

# Teamarbeit auf Distanz

**Die neue Technik bringt es mit sich, dass Teamarbeit nicht mehr zwingend in engem Vis-à-vis-Kontakt stattfindet, sondern vermittelt über Medien wie Telefon, Videokonferenz und vor allem das Internet – noch eine Aufgabe für Betriebs- und Personalräte ...**

**V**IRTUELLE TEAMS, Teamarbeit auf Distanz, verteilte Zusammenarbeit – das beschreibt eine Arbeitsform, mit der immer häufiger Beschäftigte konfrontiert werden, die vor allem im Dienstleistungsbereich ›Projekte stemmen‹.

Mit Telefon, Fax oder E-Mail, mit ›Groupware‹ und diversen Konferenzsystemen (über Telefon, Video oder ›Application Sharing‹) und nur noch ab und zu einmal von Angesicht zu Angesicht, sollen mehr und mehr Projekte durchgeführt werden.

Eine solche Teamarbeit auf Distanz ist natürlich vor allem da angesagt, wo das zu erstellende oder zu verkaufende Produkt eine über neue Medien abzuwickelnde Dienstleistung ist, es also technisch-organisatorisch möglich ist, das Produkt oder möglichst viele seiner Vorstufen als Datenströme auszutauschen: Konstruktion, Entwicklung, Beratung, Begutachtung – Software, Systempflege, Fernwirkung, Druckvorlagen, Konzepte, Konstruktionspläne ...

Die Arbeitgeber versprechen sich davon vor allem eine bessere Auslastung, eine optimalere Zusammenstellung von Teams in Hinblick auf die fachliche Qualifikation und selbstverständ-

lich Kostenoptimierung – unter anderem auch weil die weltweit jeweils billigste Arbeitskraft eingesetzt werden kann. Erhofft wird aber auch schnellere Reaktion und damit verstärkte Kundenorientierung.

Das versucht man heute bereits zu realisieren, die Visionen aber gehen weiter: Virtualisierte Unternehmen, in denen jeder von jedem Punkt der Erde aus via Telekommunikation mit anderen in Kontakt treten kann, um nach Informationen zu fragen, auf das gesammelte Fachwissen einer weltweit verteilten

## 1

**Anruf von Fritz, der in der Qualitätssicherung arbeitet: Was denn los sei mit mir, der Müller wechsele doch jetzt nach Berlin und gerade eben habe er, Fritz, erfahren, dass die Schmitz dessen Posten erhalte. Warum ich denn nicht meinen Hut in den Ring geworfen hätte, ich sei doch für diesen Posten der absolut Geeignete. Ich falle aus allen Wolken – habe absolut nichts mitbekommen von Müllers Weggang und dem Bewerbungsverfahren. Seit ich im virtuellen Team arbeite, bin ich irgendwie nicht mehr ›sichtbar‹ für die im Unternehmen, und ich bekomme kaum noch etwas mit von dem, was da so an Wichtigem läuft ...**

Kollegenschaft zuzugreifen und ganz nebenher ein ›Wir‹-Gefühl entstehen zu lassen, das deutlich über die engen Abteilungs-/Bereichs- oder Niederlassungsgrenzen hinausgeht.

Im Klassiker zum Thema (›Virtuelle Teams – Projekte ohne Grenzen‹) sprechen Jessica Lipnack und Jeffrey Stamps

von den Möglichkeiten, Grenzen zu sprengen, Strukturen, Zeit, Ort, Wissen, Technik ...

## Teamarbeit auf Distanz ...

... IST TEAMARBEIT *und* ist Arbeit auf Distanz! Ein Team ist ein Gruppe von Menschen, die auf Zeit oder Dauer und in wechselseitiger Abhängigkeit ziel- und aufgabenorientiert zusammen arbeiten, um so ein Ergebnis zu erzielen, das als Teamleistung die Summe der Einzelleistungen übertrifft (oder übertreffen soll). Auf diesem Weg bildet sich eine innere soziale Struktur heraus, Normen und Werte werden geteilt, Verantwortung sowohl gemeinsam als auch wechselseitig übernommen. Das heißt:

- Ausrichtung auf einen gemeinsamen Zweck, ein gemeinsames Ziel;
- intensive Nutzung von Telekommunikations- und Telekooperationstechniken;
- Zusammenarbeit über räumliche Distanz;
- mit zu einem hohen Anteil asynchroner, das heißt: zeitlich versetzter Kommunikation;
- unter Umständen Zugehörigkeit zu verschiedenen Organisationen/Organisationseinheiten oder sogar zu verschiedenen Kulturen und Sprachräumen.

Virtuelle Teams sind damit sowohl mit den Herausforderungen der ›Teamarbeit an sich‹ als auch mit den Herausforderungen des virtualisierten Arbeitens konfrontiert.

Gegenüber konventionell arbeitenden Teams haben sich virtuelle Teams insbesondere folgenden Herausforderungen zu stellen:

**2** Ich bin ganz schön fuchsig wegen der Freiheiten dieser ›Freelancer‹. Die arbeiten wann sie wollen und ich muss immer mithalten. Zum Beispiel abends um 18.00 Uhr noch eine dreistündige Telefonkonferenz. Im Prinzip habe ich ja nichts dagegen, aber die Freelancer nehmen sich dann eben auch die Freiheit und gehen bei schönem Wetter tagsüber ins Schwimmbad oder werkeln im Garten. Gut: Das stünde mir eigentlich auch zu, aber wenn ich das als Festangestellter das ebenso machen würde – da würden sich die Kolleginnen und Kollegen sofort das Maul zerreißen. Ich hätte mir hier einen schönen Lenz gemacht. Dass ich am Tag vorher noch um 22.00 Uhr da war, das haben sie ja nicht gesehen. Und der Chef, der Maier, der geht bei seinen Beurteilungen doch nur nach Schleimen und Anwesenheit – was ich wirklich leiste, das checkt der doch gar nicht ...

- Tempozuwachs durch Technikeinsatz;
- verringerte soziale Präsenz und damit erschwerte Gruppendynamik durch über Medien vermittelte Kommunikation.

Wobei die eingesetzten Medien zum Teil nur bedingt geeignet sind für dialogische Kommunikation und auch nur bedingt geeignet, um die Teammitglieder angemessen zu vernetzen...<sup>1</sup>

Die bisherigen Formen virtualisierter Arbeit lassen sich zur Zeit unterteilen in:

- Informelle Netzwerke wie zum Beispiel Internet-Foren und ›Usegroups‹, in denen Interessierte über ein spezielles Thema diskutieren und Informationen, Dokumente oder Arbeitsergebnisse austauschen (z.B. zu Nutzungsproblemen, Datenschutzfragen, Software-Entwicklung);
- Tele(heim)arbeit, als Ganzzeit- oder alternierende Telearbeit von zu Hause aus, in Telekooperations-Centern oder ›on the road‹ (z.B. Service-Techniker);
- Gruppen oder Teams mit einzelnen Telearbeitern (z.B. ein konventionelles Projektteam mit einem externen Spezialisten als Telearbeiter);
- verteilte Projektteams (z.B. ein Software-Entwicklungs-Team mit Betei-

<sup>1</sup>... Die Medien müssen geeignet sein, jeden mit jeder zu vernetzen, eine auf wenige (zumeist die Teamleitung) hin orientierte Sternstruktur verkürzt Teamarbeit auf die reine Aufgabenorientierung – das aber ist die beste Voraussetzung für ein Scheitern der Arbeit im Team.

ligten aus internationalen Niederlassungen eines Unternehmens mit einem ›zugeschalteten‹ Experten für SW-Ergonomie und Teilnehmern aus

Firmen, auf deren Hardware die zu entwickelnde Software später einmal laufen soll, vielleicht noch zeitweilig ergänzt durch Kunden, bei denen die Software zuerst eingeführt werden soll);

- Netzwerke oder Arbeitsgemeinschaften mehrerer Unternehmen (als Freelancer-Netzwerke, Handwerkerkooperativen z.B. für den Hauskomplettbau oder als IT-Komplettservice, Anbietergemeinschaften);

**3** Mein Standort ist hier in der Lilienstraße, die meiste Arbeit mache ich allerdings mit den Projektlern aus Hamburg, Essen, Strasbourg und Milano. Aber so wie einem das Hemd näher ist als die Hose, komme ich nicht weg von der Arbeit hier am Ort. Es ist nun mal so: Von der Arbeit im verteilten Team sieht man zu wenig, das läuft ja bloß über PC und Telefon. Aber weil ich nun mal da bin, heißt es dann: Komm, mach das doch mal eben! Und wenn ich das dann tue, dann kommt der Druck von den Kollegen im virtuellen Projekt. Und plötzlich sitze ich entweder bis spät in die Nacht oder ich habe Krach hier mit meinen Leuten vor Ort ...

- virtuelle Unternehmen, virtuelle Organisationen, zum Beispiel als Unternehmen auf Zeit mit oder ohne Rechtsform und mit oder ohne gemeinsamen Außenauftritt.

Die Beispiele zeigen, dass es eigentlich keine neuen Probleme sind, die bei virtuellen Teams auftreten. Vielmehr haben wir es bei Teamarbeit auf Distanz mit einer Mischung aus den Problemen zu tun, die wir aus herkömmlicher Team- und Projektarbeit lange schon kennen und denen, die bei den verschie-

denen Formen der Telearbeit neu auftreten. Allerdings haben wir es nicht nur mit der Summe dieser Effekte zu tun, sondern das Ganze ist wieder einmal mehr als nur die Summe seiner Teile – durch Kombination, aber auch durch gegenseitige Zuspitzungen.

### Viele Fragen an die ›Teamarbeit auf Distanz‹

IM EBEN AUFGEZEIGTEN Zusammenhang stellt sich gleich ein Reihe von Fragen:

- Welche Software, welche Hilfsmittel gibt es, die verteilte Teamarbeit unterstützen?
- Welche Routinen und Spielregeln sollten im Team etabliert werden?
- Wie laufen die notwendigen Treffen ab – über Videokonferenzen oder sonstige Medien?
- Wie werden Arbeitsräume sinnvoll eingerichtet, wie ist eine Dateiablage und die Diskussion via E-Mail zu organisieren?
- Wie lässt sich ein Team auf Distanz führen und motivieren?
- Wie funktioniert Controlling in einem Projekt auf Distanz?

- Wie kann die parallele Bearbeitung von Dokumenten organisiert werden?
- Welches Medium ist in welcher Situation und bei welcher Aufgabe das richtige?
- Wie sind Aufgaben zuzuschneiden, damit sie verteilt bearbeitet werden können, aber trotzdem noch Teambildung und Zusammenarbeit unterstützen?



- Was muss passieren, damit nicht nur das virtuelle Team an sich funktioniert, sondern die Unternehmung drum herum mit der Teamarbeit auf Distanz zurecht kommt? ...<sup>2</sup>
- Wie erfolgen Leistungsbeurteilung und Leistungsrückmeldung bei räumlich/zeitlich verteilten Arbeiten?

Rahmen *verteilter* Projektarbeit gewährleistet werden?  
... und ... und ... und ...

Das wäre nun alles weitgehend mit einer angemessenen Sensibilisierung für verteiltes Arbeiten und durch Schulung in den Griff zu kriegen, aber die

mand so ganz genau weiß, was an Effekten auf die Dauer bei Teamarbeit auf Distanz herauskommt – zusätzliches ›Coaching‹...<sup>4</sup>.

Die Qualifikationserfordernisse erstrecken sich auf zwei Bereiche: auf Medien- und auf Kommunikationskompetenz – beides sowohl als individuelle Kompetenz, als Teamkompetenz, aber auch als Unternehmenskompetenz.

### Medienkompetenz ...

... meint die Fähigkeit, verschiedene Medien für das eigene Handeln angemessen, koordiniert und zielorientiert einsetzen zu können. Dazu gehören:

- *Technisch-handwerkliche Aspekte:* Die verfügbaren Telekommunikations- und Telekooperationsmedien müssen angewendet und genutzt werden können, was die Fähigkeit einschließt, auch Inhalte den verschiedenen Medien entsprechend gestalten zu können.
- *Soziale Aspekte:* Es gilt, für die Eigenlogik und Eigendynamik medienvermittelter Kommunikation sensibilisiert zu sein, Telekommunikations- und Telekooperationsmedien für die jeweilige Teamsituation und die jeweilige Teamzusammensetzung ziel führend auswählen, einsetzen und sich in verschiedenen Situationen

# 4

So interessant es ist mit den Kollegen aus USA und Taiwan zusammen zu arbeiten, so langsam geht mir mein Privatleben flöten, Die Kegelbrüder fragen sich schon, ob ich noch fit genug bin für den Cup in der nächsten Woche – von der Familie mal ganz zu schweigen. Gut, ich kann es ja einsehen: Die unterschiedlichen Zeitzonen machen es nun mal notwendig, Telekonferenzen zu den unmöglichsten Zeiten abzuhalten – abends um elf oder morgens um fünf ... Zwar ist es ganz nett, dass ich das zum Teil von zu Hause aus machen kann. Aber genau genommen habe ich eigentlich nichts davon, weil ich mich dann abends bis zum Beginn der Konferenz oder – für das frühmorgendliche Meeting – am Abend vorher vorbereiten muss. Richtiges Abschalten ist unter solchen Bedingungen nicht drin ...

- Wie soll mit dem übergroßen Maß an Transparenz umgegangen werden, das mit der ausschließlichen Arbeit über Software und Netzwerk unvermeidlich verbunden ist?
- Wie können kulturelle Differenzen, die sich bei globalen Teams ergeben, angemessen aufgefangen werden, obwohl sie bei der Zusammenarbeit im Netz nur schwer ausgemacht werden können?
- Wie ist der unterschiedliche Status der Beteiligten (›Normalarbeitnehmer‹, externer Berater, ›Freelancer‹ ...) am besten zu balancieren?
- Wie kann der Arbeitsumwelt- und Gesundheitsschutz nicht nur unter Projektbedingungen...<sup>3</sup>, sondern im

Realität sieht leider ganz anders aus: Nach dem Motto ›Telefonieren kann doch jeder!‹ ist durchwursteln angesagt, die Betroffenen werden allein gelassen und müssen sich – zusätzlich zu ihrer extremen Anspannung durch die Projektarbeit an sich – jetzt auch noch mit den besonderen Erschwernissen *verteilter* Teamarbeit auseinandersetzen. Und wenn ihr Projekt daran scheitert, teuer wird, sich verspätet, dann fällt es auf sie zurück und nicht etwa auf diejenigen,

2... Sonst dürften die gleichen Erfahrungen gemacht werden, die es auch schon bei (teil-)autonomer Gruppenarbeit gab: Die Gruppe wurde vorbereitet, geschult, bekam Moderationszeiten, -räume und -ausstattung, aber der Rest des Unternehmens, der wurde vergessen – und gerade daran, an der Nicht-Passung von Gruppen und (Rest-)Unternehmen sind viele solcher Versuche gescheitert.

3... Siehe dazu den hervorragenden Artikel von Heinrich Bollinger: Neue Formen der Arbeit – neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit; in WSI-Mitteilungen 11/2001, in dem der Autor versucht zu beschreiben, wie ein Gesundheitsschutz für die oft aufstiegswillige, von der Entscheidungskompetenz/ Selbständigkeit und den Aufgaben begeisterte Klientel aufgebaut werden könnte.

# 5

Schon seit zwei Wochen habe ich das Gefühl, dass Jacque Berlinga seine Sachen nicht schafft. Zwar trägt er immer schön ein, dass jetzt 50 und dann 60 Prozent seiner Aufgabe abgeschlossen wären, aber das glaube ich nicht. Keine Zwischenpräsentation, keine Rückmeldung – und wenn ich ihm eine Mail schicke, reagiert er einfach nicht. Für mich ist er am Telefon nie zu sprechen oder faselt davon, dass ich Vertrauen haben solle ... Ich weiß wirklich nicht, was ich noch machen soll, ich komme einfach nicht ran an ihn. Vielleicht sollte ich doch mal nach Brüssel fahren und das persönlich mit ihm klären – aber das bringt wieder unser ganzes Budget durcheinander ...

die es versäumt haben, angemessene Rahmenbedingungen zu schaffen.

und Phasen der Zusammenarbeit auf Distanz medienangemessen verhalten zu können.

## Schulung und Coaching für Teams auf Distanz

AN ERSTER Stelle steht für verteilte Teams die Forderung nach Schulung und Coaching. Virtuelle Teams (deren Führungskräfte eingeschlossen!) brauchen Qualifikationsangebote und – da noch nie-

4... Coaching ist eine Beratungsform, bei der in der Regel eine einzelne Person (meist eine Führungskraft) – manchmal aber auch ganze Teams – durch einen Experten in Einzelsitzungen zur Selbstreflexion angeregt und über Rückmeldungen zu mehr Kompetenz bei der Lösung anstehender Krisen und/ oder Verbesserungen geführt werden soll. Themen können sein: Führung, Stress, Motivation ...

# info

- **Organisationsaspekte:** Es müssen angemessene Rahmenbedingungen und Schnittstellen nach innen (z. B. einheitliche Format-Vorlagen für elektronische Dokumente oder Leitfäden für die Nutzung von Video-konferenz-Anlagen) wie nach außen (z. B. ein von allen akzeptierter Medien- und Kommunikationsplan) bereit gestellt werden (Meier, Hüneke und Herrmann, 2001).

**Kommunikationskompetenz** meint die Fähigkeit zu situationsangepasstem und zielorientiertem eigenem Mitteilen und Handeln – sowohl mit als auch ohne den Einsatz von Medien (siehe: ›Medien- und Kommunikationskompetenz – Schlüsselqualifikation für die Zusammenarbeit auf Distanz‹, Literaturhinweise am Ende des Artikels).

## **Soziale Integration, Chancengleichheit, Transparenz, Gesundheit**

Als Teil der Fürsorge für verteilte Teams sollten über Schulungen und ›Coaching‹ hinaus nachfolgende Maßnahmen innerbetrieblich diskutiert werden:

- Ausgleichsmaßnahme gegen die soziale Isolation (z. B. Erfahrungs-

- nachvollziehbare Leistungsbeurteilung;
- Transparenz;

volle Maßnahmen mit Hilfe der §§ 96 und 97 BetrVG durchaus und mit Aussicht auf Erfolg in die innerbetriebliche Diskussion einbringen – so z. B. für ...

- die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs
- die Qualifizierung nach ›Blended-Learning‹<sup>6</sup>-Konzepten;
- die Lernunterstützung durch (E-)Tutoring;

5... Ampelmodell: Zeitmodell, nach dem z. B. innerhalb eines Gleitzeitmodells Zeit-Guthaben je nach Menge unterschiedliche Maßnahmen nach sich ziehen. Im grünen Bereich (z. B. 80 Std.) ist alles i. O. Im gelben Bereich wird es kritisch: Die Beteiligten müssen Maßnahmen zum Abbau der Überstunden und zur Verhinderung weiterer Überstunden ergreifen. Und im roten Bereich (z. B. über 120 Std.) erfolgt die Intervention von Betriebsrat/Geschäftsleitung zur Überstundenverhinderung.

6... blend = harmonisch, passend gemischt; ›blended learning‹ ist also ein Mischkonzept, bei dem verschiedene Lernformen miteinander kombiniert werden. Das führt zu einer Mix der Medien (z. B. Seminar, CD-ROM, Internet), der Vermittlungsarten (z. B. Vorträge, Referate, Selbstlernen, Lerngruppen) und der Lernkanäle: (Hören, Sehen, Diskutieren, Ausprobieren).

**6** Ich könnt' mich kringeln. Der ›große‹ Ludwig Gerster – und jetzt das! Eine Winword-Datei, die mal so richtig zeigt, was an dem wirklich dran ist. Von der Gliederungsfunktion hat der wohl noch nie was gehört, Einzüge und Aufzählungen macht er mit der Leertaste (!) und kommt dann sichtlich durcheinander, wenn ihm Winword nach den Druck auf die Return-Taste zeigen will, wie es wirklich geht. Und das Inhaltsverzeichnis hat er – man fasst es nicht – von Hand gestrickt, statt die entsprechende Funktion zu nutzen. Und dann hat er noch irgendeine Datei von jemand anderem als Vorlage benutzt – dessen Daten stehen nämlich immer noch in den Dokument-Eigenschaften. Ich hatte es ja schon vermutet, dass der keine Ahnung hat. Seine PowerPoint-Präsentation neulich zeigte auch schon seine wahre ›Klasse‹. Wenn der noch einmal meine Qualifizierungsinitiativen abblockt, dann fahre ich ihm aber dermaßen übers Maul ...

- zirkel, ausdrücklich zugelassene private, vertrauliche und technisch sichere Kommunikation);
- Maßnahmen, die den Ausschluss Einzelner aus der informellen Informationsszene verhindern;
- Verankerung im Unternehmens-System (Schnittstellen zwischen Team und (Rest-)Unternehmen);

- Fairness im Verhältnis zu ›Freischwebenden‹ (Freelancern) und standortgebundenen Beschäftigten;
- Beratungs- und Betreuungsangebote zum Thema Gesundheit;
- Ampelmodelle<sup>5</sup>, Sabbat-Zeiten oder Ähnliches zum Ausgleich von Belastungen und projektbedingtem Überengagement.

Für den Bereich Qualifikation (einschließlich Coaching) lassen sich sinn-

## E-Business & E-Commerce

- die Lernunterstützung durch (E-)Lerngruppen und (E-)Erfahrungszirkel;
- zeitlich gestreckte Lerneinheiten, ›Etappenlernen‹, kontinuierliche Verbesserungsprozesse;
- (E-)Coaching;
- Schaffung von lernförderlichen Rahmenbedingungen (Mentoren-Modelle, Freistellungen).

Zur Fürsorgefunktion den Mitgliedern virtueller Teams gegenüber stehen ebenfalls etliche Paragraphen bereit (so z. B. §§ 80 Abs. 1 Nr. 2b, 87 Abs. 1 Nr. 6, 87 Abs. 1 Nr. 7, 87 Abs. 1 Nr. 13, 90, 106, 111 f BetrVG) ... Das eröffnet eine ganze Reihe innerbetrieblicher Möglichkeiten.

---

Diplompsychologe Knut Hüneke, selbstständiger Organisationsberater, Gründungsmitglied von *NIM (Netzwerk Innovative Mitbestimmung)* und dem *BeraterInnen-netzwerk virtuelle Teams*; Kontakt: Knut Hüneke, Parkstraße 4, 82291 Mammendorf-Nannhofen, [k.hueneke@link-m.de](mailto:k.hueneke@link-m.de), [www.khueneke.link-m.de](http://www.khueneke.link-m.de)

---



### Literaturhinweise:

**Herrmann/Meier: Teamarbeit auf Distanz / Neue Herausforderungen für die Team- und Organisationsentwicklung durch den Einsatz von Telekooperationstechnologien; in: Organisations-Entwicklung 2/01, Seite 12 – 23; im Internet unter:**

<http://www.virtuelle-teams.de/Artikel/Teamarbeit%20auf%20Distanz.pdf>

**Meier/Hüneke: Medien- und Kommunikationskompetenz – Schlüsselqualifikation für die Zusammenarbeit auf Distanz; in: Wirtschaftspsychologie 4/01, Seite 12 – 20; im Internet unter:**

<http://www.khueneke.link-m.de/profil/public.html#e-work>

**C. Meier: Virtuelle Arbeitsräume im WWW; in: Wirtschaftspsychologie 4/01, Seite 78–83; im Internet unter:**

[http://www.virtuelle-teams.de/Artikel/Meier\\_Virt-Teamarbeitsraeume\\_WiPsy\\_4-2001.pdf](http://www.virtuelle-teams.de/Artikel/Meier_Virt-Teamarbeitsraeume_WiPsy_4-2001.pdf)