jeder für sich selbst individuell entscheiden kann, wie er seinen Tag strukturiert, wie er die Aufgaben strukturiert, und wie er sie angeht."

Die wichtigsten Regeln für die Konzeption der Rahmenbedingungen einer virtuellen Zusammenarbeit sind kurz zusammengefasst:

Action Points

- **Wähle eine erfahrene, tolerante und disziplinierte Teamleitung mit der erforderlichen kommunikativen Kompetenz.**
- **Wähle vertrauenswürdige, teamfähige und eigenständige Teammitglieder mit Selbstdisziplin und guten fachlichen und sprachlichen Kenntnissen.**
- **Verwende einfache und zuverlässige Kommunikations- und Projektmanagementtools, die allen verfügbar sind.**
- **Implementiere eine Plattform zum Daten- und Informationsaustausch.**
- **Schaffe ein Klima der Toleranz und Offenheit gegenüber anderer Kulturen.**
- **Sorge dafür, dass niemand die Ziele aus den Augen verliert.**
- **Schaffe Bedingungen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, in ihrem Bereich selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten (empowerment).**
- **Sorge für ein angepasstes Reisebudget.**

Die Phase der Aufnahme der Zusammenarbeit: „Es sei!“

In der zweiten Phase legen die Teamleiter die Schritte für den Beginn der Gruppenarbeit und deren weitere Ausgestaltung fest.

Nach übereinstimmender Auffassung der befragten Manager ist für die Aufnahme der virtuellen Zusammenarbeit ein face-to-face-Treffen, zu dem alle Beteiligten zusammenkommen, unverzichtbar. Bei operativen Aufgaben, die sich wiederholen sind oder in der Vergangenheit bereits vom Team bearbeitet wurden, werden solche Meetings nicht als notwendig erachtet.

Face-to-face-Treffen sind aufgabenbezogen und gelten als offizieller Start (Kick-off) des Projektes. Hier tauschen die Teilnehmer projektbezogene Team- und Kontaktdaten aus, entwickeln einen Plan für das Erreichen des Projektzieles und stellen Regeln für die Kommunikation zwischen den Beteiligten und für den Statusbericht auf: „Einige Grundregeln sind absolut wichtig, wenn die Gruppe sich darauf geeinigt hat, damit die Kommunikation in gleichen Bahnen läuft. Z. B. Regeln im Bereich der Kommunikation und im Bereich des Statusberichtes sind absolut einzuhalten.“ Regeln sind insbesondere dann wichtig, wenn Partner mit unterschiedlichen Kulturen in das Projekt integriert werden sollen. Eine gute Grundlage dafür bieten die bereits vorhandenen Leitlinien für die eigene Unternehmenskultur. Ein Manager drückt es so aus: „Als sehr effizient haben sich Projekte erwiesen, in denen einmalig ein Kick-off mit persönlichem Treffen stattfand, wo man sich kennen lernen konnte und gemeinsam ein Plan erarbeitet wurde, der sich auch auf die Nutzung der Kommunikationskanäle bezieht, und wöchentliche conference calls zur Statusabfrage erfolgten, an der sich alle beteiligt haben.“ Dazu gehöre aber auch, kulturelle Aspekte zu thematisieren: „Wenn man das Team das erste Mal zusammen hat, muss man darauf aufmerksam machen, welche Dinge nicht gehen, z. B. nicht offene Kommunikation.“

Wichtig ist dabei: „Regeln sollten vereinbart sein. Die Frage ist immer, wie stark man so etwas vorgibt. Es ist besser, gemeinsam die Regularien zu erarbeiten.“ Dadurch entsteht nicht nur eine größere Verpflichtung zur Einhaltung dieser Regeln, ein weiterer Vorteil liegt darin, dass es diese Vorgehensweise ermöglich, die Regeln individuell anzupassen und zu differenzieren: „Die Gruppe stellt gemeinsame Regeln auf, der eine möchte öfter angerufen werden, möchte ein wöchentliches one-to-one, möchte ein bisschen tiefer gemanaged werden. Es ist sehr individuell.“ Teamleiter und Mitarbeiter sollten sich mindestens einmal im Monat im Rahmen von virtuellen Meetings – z. B. Telefonkonferenzen – über arbeitstechnische Belange und über zwischenmenschliche Aspekte bei der Zusammenarbeit austauschen (monatliche calls). Mindestens jedes halbe Jahr sollten sie sich persönlich treffen. Manche Manager ziehen es vor, persönliche Meetings einmal im Quartal abzuhalten.

Einigkeit besteht aber darüber, dass face-to-face-Meetings nicht nur zu Beginn der virtuellen

Zusammenarbeit stattfinden, sondern auch in der Folgezeit ein fester Bestandteil der Kooperation sein sollten: „Daneben bieten sich face-to-face-Meetings in Projektphasen an, in denen sehr komplexe und schwierige Aufgaben zu erledigen sind. Denn es existieren sehr viele Fragen, die man nicht in einer Telefonkonferenz und innerhalb einer Stunde beantworten kann."

Ein Nachteil der virtuellen Kommunikation ist, dass sie im Gegensatz zum persönlichen Gespräch nur eine begrenzte Reflexionstiefe zulässt. Ein Manager, der für die Integration externer Partner zuständig ist, beschreibt dies folgendermaßen: „Ein Nachkontrollieren oder eine Überprüfung, ob wirklich ein gegenseitiges Einverständnis vorhanden ist, ist nur durch face-to-face möglich – durch Anschauen der Reaktionen des Gegenüber und durch Nachfragen." Ein Vorteil der virtuellen Kommunikation hingegen ist die größere Aufgabenorientierung und Effizienz: „Die Kommunikation zwischen Manager und Teammitgliedern wird qualitativ hochwertiger, da man weniger Begegnungssituationen hat. Da bereitet man sich vor, es wird eine Agenda aufgestellt, Probleme werden abgearbeitet."

Eine weitere wichtige Funktion virtueller Meetings besteht darin, eine klare Rollen- und Funktionsaufteilung innerhalb des Teams festzulegen und die commitments zu verdeutlichen. Ein prinzipielles Problem dabei ist, dass die Mitarbeiter in virtuellen Teams weniger bereit sind, Verantwortung zu übernehmen als dies bei traditioneller Zusammenarbeit der Fall ist. Deshalb sollten Teamleiter schon zu Beginn der Kooperation sehr genau darauf achten, ob sich Probleme abzeichnen und worin ihre Ursachen liegen könnten.

So können z. B. Mehrfachzuordnungen, Zwangsverpflichtungen einzelner Mitarbeiter oder fehlende commitments die Leistungsbereitschaft einzelner Teammitarbeiter negativ beeinflussen. Diese Gründe gilt es aufzudecken und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Doch das allein genügt nicht: Der Teamleiter sollte regelmäßig

Unternehmenskulturen in globaler Interaktion.
Ein Leitfaden für die Praxis

überprüfen, ob diese Gegenmaßnahmen auch die erhoffte Wirkung erzielen. Ein Manager empfiehlt, nach vier Wochen zu kontrollieren, ob die Schwierigkeiten wirklich ausgeräumt sind.

Es können aber auch Probleme auftreten, die nicht so einfach aus der Welt zu schaffen sind. Ein anderer Manager stellt nämlich fest: „Es wäre schön, wenn man ein gemeinsames Ziel- und Regelwerk hätte. In der Regel ist das aber nicht so. Der Grund liegt darin, dass man nur eine begrenzte Menge an commitments im virtuellen Team einbringt und im lokalen Kontext bedeutendere und andere commitments besitzt." Hinzu kommt, dass bei mangelnder Anerkennung durch Vorgesetze die Leistungsbereitschaft der Teammitglieder sinkt. Deshalb wird gefordert, dass die commitments mit der Geschäftsleitung abgestimmt werden sollten.

In der Phase der Aufnahme der Zusammenarbeit legt der Teamleiter des Weiteren mit jedem Mitarbeiter die Ziele seines Aufgabenbereiches fest und vereinbart mit ihm die Kriterien zur Bewertung seiner Ergebnisse. Beide Seiten prüfen, ob und welche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Kompetenz im Umgang mit neuen Kommunikationsmedien und des Teambewusstseins erforderlich sind. Die Bedeutung solcher Personalentwicklungsmaßnahmen kommentiert ein Interviewpartner folgendermaßen: „Sei dir bewusst, wenn du eine Telefonkonferenz aufsetzt, dass folgende Situation eintreten kann: Du stellst eine Frage und es ist Stille." Ein Kollege ergänzt: „Wir sind in die Globalisierung hineingeschlittert und arbeiten zum großen Teil mit den neuen Medien. Unsere Kompetenz zum Einsatz der Medien hat aber nicht Schritt gehalten."

Weil virtuelle Zusammenarbeit im Wesentlichen auf Kommunikation aufbaut, ist ein zweiter Schwerpunkt der betrieblichen Weiterbildung die Förderung der Sprachfertigkeit der Mitarbeiter. Ein Manager bestätigt: „Beeinträchtigung der Kommunikation der Teammitglieder untereinander ist signifikant durch die Sprache gegeben. Probleme kann es geben, wenn jeder nicht seine Muttersprache spricht, was z. B. die Aussprache angeht oder Sprachkenntnisse an sich." Bei virtueller Kooperation über Landesgrenzen und Kontinente hinweg bilden deshalb neben interkulturellen Trainings Sprachkurse einen weiteren zentralen Bestandteil der Personalentwicklung.

Bei den face-to-face-Treffen werden nicht nur Aspekte über den Aufbau und Ablauf der virtuellen Kooperation besprochen, sondern auch die gemeinsamen Ziele der Zusammenarbeit abgestimmt und ein gemeinsamer Teamgeist entwickelt. Ein Manager meint dazu: „Vom face-to-face Treffen kann man Kraft und den Teamgedanken mitnehmen". Dafür reichen formelle Anlässe wie offizielle Meetings allein nicht aus. Weitaus geeigneter für die Entwicklung eines Wir-Gefühls sind Gespräche auf informeller Ebene und gemeinsame Aktivitäten (socializing): „Die Teammitglieder können sich persönlich kennen lernen, miteinander ins Gespräch kommen und über Vorlieben sprechen, Hobbies austauschen."

Ein Manager bringt diese komplexe Thematik folgendermaßen auf den Punkt: „So ein erstes

Treffen sollte auf jeden Fall einen großen Teil haben, der nicht fachlich, nicht projektbezogen ist. Ob es nun ein organisiertes Teambuilding-Meeting ist oder ob man gemeinsam an der location übernachtet und abends gemeinsam essen geht. Man muss den Mitarbeitern die Möglichkeiten geben, sich auch jenseits der inhaltlich fachlichen Projektthematik miteinander zu unterhalten, sich kennen zu lernen. Je nachdem, wie offen die Einzelnen sind, muss man ggf. etwas unterstützen. Der inhaltliche Teil dieses Treffens sollte klar strukturiert sein, der soziale Teil teilweise. Die Teams kommen nicht unbedingt von alleine zusammen, aber es muss auch noch ein freier Teil sein danach. Freiraum, damit die Leute miteinander reden können, muss auf jeden Fall gelassen werden.“ Die Auffassungen von Microsoft und O_2 über die Bedeutung der beschriebenen Best Practices zu Beginn einer virtuellen Zusammenarbeit stimmen größtenteils überein. Microsoft gewichtet fachliche Aspekte wie z. B. die Gestaltung des Projektplans, der individuellen Commitments oder die zu erbringende Leistung stark, während O_2 daneben soziale Aspekte und die gemeinsame Zielsetzung betont. Hierzu gehören z. B. das socializing, indem u. a. die face-to-face-Meetings an einem attraktiven Ort stattfinden, der einen geeigneten Rahmen und das richtige Ambiente bietet, sich in einer angenehmen Gesprächsatmosphäre besser kennen zu lernen und einen gemeinsamen Teamgeist zu entwickeln.

Die wichtigsten Empfehlungen für den Beginn der virtuellen Zusammenarbeit lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Action Points

- **Sorge dafür, dass die Teammitglieder ihre Kontaktdaten untereinander austauschen.**
- **Setze ein face-to-face-Treffen an.**
- **Schaffe einen team spirit und versuche, alle Mitglieder für ein gemeinsames Ziel zu begeistern.**
- **Betone wie wichtig es ist, dieses Ziel zu erreichen.**
- **Mache die commitments der Mitarbeiter deutlich und sprich Hindernisse an, die diesen entgegenstehen.**
- **Vereinbare gemeinsam mit den Mitarbeitern eine klare Aufteilung der Rollen- und Funktionen für die Zusammenarbeit.**
- **Stelle einen Projektplan auf, damit jeder das Projektziel nach verfolgen kann.**
- **Lege klare Bewertungskriterien zur Messung der Ergebnisse fest.**
- **Vereinbare mir dem Team die Regeln für die Kommunikation und zum Statusbericht.**
- **Biete bei Bedarf individuelle Fortbildungsmaßnahmen zur Förderung der Medienkompetenz und des Teambewusstseins in virtuellen Kooperationen an.**

Die Phase der Regulation: Der Weg zum Ziel

In der dritten Phase, der Regulation, werden die wichtigsten Instrumente zur Steuerung der Gruppenarbeit entwickelt und festgelegt. Hier geht es darum, mit welchem Führungsstil und welchen Anreizen der Teamleiter die Motivation seiner Mitarbeiter steigern kann und wie die Informationen in der Gruppe verarbeitet werden sollten, damit jeder Einzelne sein Leistungspotenzial einbringen kann.

In dieser Phase ist vor allem professionelles Projektmanagement gefragt. Aufgabe des Teamleiters ist es, einen Projektplan zu entwickeln und das gesamte Instrumentarium projektbezogener computerunterstützter Tools zu berücksichtigen.

Aufgrund der sehr speziellen Bedingungen der virtuellen Kooperationen sollte der Teamleiter diese Schritte im ständigen Austausch mit seinem Team durchführen und dabei alle Mitglieder mit einbeziehen. Dafür sind nicht immer face-to-face-Treffen erforderlich. Regelmäßige elektronische Kommunikation reicht aus. Nach dem Vorbild des Teamleiters werden auch seine Mitarbeiter elektronische Medien nutzen, um sich an der Entwicklung des Projektes zu beteiligen.

Unabhängig davon, ob sie persönlich oder über elektronische Medien stattfindet, hat Kommunikation einen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit virtueller Teams. Grundsätzlich bietet sie in der kontaktarmen virtuellen Arbeit die Möglichkeit, sich mit einem Kollegen auszutauschen. Kommunikation ist eine Grundvoraussetzung für den Erfahrungsaustausch zwischen Teammitgliedern. Sie trägt dazu bei, dass die Teammitglieder offen miteinander reden, fördert das Vertrauen untereinander und schafft damit die Grundlage für die Kooperation.

Kommunikation verhindert zudem, dass einzelne Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer virtuellen Tätigkeit vereinsamen. Die Möglichkeit, sich miteinander zu vernetzen, ist ein zentraler strategischer und operativer Vorteil der virtuellen Kooperation. Ein Interviewpartner beschreibt dies folgendermaßen: „Ich habe das so und so gemacht und es hat funktioniert. Wollt ihr das nicht auch so machen? Best practice sharing ist in einem virtuellen Kontext das Wichtigste überhaupt.“ Durch die elektronische Kommunikation ist der einzelne Mitarbeiter mit einem weiten Netz von Kollegen verbunden, von denen er Unterstützung erhalten kann. Das ist ein besonders positiver Effekt. „Erfolgsfaktor ist immer, wenn z. B. einer die Aufgabe nicht schafft, und ein anderer dann helfend einspringt.“

Eine intensive Kommunikation aller Teammitglieder verhindert zudem die Bildung von Subgruppen. Einige der befragten Manager beobachten immer wieder, dass Mitarbeiter, die in topologischer Nähe zueinander arbeiten oder derselben kulturellen oder ethnischen Gruppe angehören, sich zusammenfinden, aber Kollegen, die nicht dazugehören, ausschließen. Eine umfassende Kommunikation verhindert solche Grüppchenbildung und gewährleistet einen ausgewogenen, an den Aufgaben orientierten Informationsaustausch. Teams, die viel miteinander kommunizieren – durchaus auch über persönliche Themen –, zeichnen sich durch ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und einen guten Teamgeist aus. Deshalb ist es für den Teamleiter sehr wichtig, mit seinen Mitarbeitern gezielt zu kommunizieren, einzeln oder mit der Gruppe, ihnen Feedback zu geben oder sie nach ihrer Meinung zu fragen. Ein Manager sieht es so: „Feedback geben, aber auch einzuholen, um in der Lage zu sein, sich in den anderen hineinzuversetzen, ist von zentraler Bedeutung. Regelmäßig zweimal im Jahr sollte über alles diskutiert werden, was ist gut gelaufen, was schlecht und was unsere Ziele sind – und situationsbedingt sofort den Kontakt suchen."

Der Teamleiter sollte sich bei den Mitarbeitern ebenso über ihr aktuelles Befinden erkundigen. Aufgrund der hohen Flexibilität, die virtuelle Arbeitsformen erfordern, und den damit einhergehenden Belastungen, achtet ein guter Teamleiter auf Anzeichen, die auf eine besondere Beanspruchung hindeuten. Typische Symptome sind Depressionen, permanente Erschöpfungsgefühle oder Unzufriedenheit auf der Erlebensebene sowie Leistungsabfall, gehäufte Fehlzeiten oder soziale Absonderung auf der Verhaltensebene.

Eine derartige Kommunikationsdichte kann der Teamleiter nur mit Relationship-Management bewältigen: „Es ist die Interaktion, der Grad der Interaktivität, in dem die Meetings ablaufen. Ganz intensive calls, zu Anfang erst ein paar persönliche Worte. Bestimmte Teammitglieder, an die man sonst nicht ranzukommen scheint, einfach mal so zwischendurch anrufen. Einzelgespräche vereinbaren und da auch mal über Persönliches sprechen. Nicht nur auf die Sache fokussieren." In diesem Zusammenhang wird auch die Bedeutung von Lob und Anerkennung hervorgehoben: „Neben Fakten wird auch erwartet, dass man die Ergebnisse der Mitarbeiter würdigt und wertschätzt."

Für den Teamleiter empfiehlt einer der befragten Manager folgende Faustregel: „Jeden Tag eine Art von Interaktion, einmal wöchentlich Statusbericht, one-to-one bedarfsabhängig und einmal im Monat Reflexion zum Stand des Teamklimas, was läuft gut, was läuft schlecht?" Dabei sollte der Teamleiter darauf achten, dass er Mitarbeiter nicht in Gegenwart anderer, sondern nur unter vier Augen kritisiert, und sich immer wieder daran erinnern, dass konstruktive Kritik durchaus motivieren, unangemessene Kritik allerdings genau das Gegenteil bewirken kann.

Von zentraler Bedeutung für Kooperationen ist ein gut funktionierendes Konfliktmanagement. Besonders in international besetzten Teams sind kulturelle Unterschiede ein Nährboden für Konflikte. Aber auch Quertreiber oder

Personen, die nicht in die Gruppe hineinpassen, sorgen immer wieder für Ärger. Unter virtuellen Arbeitsbedingungen werden solche Konfliktpotenziale oft sehr spät und nur unvollständig erkannt. Deshalb sollten Teammanager eine Feedbackkultur entwickeln, in der jeder Mitarbeiter sich abzeichnende Konfliktpotenziale sofort offen ansprechen kann und Probleme für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar gelöst werden können. Ungelöste Probleme führen – besonders in virtuellen Teams – zu einer Verkapselung.

Ein bewährtes Mittel zur Steigerung der Qualität der Zusammenarbeit sind Prämien oder awards, insbesondere, wenn sie sich auf die Gruppenleistung beziehen. Solche Anreize können die Motivation und Leistung des Teams steigern, weil sie das Erreichen der gemeinsamen Ziele zusätzlich belohnen und als zusätzlicher Ansporn dienen. Einige der befragten Manager schließen diese Möglichkeit allerdings explizit aus. Die wichtigsten Regeln für die Phase der virtuellen Zusammenarbeit lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Action Points

- **Führe ein professionelles, softwareunterstütztes Projektmanagement.**
- **Achte auf einen intensiven Kommunikationsfluss, der alle Mitglieder mit einbezieht.**
- **Gehe mit gutem Beispiel voran und nutze regelmäßig die Vielfalt der Medien.**
- **Achte darauf, dass sich im Team keine Grüppchen bilden.**
- **Installiere ein networking, um zu vermeiden, dass einzelne Mitarbeiter vereinsamen.**
- **Fördere den Erfahrungsaustausch zwischen den Teammitgliedern.**
- **Gib Deinen Mitarbeitern – im Einzelgespräch oder im Team – regelmäßig Rückmeldung und hole umgekehrt bei ihnen Feedback über dich ein.**
- **Achte auf kulturelle Unterschiede, um Konflikten vorzubeugen.**
- **Achte auf Quertreiber oder Personen, die nicht in das Team hineinpassen, und versuche, sie ins Team zurückzuholen.**
- **Achte bei Deinem Team auf Anzeichen, die auf eine zu hohe Beanspruchung hindeuten.**
- **Baue das Vertrauensverhältnis im Team durch offene Kommunikation weiter aus.**
- **Biete ggf. Leistungsanreize durch Einzel- und Gruppenprämien.**

Die Phase der Optimierung: Immer besser werden

In diese Phase fallen Maßnahmen zur Kontrolle und Förderung des Erfolges der Gruppenarbeit. Sie ist darauf ausgerichtet, die Stabilität und Leistungsfähigkeit der Zusammenarbeit auf lange Sicht zu sichern. Das wichtigste Instrument dafür sind, so die übereinstimmende Auffassung der befragten Manager von Microsoft und O_2, Teammeetings, die aus aktuellem Anlass durchführt werden. Grundsätzlich sollte der Teamleiter immer ein offenes Ohr für die Belange einzelner Mitarbeiter oder des gesamten Teams haben. Für die Gespräche bieten sich ihm zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten, beginnend beim persönlichen Gespräch über das Vier-Augen-Gespräch beim gemeinsamen Abendessen bis hin zu teambezogenen events. Hier können die Beteiligten Schwierigkeiten oder Hindernisse, die Ihnen die Arbeit erschweren, offen ansprechen und nach Lösungsmöglichkeiten suchen.

Aber auch ein zweiter Aspekt sollte nicht unterschätzt werden: Solche Gespräche steigern die Reflexionsfähigkeit des Teams und schaffen die Grundlage für eine ausgeprägte Feedback-Kultur in der internen Kommunikation. Reflexion und Feedback sind für alle Kooperationsformen bedeutsame Instrumente zur Optimierung der Zusammenarbeit und gerade im virtuellen Kontext entscheidend. Denn besonders in virtuellen

Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher

Teams wissen die Einzelnen kaum etwas voneinander, z. B. woran der Kollege gerade arbeitet, wie er vorankommt, wie es ihm gerade geht oder ob er sich gerade an einem Problem die Zähne ausbeißt (team awareness). Deshalb betonen die befragten Manager, wie wichtig es ist, möglichst schon zu Beginn der Zusammenarbeit Teamreflexionen (lessons learned) einzuführen. Bei Microsoft beispielsweise achtet man besonders darauf, dass alle Beteiligten immer über die aktuellen Prozesse im Team informiert sind, um gemeinsam die Ziele im Auge zu behalten. Um alle diese Maßnahmen zur Optimierung der Zusammenarbeit bewältigen zu können, sollten dem Teamleiter so genannte Host-Manager zur Seite gestellt werden. Sie werden aus dem Team benannt und haben die Aufgabe, den Kommunikationsfluss zu fördern oder „einen intensiven Austausch mit den Mitgliedern zu pflegen“, wie ein Interviewpartner sagt. Dazu gehört auch, Treffen mit regional ansässigen Teammitgliedern zu organisieren. Wichtig ist darauf zu achten, dass die Auswahl der Host-Manager möglichst die Kulturkreise widerspiegelt, aus denen sich das Team zusammensetzt.

Ziel dieser Optimierungsphase ist es ebenfalls, zu diagnostizieren, ob Maßnahmen der Teamentwicklung erforderlich sind. Zu den wichtigsten Themen entsprechender Veranstaltungen für virtuelle Teams gehören „awareness für virtuelle Zusammenarbeit“, „Welche guten Kommunikationswege gibt es?“ und „diversity und harassment“.

Die wichtigsten Regeln für die Optimierungsphase der virtuellen Kooperation lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Action Points

- **Setze regionale Host-Manager ein, die Dich vor Ort unterstützen.**
- **Halte Teammeetings ab, wenn die Lage es erfordert; sie dürfen auch länger dauern.**
- **Halte bei Bedarf lessons-learned-Workshops ab.**
- **Nimm Dir Zeit für Einzelgespräche.**
- **Sorge dafür, dass Dein Team in der Lage ist, sich selbst zu reflektieren.**
- **Gestalte die Gespräche so, dass sich eine gute Feedback-Kultur im Team entwickeln kann.**
- **Biete dem Team Trainings zur Förderung des Teamgeistes und der Medienkompetenz sowie zu diversity an.**

Die Phase der Beendigung: Der Blick zurück

Die fünfte Phase, die sich mit der Auflösung der Zusammenarbeit befasst, gilt nur für virtuelle Arbeitsgruppen, die befristet zur Umsetzung von speziellen Projekten angelegt sind. Für Microsoft und O_2 sind für die Auflösung solcher Teams ähnliche Kriterien wie bei face-to-face-Gruppen relevant. Von zentraler Bedeutung ist die Würdigung der erzielten Erfolge. Die Anerkennung ihrer Leistung und Einsatzbereitschaft motiviert die Teammitglieder, sich auch künftig in ähnlichen Projekten einzusetzen. Lob fördert ebenso das Selbstbewusstsein, d. h. die Überzeugung, beruflich auch weiterhin Erfolg zu haben.

Neben Lob und Anerkennung ist es zudem bedeutsam, den Beteiligten aufzuzeigen, welchen Beitrag dieses virtuelle Projekt für das Unternehmen geleistet hat und welche Konsequenzen sich aus diesem für zukünftige virtuelle Kooperationen ergeben. Dadurch werden die Mitarbeiter bestärkt und ermuntert, in gleicher oder ähnlicher Zusammensetzung auch in Zukunft gut zusammenzuarbeiten. Dieser Aspekt ist darauf gerichtet, die Mitglieder der Gruppe auf längere Sicht zu stabilisieren und ihre Leistungsfähigkeit für zukünftige Projekte zu steigern. Ein Manager drückt dies so aus: „Das Abschlussgespräch ist extrem wichtig. Es sollte sichtbar machen, was man getan hat, und helfen, das weiter zu verbessern, gerade in Bezug auf kulturelle Unterschiede. Hier können die Kenntnisse vertieft werden.“ Dieser Blick zurück kann im Rahmen eines Abschlussmeetings oder in einer anderen, weniger aufwendigen Form erfolgen. Denkbar ist z. B. ein postmortem call mit dem Projektleiter oder auch eine E-Mail an alle Beteiligten, die noch mehr Gewicht erhält, wenn sie vom nächst höheren Vorgesetzten kommt. Bei unter einem Jahr befristeten Kooperationen und bei einfachen Aufgaben entfallen Abschlussmeetings – aus gutem Grund, wie ein Interviewpartner erläutert: „Das Abschlussmeeting ist nicht so wichtig wie das Gefühl zu vermitteln, dass die lokale Organisation darüber informiert wird, was die Person an positivem Beitrag für das Projekt geleistet hat. Es ist als soziale Maßnahme, als Projekt- und Teamabschluss ganz wichtig, dass die Leute wissen, dass der Teamleiter, der Koordinator, der Aufgabenverantwortliche, die lokale Aufgabe, die die einzelnen Teammitglieder durchgeführt haben, den lokalen Repräsentanten oder Verantwortlichen soweit dokumentiert hat, dass sie dann Einfluss nehmen können auf Gehalt, Weiterkommen, neue Projektzuordnung.“

Die wichtigsten Regeln für die Beendigung der virtuellen Zusammenarbeit lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Action Points

- **Veranstalte ein Abschlussmeeting.**
- **Führe ggf. ein post-mortem-Gespräch.**
- **Würdige die Projekterfolge.**
- **Lasse den nächst höheren Vorgesetzten die Würdigung aussprechen.**
- **Zeige die Konsequenzen dieses Projektes für nachfolgende virtuelle Kooperationen auf.**

6. Kriterien für erfolgreiches virtuelles Teamwork

Abgesehen von den besonders erfolgreichen Maßnahmen über die verschiedenen Phasen hinweg, sind grundlegende Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Bei der Teamarbeit gelten zwei zentrale Erfolgskriterien:

- Aufgabenbezogene Ergebnisse (Leistung). Die Qualität und Quantität des Produktes oder der Dienstleistung muss den im Auftrag formulierten Anforderungen entsprechen, das gilt auch für die Termintreue bei der Herstellung oder Erbringung.
- Konsequenzen für die Mitglieder. Die Konsequenzen beziehen sich auf die erlebte Beanspruchung, Arbeitszufriedenheit, das Teamgefühl und die Identifikation mit der Aufgabe. Sind diese zumindest zum Teil vorhanden, stehen die Chancen für die Gruppe gut, auch langfristig effektiv zusammenzuarbeiten.

Nach den Erfolgsfaktoren für eine hohe Arbeitsleistung bzw. eine hohe Arbeitszufriedenheit in virtuellen Teams befragt, antworteten die Manager von Microsoft und O_2, mit unerlässlichen Kriterien, ohne die es nicht geht, und bedeutsamen Kriterien, die an zweiter Stelle relevant sind. Unerlässliche und bedeutsame Aspekte für eine hohe Aufgabenleistung sind:

Unerlässliche und bedeutsame Aspekte für eine hohe Aufgabenleistung sind:

	Microsoft	O_2
unerlässlich ist ...	... der team spirit und das gemeinsame Ziel. ... commitments und klare Ziele. ... adäquate Mittel und technische Ausstattung. ... zusätzliche Zeit zum Erklären des Teamzwecks. ... Vertrauen unter den Mitgliedern. ... kompetente Mitarbeiter.	... der team spirit und das gemeinsame Ziel. ... commitments und klare Ziele. ... adäquate Mittel und technische Ausstattung. ... Möglichkeiten zum persönlichen Kennenlernen zu schaffen.
bedeutsam ist ...	... eine Kick-off-Veranstaltung. ... eine einfache, aber regelmäßige Berichtsstruktur. ... regelmäßige Team-Meetings (bevorzugt face-to-face). ... die Kommunikationsfähigkeit der Teammitglieder. ... Selbstständigkeit und Selbstführung der Mitarbeiter. ... ein offenes Teamklima. ... eine gute Auswahl der Mitglieder durch die Teamleitung.	... eine Kick-off-Veranstaltung. ... eine einfache, aber regelmäßige Berichtsstruktur. ... regelmäßige Team-Meetings (bevorzugt face-to-face). ... dass das Team Regeln vereinbart. ... ein angemessenes zeitliches Budget.

Unerlässliche und bedeutsame Aspekte für eine hohe Zufriedenheit und ein gutes Teamklima sind:

unerlässlich ist ...

... ein herausforderndes Teamziel (spannend, neu, komplex), das motivierend wirkt.
... face-to-face Treffen und bedarfsgerechte Team-Meetings.

Microsoft

... dass das Team zusammenpasst.
... der Glaube an das gemeinsame Ziel.
... die gegenseitige Anerkennung und ein fairer Umgang miteinander.

O2

bedeutsam ist ...

... dass die Mitarbeiter sich untereinander kennen und verstehen.
... gemeinsam Positives und Erfolg zu erleben.
... eine offene Teamkultur und ein offener Austausch.
... sich sympathisch zu finden.
... sich gegenseitig anzuerkennen.
... ein humorvoller Umgang.

Microsoft

... dass die Mitarbeiter sich untereinander kennen und verstehen.
... gemeinsam Positives und Erfolg zu erleben.
... eine offene Teamkultur und ein offener Austausch.
... ein Verständnis für kulturelle Unterschiede.

O2

Synergie durch Vielfalt.

7. Vorteile interkultureller Zusammenarbeit

Die befragten Manager von Microsoft sehen den Vorteil von interkultureller Zusammenarbeit in möglichen Synergien, die durch das Zusammenfügen der kulturellen Stärken der Teammitglieder entstehen. Mitglieder kommunikationsfreudiger Kulturen sind beispielsweise besonders dafür geeignet, einen intensiven Kommunikationsfluss im Team aufrechtzuerhalten. Hierzu ein Manager: „Das Vermischen verschiedener Arbeitsweisen und Ansichten macht sehr leistungsstark."

Interkulturelle Kooperation kann auch bei der Entwicklung von Netzwerken von Vorteil sein. So lernt man beispielsweise Techniken und Know-how aus anderen Kulturen kennen, die ein effektiveres und effizienteres Arbeiten ermöglichen. Kulturelle Vielfalt kann ebenso dazu beitragen, die eigene Sichtweise zu relativieren bzw. zu erweitern. Und natürlich ist es von Vorteil, sein persönliches Netzwerk weltweit auszubauen.

Die Interviewpartner von O_2 sehen dies ähnlich: „Man sieht, wie andere gemeinsam zusammenarbeiten. Man lernt in so einem Umfeld immer etwas, bekommt Anregungen, fachliche Ideen, aber auch andere Möglichkeiten gezeigt, wie man auch oder besser zusammenarbeiten kann. Nicht nur fachlich gesehen, vor allem auch auf der Softskill-Ebene." Besonders der Wissens- und Erfahrungsaustausch jenseits der Berichtslinie kann zu einer persönlichen Bereicherung über die Arbeit hinaus beitragen.

Interkulturelle Zusammenarbeit wirkt sich zudem positiv auf die persönliche Weiterentwicklung aus, weil die andere Mentalität und kulturelle Prägung der Teamkollegen zu einem Perspektivenwechsel zwingt, wie ein Manager bestätigt: „Wenn man im lokalen Team eine bestimmte Rolle hat und die gewohnt ist, ist man sie im internationalen Team auf einmal schlagartig los. Das heißt, man muss sich erst einmal ein neues Rollenverständnis erarbeiten und auch die Rolle neu erarbeiten. Herausfinden, wer bin ich denn eigentlich, und sich dann die Anerkennung erst wieder erarbeiten." Ein Kollege weist in diesem Zusammenhang auf seine Beobachtung hin, dass die Mitglieder in interkulturell besetzten Teams kulturelle Muster des anderen übernehmen und die eigenen verändern: Zum Beispiel die deutsche Gründlichkeit: „Ich muss die Aufgabe nicht immer 100-prozentig gelöst haben."

Die interkulturelle Arbeit kann in gleichem Maße Vorteile für die Führungsebene bewirken, beispielsweise indem sie Manager dazu anregt, ihre Führungsmethoden auf den Prüfstand zu stellen und neue zu erproben: „Mein Führungsmodell ist, dass ich mich zurückhalte und zurücknehme, schaue, wo es erforderlich ist, dass ich mehr bestimmend werde. Ich bin zunächst sehr vorsichtig mit dem Einführen von Regeln und Strukturen, um die Personen unterschiedlicher Kulturkreise nicht zu verschrecken. Dies wird in einem deutschen Kontext als führungsschwach interpretiert („Dich können wir hier gar nicht gebrauchen"), funktioniert aber gut in einer multikulturellen Umgebung. Wenn ich da als typischer Deutscher auftreten würde, als stark strukturiert und kontrollierend, würde das Team nie funktionieren."

8. Bewertung und Learnings für jedes Unternehmen

Eine zusammenfassende Bewertung kann sich angesichts der differenzierten Befunde nur auf die Kernpunkte der Frage konzentrieren, was den Erfolg der virtuellen Kooperation bei Microsoft und O_2 ausmacht. Für Microsoft ist virtuelle Kooperation die Regel. Die matrixorientierte Organisationsstruktur des Unternehmens bietet beste Voraussetzungen für Projektarbeit in großem Umfang. Die Kompetenzen dafür sind im Projektmanagement mehr als vorhanden. Begünstigt wird dies zudem durch die globale Ausrichtung des Unternehmens und sein technisches Produkt- und Dienstleistungsportfolio, das die Verwendung eigener Softwareprodukte ermöglicht und die Medienkompetenz der Mitarbeiter steigert.

In unternehmenskultureller Hinsicht stellt das Unternehmen Normen einer Leistungs- und Zielorientierung in den Vordergrund. Sie sind die Grundlage für die allgemein akzeptierten Regeln der Zusammenarbeit: hoher Leistungsanspruch, Zielvereinbarungen, Commitments, aktive Mitarbeit und Engagement. Verstärkt werden sie durch die ausgeprägte Reporting-Struktur, die den regelmäßigen Austausch von Kennzahlen fördert. Messbare und nachvollziehbare Kriterien für die Bewertung der Zielerreichung erlauben jederzeit eine Überprüfung der Qualität der virtuellen Zusammenarbeit.

Trotz dieser günstigen Ausgangskonstellation sind auch bei Microsoft Leistungs- und Akzeptanzprobleme zu verzeichnen. Leistungsprobleme sind in erster Linie auf unklare oder geringe commitments zurückzuführen. Verantwortlich für Akzeptanzprobleme sind ein zu geringer fachlicher und sozialer Austausch, interkulturelle Missverständnisse sowie Interessenkonflikte zwischen dem Team und der zugeordneten Fachabteilung. Insbesondere eher unerfahrene Führungskräfte bevorzugen kontrollorientierte Führungsstrategien, die mögliche Akzeptanzproblematiken weiter verschärfen. Erfahrene Teamleiter hingegen verfügen über ein größeres Repertoire an Führungstechniken, u. a. auch über personalisierte Führungsformen.
Zu diesen gehören one-to-one-Gespräche, Coaching und der Einsatz von lokalen Host-Managern. Die Manager von virtuellen Teams bei

Microsoft betonen, dass sie die Kommunikation stär-ker planen und Gesprächstermine oder Meetings systematischer setzen müssen als dies bei klassischen Teams erforderlich wäre. Auch müssten im Vorfeld der Projektarbeit interkulturelle Konfliktpotenziale thematisiert und in der Folgezeit regelmäßig in conference calls und Meetings reflektiert werden. Aber auch Abschlussgespräche und regelmäßiger Erfahrungsaustausch werden als wichtig betrachtet, auch wenn man in der Alltagspraxis dazu neigt, wieder sehr schnell zur Tagesordnung überzugehen. O_2 bewertet virtuelle Arbeitsformen anders. In diesem Unternehmen ist virtuelle Kooperation noch nicht der Regelfall, auch wenn aufgrund der internationalen Ausrichtung Projektarbeit bereits im größeren und auch zunehmenden Umfang stattfindet. Da-raus sind sehr gute Kompetenzen im Projektmanagement hervorgegangen: Neue Kommunikationsmedien werden beherrscht, noch vorhandene strukturelle Defizite auf strategischer Ebene können kompensiert werden. Damit ist es möglich, herauszufiltern, welche Aufgaben und Projekte sich für virtuelle Kooperationen eignen.

Die Unternehmenskultur ist geprägt durch Lösungswillen, Umsetzungsorientierung und positives Denken. Unter den Mitarbeitern besteht starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und commitment. Sie sind stolz, für dieses Unternehmen zu arbeiten und legen großen Wert auf persönliche Begegnungen und face-to-face-Meetings. Verantwortlich für Leistungs- und Akzeptanzprobleme in den virtuellen Teams sind Interessenkonflikte zwischen Team und zugeordneter Fachabteilung, in erster Linie aber der Wegfall sozialer Kontaktmöglichkeiten. Erfahrene Führungskräfte treten dem mit einem breiten Repertoire an Führungstechniken entgegen: Sie führen one-to-one-Gespräche, bilden Kern-Teams aus erfahrenen Teammitgliedern (Generalisten) und setzen Regionalmanager zur Betreuung von Teams ein.

Trotz Maßnahmen wie diesen überwiegt bei den Mitarbeitern und Führungskräften virtueller Teams die Unzufriedenheit. Dazu trägt bei, dass sie im Umgang mit kulturellen Unterschieden unsicher sind. Deshalb werden interkulturelle Problematiken bereits im Vorfeld der Projektarbeit thematisiert und in der Folgezeit regelmäßig reflektiert, begleitet von interkulturellen Trainings zur Verhandlungsführung. Insgesamt betrachtet verfügen Microsoft und O_2 über günstige Voraussetzungen für virtuelle Kooperationen. Die Hierarchieebenen sind flach, die Mitarbeiter sehr autonom und bestens qualifiziert und

dadurch sehr motiviert. Hinzu kommen materielle Anreize durch leistungsabhängige und zielorientierten Prämien und Gewinnbeteiligungen.

Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse wird deutlich, dass in beiden Unternehmen die Führung virtueller Kooperationen nicht von einer formal bestimmten und zugeteilten Führungskraft erfolgt, sondern von verschiedenen Instanzen. Zwar üben Führungskräfte durchaus noch eine personalisierte Form der Führung aus, allerdings treten auch Formen der Teamführung und der strukturellen Führung hinzu. Regionalmanager beispielsweise übernehmen örtlich begrenzte Führungsaufgaben. Dies begünstigt eine Teamführung, bei der die Teammitglieder kollektiv Führungsfunktionen wahrnehmen. Indem die Selbststeuerungsfähigkeit der Teams erhöht wird, kann die Teamarbeit zunehmend autonom und unabhängig vom Teamleiter ablaufen. Der Trend geht in die Richtung, dass jeder einzelne Mitarbeiter sich selbst, aber auch alle anderen Mitglieder führt. Diese Form von Selbstführung beinhaltet eine Vielzahl verschiedener Strategien, z. B. sich bei Erfolgen selbst zu belohnen, sich selbst zu motivieren oder die guten Leistungen des Teams zu betonen.

Unterstützt wird die Führungsarbeit in beiden Unternehmen durch Ziel- und Leistungsbewertungssysteme, die Elemente einer strukturellen Führung sind. Zur strukturellen Führung gehören ebenso das gemeinsame Verständnis vom Ziel und der Aufgabe des Teams sowie bestimmte Regeln der Offenheit, Verlässlichkeit und des Vertrauens. Sie koordinieren die Aktivitäten der Mitglieder und geben ihnen eine Richtung vor. Sie bauen ein commitment auf und verbessern die Leistung für die gemeinsame Aufgabe. Gerade in Arbeitskontexten, die stark veränderlich, unsicher und komplex sind und in denen herkömmliche Formen der personalisierten Führung nicht mehr hinreichen, sind verständlicherweise Formen der verteilten Führung anzutreffen. In einer virtuellen Kooperation sind daher alle Teammitglieder daran beteiligt, die Motivation, die Bindung und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team zu fördern. ■

Teil 4: Checkliste für erfolgreiche virtuelle Kooperationen

Aufbau und Konfiguration

- ☐ Wähle eine erfahrene und tolerante Teamleitung mit der erforderlichen kommunikativen Kompetenz.
- ☐ Wähle vertrauenswürdige, teamfähige und eigenständige Teammitglieder mit Selbstdisziplin sowie guten fachlichen und sprachlichen Kenntnissen.
- ☐ Verwende einfache und zuverlässige Projektmanagementtools, die allen verfügbar sind.
- ☐ Implementiere eine Plattform zum Daten- und Informationsaustausch.
- ☐ Schaffe ein Klima der Toleranz bzw. Offenheit gegenüber Merkmalen anderer Kulturen.
- ☐ Sorge dafür, dass niemand die Ziele aus den Augen verliert.
- ☐ Schaffe Bedingungen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, in ihrem Bereich selbstständig und eigenverantwortlich zu arbeiten (empowerment).
- ☐ Sorge für ein angepasstes Reisebudget.

Initiierung und Start

- ☐ Sorge dafür, dass die Teammitglieder ihre Kontaktdaten untereinander austauschen.
- ☐ Setze ein face-to-face-Treffen an.
- ☐ Schaffe einen team spirit und versuche, alle Mitglieder für ein gemeinsames Ziel zu begeistern.
- ☐ Betone wie wichtig es ist, dieses Ziel zu erreichen.
- ☐ Mache die commitments der Mitarbeiter deutlich und sprich Hindernisse an, die diesen entgegenstehen.
- ☐ Vereinbare zusammen mit den Mitgliedern eine klare Aufteilung der Rollen- und Funktionen für die Zusammenarbeit.
- ☐ Stelle einen Projektplan auf, damit jeder das Projektziel nach verfolgen kann.
- ☐ Lege klare Bewertungskriterien zur Messung der Ergebnisse fest.
- ☐ Vereinbare mit dem Team die Regeln für die Kommunikation und zum Statusbericht.
- ☐ Biete bei Bedarf individuelle Fortbildungsmaßnahmen zur Förderung der Medienkompetenz und des Teambewusstseins in virtuellen Kooperationen an.

Erhalt und Regulation

- Führe ein professionelles, softwareunterstütztes Projektmanagement.
- Achte auf einen intensiven Kommunikationsfluss, der alle Mitglieder mit einbezieht.
- Gehe mit gutem Beispiel voran und nutze die verschiedenen elektronischen Kommunikationsmittel regelmäßig.
- Achte darauf, dass sich im Team keine Grüppchen bilden.
- Installiere ein networking, um zu vermeiden, dass einzelne Mitarbeiter vereinsamen.
- Fördere den Erfahrungsaustausch zwischen den Teammitgliedern.
- Gib Deinen Mitarbeitern – im Einzelgespräch oder im Team – regelmäßig Rückmeldung und hole bei ihnen Feedback über dich selbst ein.
- Achte auf vorhersehbare kulturelle Unterschiede, um Konflikten vorzubeugen.
- Achte auf Quertreiber oder Personen, die nicht in das Team hineinpassen, und versuche, sie ins Team zurückzuholen.
- Achte bei Deinem Team auf Anzeichen, die auf zu hohe Beanspruchung hindeuten.
- Baue das Vertrauensverhältnis im Team durch offene Kommunikation weiter aus.
- Biete ggf. Leistungsanreize durch Einzel- und Gruppenprämien.

Evaluation und Optimierung

- Setze regionale Host-Manager ein, die Dich vor Ort unterstützen.
- Halte Teammeetings ab, wenn die Lage es erfordert; sie dürfen auch länger dauern.
- Halte bei Bedarf lessons-learned-Workshops ab.
- Nimm Dir Zeit für Einzelgespräche.
- Sorge dafür, dass Dein Team in der Lage ist, sich selbst zu reflektieren.
- Gestalte die Gespräche so, dass sich eine gute Feedback-Kultur im Team entwickeln kann.
- Biete dem Team Trainings zur Förderung des Teamgeistes und der Medienkompetenz sowie zu diversity an.

Beendigung

- Veranstalte ein Abschlussmeeting.
- Führe ggf. ein post-mortem-Gespräch.
- Würdige die Projekterfolge.
- Lasse den nächst höheren Vorgesetzten die Würdigung aussprechen.
- Zeige die Konsequenzen dieses Projektes für nachfolgende virtuelle Kooperationen auf.

Ob diese Regeln zum gewünschten Erfolg führen, hängt auch davon ab, in welchem Maße die Strukturen und Prozesse des Unternehmensumfelds ihre Anwendung zulassen. Die befragten Manager und die Fachliteratur bieten eine Vielzahl von Kriterien, welche betrieblichen Rahmenbedingungen virtuelles Arbeiten begünstigen:

- Elektronische Kommunikationstechnologie. Eine geeignete Software zur Kooperation, Implementierung, Schulung und zum Support ist vorhanden.
- Ausgestaltung der Personalstrategien und -methoden. Systeme zur Karriereentwicklung (Personalentwicklung) sowie zur Belohnung organisationsübergreifender Arbeit werden in die individuelle Zielstruktur, Bereitstellung von Ressourcen und Unterstützung für die virtuelle Arbeit eingebunden.
- Personalauswahl und Personalplatzierung. Teamleiter und Teammitglieder verfügen über die erforderlichen fachlichen, aufgabenbezogenen (hierzu gehören auch die Sprachkenntnisse) und überfachlichen Kompetenzen (soziale Kompetenzen, Eigenständigkeit, Selbstdisziplin, Teamfähigkeit etc.).
- Training und Entwicklung für Teamleiter und -mitglieder. Die Akteure durchlaufen Schulungen zur virtuellen, kultur- und funktionsübergreifenden Zusammenarbeit sowie zum Einsatz und zur Wirkung elektronischer Kommunikationsmedien.
- Standardisierte Organisations- und Gruppenprozesse. Team und Leiter vereinbaren gruppeninterne Organisations- und Prozessstandards für eine verlässliche und effektive Zusammenarbeit, die helfen, Missverständnisse bzw. Konflikteskalation zu verhindern und Transparenz zu gewährleisten.
- Führung. Die Akteure vereinbaren klare und eindeutige Ziele sowie die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der einzelnen Teammitglieder. In face-to-face-Treffen schwören sie sich auf ein gemeinsames Gruppenziel ein. Im Team wird Führung verteilt und Selbstführung praktiziert.
- Wissensmanagement. Die Teammitglieder haben ausreichende Möglichkeiten, sich formell und informell über fachliche und persönliche Belange auszutauschen, um ein team mental model und Teamgeist zu entwickeln. Wissensmanagementsysteme mit entsprechenden Schulungsmaßnahmen sind implantiert.
- Organisationskultur. Für die wichtigsten Aspekte der Zusammenarbeit wie z. B. Informationsaustausch, offener Umgang, Feedbackkultur, geteilte Führung (empowerment) oder grenz- und kulturübergreifende Zusammenarbeit (diversity) wurden Regeln entwickelt und vereinbart.

Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche virtuelle Kooperation sind so komplex, dass sie nicht

allein vom operativen Management geschaffen und aufrechterhalten werden können. Weitere Abteilungen müssen unterstützend hinzutreten: So ist die Personalabteilung nicht mehr nur für die Mitarbeiterauswahl und -entwicklung der Teams zuständig. Sie muss ebenso Tätigkeits- und Anforderungsanalysen zur Prognose von zukünftig benötigten Fachkenntnissen durchführen können. Sie muss zudem entsprechende Führungsmodelle und Personalstrategien bereitstellen, die geeignet sind, die Zusammenarbeit in einer virtuellen Welt zu optimieren. Die IT-Abteilung muss analog dazu maßgeschneidert die Software für kollaborative Anwendungen implementieren und in bereits am Arbeitsplatz vorhandene Systeme integrieren. Werden diese Aufgaben gewissenhaft ausgeführt, werden virtuelle Kooperationen nachhaltig gestützt und bieten gute Voraussetzungen für ihren erfolgreichen Verlauf. ■

Fazit

Die Fallstudie zeigt am Beispiel von zwei global tätigen Unternehmen, dass virtuelle Kooperationen nicht die Ausnahme, sondern mittlerweile zur Regel geworden sind. Gleichwohl weist diese neue Arbeitsform in vielerlei Hinsicht noch Nachholbedarf auf, was ihre Professionalität betrifft. Das führt zur Verunsicherung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Insbesondere in Unternehmen, die traditionell großen Wert auf persönlichen Umgang und auf eine direkte und ungehinderte Kommunikation untereinander legen, hält sich die Begeisterung der Mitarbeiter für virtuelle Arbeitsformen in Grenzen.

Die Praxis zeigt, dass verminderte soziale Kontaktmöglichkeiten und unzureichende disziplinarische Einflussmöglichkeiten der Teamleiter sich immer wieder negativ auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und ihre Akzeptanz auswirken. Demgegenüber bieten virtuelle Kooperationen auch zahlreiche Vorteile, die für viele Unternehmen mittlerweile unerlässlich sind: standortübergreifende Netzwerkbildung, aufgabenbezogene Synergieeffekte und ein umfassenderes Wissensmanagement.

Microsoft und O_2 haben zur Bewältigung der steigenden Anforderungen, die mit virtueller Kooperation einhergehen, ein großes Portfolio an Techniken entwickelt. Es umfasst die gesamte Bandbreite an Kommunikationsmedien, modernste Methoden der verteilten Führung bis hin zu verschiedenen Systemen zur Leistungsbewertung. Sie nutzen aber auch Instrumente wie Einzelgespräche, Coaching und Workshops, die sich bei der herkömmlichen Zusammenarbeit bewährt haben.

Wir hoffen, dass dieser Bericht nicht nur einen Überblick über das breite Spektrum geeigneter

Maßnahmen und Techniken aufzeigt, sondern konkrete Anregungen und Tipps für die Gestaltung virtueller Kooperation vermittelt. Trotz der Vielzahl und nachweislichen Wirksamkeit der vorgestellten Maßnahmen ist es jedoch nicht möglich, ein verbindliches Patentrezept vorzustellen. Denn jede virtuelle Kooperation hängt letztlich von den individuellen Voraussetzungen der Beteiligten und den im Unternehmen vorhandenen Rahmenbedingungen ab. Kooperationsmanager können aber aus dem Pool der vielen Erfolg versprechenden Maßnahmen die für ihre spezifische Aufgabe geeigneten auswählen und maßgerecht an die gestellten Anforderungen anpassen. Darüber hinaus bieten die vorgestellten Instrumente auch die Möglichkeit, unternehmensseigene Ansätze für virtuelle Arbeitsformen zu entwickeln und zu optimieren. Damit sollten die Hürden virtueller Kooperation durchaus überwindbar sein. ■

Autoren

Prof. Dr. Udo Konradt

Prof. Dr. Udo Konradt studierte Psychologie und Informatik an den Universitäten Bielefeld und Bochum. Seit 1996 lehrt er Arbeits- und Organisationspsychologie am Institut für Psychologie der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Die Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in Internet-gestützter Personalarbeit und betrieblicher Telekooperation und betreffen Fragen zur Wirkung und Gestaltung von Telearbeit, zum E-Recruitment und zur internetgestützten Personalauswahl sowie zur Führung virtueller Teams, zu denen zahlreiche deutschsprachige und internationale Veröffentlichungen vorliegen. Wichtige neuere Buchveröffentlichungen sind „Telekooperation und virtuelle Teamarbeit“ (mit Guido Hertel), E-Recruitment und E-Assessment (mit Werner Sarges) sowie Methodik der empirischen Forschung (mit Sönke Albers et al.). Zudem ist Prof. Konradt Mitherausgeber des Bandes „Ingenieurpsychologie“ in der Reihe „Enzyklopädie für Psychologie“. ■

Dr. Petra Köppel

Dr. Petra Köppel ist Projektmanagerin an der Bertelsmann Stiftung und im Projekt „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“ zuständig für die Themen virtuelle Führung, Kooperationskompetenz, kulturelle Vielfalt und Integration nach M&As. Sie leitet die Initiative „Synergie durch Vielfalt“, welche die Verbreitung und den Austausch von Diversity Management und seinen Instrumenten unterstützt.

Darüber hinaus führt sie interkulturelle Trainings durch und lehrt als Gastdozentin an der Chulalongkorn University in Bangkok. Zuvor arbeitete sie in Personal und Personalentwicklung deutscher Großunternehmen als auch in der Wissenschaft, wo sie zum Thema virtuelle multikulturelle Arbeitsgruppen promovierte.

Sie ist Autorin von „Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams“, „Kulturerfassungsansätze und ihre Integration in interkulturelle Trainings“, „Synergie durch Vielfalt“ sowie von Fachbeiträgen zu interkulturellem Management. ■

Danksagung

Die Studie „Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen“ wurde durch die Bertelsmann Stiftung durchgeführt sowie von den Unternehmen Microsoft und O_2 unterstützt.

Bei Microsoft danken wir allen Entscheidungsträgern, die das Projekt befürwortet haben, insbesondere Geschäftsführerin Frau Dorothee Belz sowie Herrn Andreas Sattler, der nicht nur als anregender Interviewpartner zur Verfügung stand, sondern auch die gesamte Auswahl und die Ansprache von potenziellen Interviewpartnern sicher und verlässlich organisierte. Weiterhin gilt unser Dank der Geschäftsleitung von O_2 für die Unterstützung des Projektes, insbesondere Herrn Antonio Botas, sowie Herrn Gerhard Stanzl, Head of Innovation Management. Sein Engagement, sein Sachverstand und die offene Atmosphäre, in der die Gespräche stattfanden, werden uns in sehr guter Erinnerung bleiben. Rudolf Jan Gajdacz vom team 4media&event, Björn Vedder und Heidi Schröder danken wir für das sorgfältige und sachkundige Lektorat. Schließlich gilt unser Dank allen Führungskräften, die ihren Erfahrungsschatz im Interview zur Verfügung gestellt und damit einen unverzichtbaren Teil zum Erreichen der Projektziele beigetragen haben. ■

Literatur

Zu virtuellen Kooperationen

Axtell, Carolyn M., Steven J. Fleck und Nick Turner. „Virtual teams: Collaborating across distance“, in: Cary L. Cooper und Ivan T. Robertson (Hrsg.). International Review of Industrial and Organizational Psychology. Chichester: Wiley 2004: 205–248.

Bailey, D.E. und N.B. Kurland. „A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work”. Journal of Organizational Behavior (23) 2002 : 383-400.

Büssing, André und Udo Konradt. „Telekooperation“, in: Bernhard Zimolong und Udo Konradt (Hrsg). Ingenieurpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. Bd. D-III-2. Göttingen 2006: 871–898.

Duarte, Deborah L. und Nancy T. Snyder. Mastering virtual teams. 2. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass 2001.

Hertel, Guido, Susanne Geister und Udo Konradt. „Managing virtual teams: A review of current empirical research”. Human Resource Management Review (15) 2005: 69–95.

Konradt, Udo und Guido Hertel. Management virtueller Teams. Weinheim 2002.

Konradt, Udo und Guido Hertel. Telekooperation und virtuelle Teamarbeit. München 2007.

Köppel, Petra. Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und face-to-face Kooperation. Wiesbaden 2007.

Malhotra, Arvind, Ann Majchrzak und Benson Rosen. „Leading virtual teams”. Academy of Management Perspective (21) 1 2007: 60–70.

Reichwald, Ralf, Kathrin Möslein, Hans Sachenbacher und Hermann Englberger. Telekooperation, verteilte Arbeits- und Organisationsformen. Berlin 2000.

Publikationen des Projekts

Unternehmenskulturen in globaler Interaktion

Auer-Rizzi, Werner, Susanne Blazejewski, Wolfgang Dorow und Gerhard Reber. Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze. Wiesbaden 2007.

Blazejewski, Susanne und Wolfgang Dorow. Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Ein Leitfaden für die Praxis. Wiesbaden 2007.

Böhmer, Maria. Vielfalt als Chance – Herausforderungen für Politik und Wirtschaft. Die demographische Entwicklung in der berufstätigen Bevölkerung. Berlin 2008.

Cox, Taylor. An Update on the Relationship between Workforce Diversity and Organizational Performance. Berlin 2008.

Figel', Ján. Diversity, its Benefits and the Year of Intercultural Dialogue. Berlin 2008-10-27

Juch, Susann, Stefanie Rathje und Petra Köppel: Cultural fit oder fit for culture? Ansätze für ein effizientes und effektives Instrumentarium zur kulturellen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen. Arbeit 2 2007.

Köppel, Petra. Diversität als Ressource nutzen. Personal (59) 1 2007.

Köppel, Petra. Förderung der kulturellen Vielfalt. Eurotürk (24) 2 2008.

Köppel, Petra. The Business Case for Cultural Diversity: Satisfaction, Market Orientation and International Success. The International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations (7) 6 2008.

Köppel, Petra, Junchen Yan und Jörg Lüdicke. Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher. Gütersloh 2007.

Köppel, Petra und Dominik Sandner. Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen. Gütersloh 2008.

Krislin, Carolin und Petra Köppel. Diversity Management durch die Hintertür. Über das wirtschaftliche Potential von kultureller Vielfalt im Mittelstand. Gütersloh 2008.

Rathje, Stefanie. Kooperationskompetenz. Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Kooperationen. Gütersloh 2008.

Sackmann, Sonja A. Toyota Motor Corporation. Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive. Gütersloh 2005.

Schmid, Stefan und Andrea Daniel. Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland. Gütersloh 2007.

Schmid, Stefan und Philipp Grosche. Management internationaler Wertschöpfung in der Automobilindustrie – Strategie, Struktur und Kultur. Gütersloh 2008.

Sohm, Stefanie, Bernd M. Linke und Andreas Klossek. Chinesische Unternehmen in Deutschland – Chancen und Herausforderungen. Gütersloh 2008.

Weiand, Achim. BP übernimmt Veba Oel und Aral. Post Merger Integration und Unternehmenskultur. Gütersloh 2007.

Impressum

Herausgeberin:
Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Verantwortlich:
Martin Spilker,
Leiter des Programms Unternehmenskultur
in der Globalisierung,
Persönlicher Referent von Liz Mohn

Projektmanagement:
Dr. Petra Köppel
Telefon +49 5241 81-81461
petra.koeppel@bertelsmann.de
www.synergie-durch-vielfalt.de

Lektorat:
Rudolf Jan Gajdacz, team 4media&event,
München
Björn Vedder, Bielefeld
Heidi Schröder, Paderborn

Gestaltung:
Pia Glombiewski, stilwechseldesign, Bielefeld

Bildnachweise:
Titelfoto: © Jochen Tack, Fotofinder
fancy by veer, strandperle
iStockphoto, stockxpert, panthermedia

Für die Richtigkeit und Vollständigkeit der angebotenen Informationen sowie für externe Inhalte, auf die mittels Hyperlink verwiesen wird, wird keine Haftung übernommen.

Alle Rechte vorbehalten.
Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeberin reproduziert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2008

Adresse | Kontakt:

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Dr. Petra Köppel
Telefon 05241 81-81461
petra.koeppel@bertelsmann.de

www.synergie-durch-vielfalt.de