

# Virtuelle Teams

Sonja App

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Virtuelle Teams versus Präsenzteams</b>	<b>5</b>
▪ Virtuelle Arbeitswelten	6
▪ Arten von virtuellen Teams	12
▪ Unterschiede zwischen virtuellen Teams und Präsenzteams	22
▪ Herausforderungen für virtuelle Teams	29
<b>Besetzung von virtuellen Teams</b>	<b>37</b>
▪ Wie Sie ein Team zusammenstellen	38
▪ Welche Kompetenzen Führungskräfte benötigen	42
▪ Welche Kompetenzen Teammitglieder benötigen	52
▪ Diversity Management in virtuellen Teams	57
<b>Teams über Distanz führen</b>	<b>63</b>
▪ Rahmenbedingungen klären	64
▪ Führen über Ziele	73
▪ Wirksame Erfolgskontrolle installieren	81
▪ Wie Sie Ihr Team gezielt entwickeln	83
▪ Personalentwicklung in virtuellen Teams	89
<b>Kommunikation und Medien</b>	<b>97</b>
▪ Herausforderungen bei der Kommunikation	98
▪ Medien und Software	110
▪ Wie Sie Medienkompetenz aufbauen	128
▪ Persönlicher Kontakt	131

<b>Daily Business</b>	<b>137</b>
▪ Wie Sie virtuelle Projekte managen	138
▪ Wie Sie ein Kick-off-Meeting gestalten	145
▪ Warum das Wissensmanagement so wichtig ist	153
▪ Erfolgreiche virtuelle Meetings	163
▪ Wie Sie neue Teammitglieder integrieren	169
▪ Worauf es bei Lessons-Learned-Workshops ankommt	176
<b>Arbeitskultur in virtuellen Teams</b>	<b>183</b>
▪ Der Faktor Mensch	184
▪ So sorgen Sie für ein positives Arbeitsklima	185
▪ Warum Sie eine Netiquette einführen sollten	190
▪ Wie Vertrauen entsteht	195
▪ Wie Sie über Distanz motivieren	199
▪ Wie Sie konstruktiv mit Konflikten umgehen	203
<b>Interkulturelle Zusammenarbeit</b>	<b>215</b>
▪ Was interkulturelle Teams so besonders macht	216
▪ Wie Sie kulturelle Unterschiede effektiv nutzen	226
▪ Wie Sie interkulturelle Kompetenz aufbauen	229
▪ Buchempfehlungen	235
▪ Stichwortverzeichnis	236

## Vorwort

Die modernen Medien haben die Arbeitswelt revolutioniert. Dadurch sind weltweit neue Formen der Zusammenarbeit entstanden, die von den Möglichkeiten des Internets geprägt sind. Es spielt aus technischer Sicht keine Rolle mehr, ob man mit Kollegen an einem Standort oder in Übersee zusammenarbeitet. Das hat große Auswirkungen auf die Arbeitskultur in Unternehmen. Führungsmethoden, die in konventionellen Teams gut funktionieren, können nicht 1:1 auf virtuelle Teams übertragen werden. Führungskräfte und Mitarbeiter sind daher gefordert, eine Vielzahl von Kompetenzen aufzubauen, um ihre Projekte zum Erfolg zu führen.

In diesem TaschenGuide erfahren Sie, wo die Chancen und Risiken der virtuellen Zusammenarbeit liegen und welchen Aspekten Sie bei der Führung eines virtuellen Teams besondere Aufmerksamkeit widmen sollten. Zahlreiche Praxisbeispiele, Checklisten und Übungen helfen Ihnen, den virtuellen Arbeitsalltag erfolgreich zu meistern.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

*Sonja App*

Ein Hinweis für Leserinnen: Wenn in diesem Buch die männliche Form von Personenbezeichnungen verwendet wird, geschieht dies allein aus Platzgründen und für einen besseren Lesefluss.

# Virtuelle Teams versus Präsenzteams

Die neuen Medien haben die Teamarbeit rund um den Globus stark verändert. Innovative Formen der Zusammenarbeit sind entstanden.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- wie sich die Arbeitswelt durch das Web 2.0 verändert hat,
- welche Arten von virtuellen Teams es gibt,
- was sie von Präsenzteams unterscheidet und
- welche Herausforderungen das für Führungskräfte und Mitarbeiter mit sich bringt.

## Virtuelle Arbeitswelten

Die Globalisierung und das Web 2.0 haben die Arbeitswelt revolutioniert. Das World Wide Web und alle daraus resultierenden Möglichkeiten sind fester Bestandteil unserer Arbeit geworden. Während früher alles vor Ort geregelt werden musste, schickt man heute eine E-Mail oder chattet mit den Kollegen in Übersee. Kollegen sind ganz weit weg, arbeiten jedoch sehr reell an einem Projekt mit, als säßen sie nebenan im Büro. Dank der neuen Kommunikationsmedien ist dies virtuelle Realität in vielen Unternehmen. In dieser Arbeitswelt 2.0 sind neue Formen der Zusammenarbeit entstanden.

### Beispiel



Katja Blau ist Managementberaterin in einem großen internationalen Beratungsunternehmen. Sie hat ihren Dienstsitz in München. In der Regel führt sie ihre Beratungsprojekte bei ihren Kunden vor Ort durch und ist in unterschiedlichen Städten Europas tätig. Parallel zu ihren Kundenprojekten arbeitet Katja Blau mit verschiedenen Kollegen aus aller Welt in einem virtuellen Innovationsteam. Das Ziel dieses Projekts ist es, neue Beratungsdienstleistungen für Global Player aus der Pharmaindustrie zu entwickeln. Um den entscheidenden Wettbewerbsvorsprung gegenüber Mitbewerbern zu erreichen, ist es erforderlich, dass das Beratungsunternehmen das gesamte über den Globus verteilte Pharma-Knowhow seines Unternehmens mobilisiert und in diesem virtuellen Projekt zusammenführt. So können auch Best Practices ausgetauscht werden. Das virtuelle Projektteam nutzt u.a. ein Wiki zur Projektdokumentation und führt in regelmäßigen Abständen Videokonferenzen und virtuelle Meetings durch.

Laut aktuellen Studien arbeiten bereits heute 30 % aller Angestellten und Freiberufler in solchen virtuellen Teams.

Dies ist jedoch erst der Anfang. In den kommenden Jahren wird die virtuelle Zusammenarbeit kontinuierlich zunehmen.

## Wie weit ist Ihr Unternehmen von der Arbeitswelt 2.0 entfernt?

In welchem Stadium befindet sich Ihr Unternehmen? Sind Sie gerade erst dabei, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen oder sind virtuelle Teams bereits feste Bestandteile in Ihrer Organisation? Der folgende Test verrät Ihnen, wie weit Ihr Unternehmen in puncto Arbeitswelt 2.0 ist.

### Checkliste: Ist Ihr Unternehmen schon Teil der Arbeitswelt 2.0?

Trifft diese Aussage zu?	Ja	Nein
■ Ihr Unternehmen hat Niederlassungen an verschiedenen Standorten.		
■ Ihr Unternehmen vertreibt seine Produkte und Dienstleistungen an Kunden im In- und Ausland.		
■ Ihr Unternehmen hat viele verschiedene Lieferanten und Kooperationspartner aus dem In- und Ausland.		
■ Ihre Teamkollegen arbeiten an unterschiedlichen Standorten.		
■ Einige Ihrer Kollegen arbeiten ganz oder teilweise im Home Office.		

Trifft diese Aussage zu?	Ja	Nein
<ul style="list-style-type: none"> <li>Um Reisekosten zu sparen, initiieren Sie regelmäßig Telefonkonferenzen und Online-Meetings.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sie interagieren mit Kunden und sonstigen Partnern häufig via E-Mail, Chat, Facebook, Twitter &amp; Co.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die offizielle Sprache in Ihrem Unternehmen ist Englisch, obwohl Sie in Deutschland arbeiten.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ihr Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern viele Kurse und Trainings auf einer E-Learning-Plattform an.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Das Intranet Ihres Unternehmens hat viele Social-Media-Features, wie z.B. ein Mitarbeiterblog und Diskussionsforen.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Es gibt ein Portfolio an Personalentwicklungsmaßnahmen für virtuelle Teams.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>In Ihrem Unternehmen gibt es Best Practices für die virtuelle Teamarbeit.</li> </ul>		

## Lösung

- Sie haben 0 bis 4 Fragen mit „Ja“ beantwortet:**  
 Ihr Unternehmen befindet sich noch am Anfang einer spannenden Entwicklung. Wahrscheinlich arbeiten die meisten Mitarbeiter in Ihrer Firma noch in Präsenzteams. Eventuell haben Sie im privaten Umfeld schon Erfahrungen

mit Social Media gesammelt, die sich in die Arbeitswelt übertragen lassen. Wenn Sie den Anschluss an zukünftige Entwicklungen im Arbeitsmarkt nicht verpassen wollen, sollten Sie sukzessive Kompetenzen in den Bereichen Web 2.0, Fremdsprachen und Interkulturalität aufbauen und auch Ihren Mitarbeitern entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen anbieten. Dieser TaschenGuide gibt Ihnen einen Überblick über die Arbeitswelt 2.0 sowie über die Kompetenzen, die Führungskräfte und Mitarbeiter zukünftig benötigen.

■ **Sie haben 5 bis 8 Fragen mit „Ja“ beantwortet:**

Sie haben die Zeichen der Zeit erkannt und bereits erste Initiativen in Richtung Arbeitswelt 2.0 gestartet. Ihr Unternehmen nimmt darin zwar keine Vorreiterrolle ein, Sie wissen jedoch, welches Knowhow in Zukunft eine Rolle spielt und wo der Trend hingeht. Dokumentieren Sie Ihre ersten Erfahrungen mit virtuellen Teams sorgfältig und etablieren Sie ein unternehmensweites Wissensmanagement, sodass auch zukünftige Führungskräfte virtueller Teams von den Erkenntnissen der Pioniere in Ihrem Unternehmen profitieren.

■ **Sie haben 9 bis 12 Fragen mit „Ja“ beantwortet:**

Herzlichen Glückwunsch, Ihr Unternehmen ist bereits in der Arbeitswelt 2.0 angekommen! Sie haben nicht nur die Zeichen der Zeit früher erkannt als andere, sondern nehmen bereits eine Vorreiterrolle ein. Wahrscheinlich geben Sie Ihre vielfältigen Erfahrungen mit virtuellen Teams in Form von Best Practices und Vorträgen bereits an andere Unternehmen weiter.

## Wie das Web 2.0 Strukturen in Unternehmen verändert

Auch ohne bewusst initiierte Maßnahmen verändern sich Strukturen und Prozesse in Unternehmen kontinuierlich. Das Web 2.0 und die damit verbundenen neuen Möglichkeiten der Kommunikation haben großen Einfluss auf Rollen, Prozesse und Projekte in Unternehmen.

### Beispiel



In den 1990er Jahren haben nur wenige Spezialisten im Unternehmen Content für die Firmen-Websites und das Intranet erstellt. Anhand der Rollen- und Rechte-Konzepte der Content-Management-Systeme war klar geregelt, wer in welchem Bereich einer Website Schreibrechte hat und wer die betreffenden Artikel freigeben darf. Durch die Funktionalitäten, die das Web 2.0 bietet, haben sich diese Prozesse grundlegend verändert. Mittlerweile ist es so, dass theoretisch alle Mitarbeiter im Web Artikel über ihr Unternehmen – z.B. in den diversen Social Media – veröffentlichen können. Zudem haben bereits einige Unternehmen Intranets mit Social-Media-Features im Einsatz. Daher können Mitarbeiter Texte im Intranet nicht nur lesen, sondern auch kommentieren oder sich am Firmenblog beteiligen. Das Web ist von einem Spezialisten-Web zu einem Mitmach-Web für alle geworden.

Dies führt dazu, dass das Wissen im Unternehmen, das früher nur einen kleinen Kreis erreicht hat, nun für viele zugänglich ist. Zudem verschwimmen die Hierarchien in Unternehmen immer mehr. Durch informelle Kommunikationskanäle via E-Mail oder Chat kann theoretisch jeder jeden im Unternehmen kontaktieren, ohne den Umweg über das Vorzimmer machen zu müssen. Hinzu kommt, dass globale Mitarbeiter-

datenbanken, die ausführliche Profile aller Mitarbeiter mit deren spezifischen Kenntnissen und Erfahrungen enthalten, dazu beitragen, dass innerhalb von kurzer Zeit globale virtuelle Expertenteams zusammengestellt werden können. Dadurch wird ein zeit- und raumunabhängiges Arbeiten möglich.

## Wie das Web 2.0 Ihre Arbeitswelt beeinflusst

Die neuen virtuellen Arbeitswelten führen dazu, dass Sie gleichzeitig verschiedene Rollen im Unternehmen wahrnehmen können. Sie können z.B. eine Rolle als Führungskraft in einem Präsenzteam innehaben und gleichzeitig Teammitglied in einem virtuellen Projekt sein.

### Beispiel



Katja Blau, die Managementberaterin, die Sie bereits kennengelernt haben, ist in Kundenprojekten als Projektleiterin tätig und gleichzeitig Teammitglied in einem globalen virtuellen Innovationsteam in ihrem Unternehmen.

Diese Rollenvielfalt bringt folgende Herausforderungen mit sich:

- Sie müssen allen Rollen im Unternehmen in adäquater Form gerecht werden.
- Sie benötigen ein ausgefeiltes Zeitmanagement, um all Ihre Aufgaben pünktlich zu erledigen.
- Sie müssen sich eventuell überlegen, wie Sie einen Teil Ihrer Linienaufgaben an andere delegieren können, um mehr Zeit für Ihre neuen virtuellen Projekte zu haben.

- Sie arbeiten mit verschiedenen Kollegen aus dem In- und Ausland zusammen und müssen sich auf deren Arbeits- und Kommunikationsstile einstellen.
- In internationalen Teams wird meist Englisch als gemeinsame Projektsprache gewählt: Sie müssen eventuell Ihre Englischkenntnisse optimieren.
- Sie benötigen eine hohe Medienkompetenz.

Wer mit Kollegen vor Ort in einem Projekt arbeitet und gleichzeitig Teammitglied eines virtuellen Teams ist, läuft häufig Gefahr, den Aufgaben vor Ort den Vorrang zu geben. Denn die Kollegen im Büro nebenan sind „präsenster“ als die Kollegen in Übersee.

Fragen Sie sich immer vor der Erledigung Ihrer Aufgaben: Was ist dringend und was ist wichtig? Und setzen Sie Ihre Prioritäten gemäß den Erfordernissen in Ihren Projekten – unabhängig davon, wie weit die Teamkollegen von Ihnen entfernt sind.

## Arten von virtuellen Teams

Es gibt viele Formen virtueller Zusammenarbeit. Der gemeinsame Nenner all dieser Teams liegt darin, dass ihre Mitglieder an unterschiedlichen Standorten arbeiten und moderne Medien und Social Software für die Interaktion mit den übrigen Teammitgliedern einsetzen.

### Beispiel



Unter Social Software versteht man eine spezielle Art von Software, die es den Nutzern erlaubt, miteinander zu interagieren – ähnlich wie es z.B. die Nutzer in öffentlichen Social Media wie

Facebook, XING, Twitter & Co. machen. Diese Art von Software können Unternehmen ihren virtuellen Teams auch intern zur Kommunikation zur Verfügung stellen. Sie können dann z.B. Blogs, Wikis und Foren einrichten, das Projekt dadurch dokumentieren und zugleich miteinander kommunizieren.

## Beispiele für virtuelle Zusammenarbeit

Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über die wichtigsten Arten virtueller Zusammenarbeit sowie deren Vor- und Nachteile.

### Eine Abteilung – verschiedene Standorte

Die Mitarbeiter von großen und mittelständischen Unternehmen sind oft an unterschiedlichen Standorten ansässig und arbeiten mit ihren Abteilungskollegen häufig dauerhaft virtuell zusammen. Der Teamleiter ist auch Vorgesetzter der Teammitglieder.

#### Beispiel



Tamara Schumacher ist als Managementberaterin im Competence Center Financial Services in einem großen Beratungsunternehmen in Berlin tätig. Ihr Vorgesetzter, Markus Kaiser, hat seinen Dienstsitz in Hamburg. Weitere Mitarbeiter des Competence Centers haben ihre Dienstsitze in München, Frankfurt und Köln. Sie arbeiten europaweit und verbringen die meiste Arbeitszeit in ihren Beratungsprojekten vor Ort in Kundenunternehmen. Zweimal im Jahr veranstaltet Markus Kaiser ein Meeting, bei dem sich die Mitarbeiter seiner Abteilung persönlich treffen. Zudem versucht er, die jährlichen Beurteilungsgespräche mit seinen Mitarbeitern persönlich zu führen. Ansonsten kommunizieren die Mitarbeiter des Competence Centers mit ihrem Vorgesetzten und ihren Abteilungskollegen virtuell, sofern sie nicht im selben Projekt vor Ort beim Kunden sind.

## Eine Abteilung – verschiedene Standorte: Chancen und Risiken

Chancen	▪ Dienstsitz in gewünschter Stadt möglich
	▪ Hohe zeitliche Autonomie der Mitarbeiter
Risiken	▪ Wenig Interaktion zwischen Mitarbeitern und Vorgesetztem
	▪ Leistungsbeurteilung erschwert

## Mitarbeiter im Home Office

Es gibt zahlreiche Gründe, warum Mitarbeiter teilweise oder ganz in ihrem Home Office arbeiten möchten. Häufig spielt dabei die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine große Rolle. Heutzutage haben viele Mitarbeiter in ihrem Home Office die gleiche technische Ausstattung wie ihre Kollegen in der Unternehmenszentrale. In einem virtuellen Team macht es daher keinen Unterschied mehr, ob ein Kollege von seinem Firmenbüro oder von seinem Home Office aus an der Telefonkonferenz eines globalen Teams teilnimmt.

### Beispiel



Michael Schwarz ist Programmierer in einem großen IT-Unternehmen und arbeitet mit verschiedenen Kollegen aus aller Welt in einem großen Software-Entwicklungsprojekt zusammen. Er ist verheiratet und Vater von zwei Kindern im Alter von drei und fünf Jahren. Seine Frau ist Bereichsleiterin in einem Chemiekonzern und ist häufig auf Dienstreisen. Um möglichst viel Zeit mit seinen Kindern zu verbringen und seine Frau zu entlasten, arbeitet Michael Schwarz seit mehreren Jahren vier Tage pro Woche im Home Office und sieht seine Kollegen nur noch jeden zweiten Freitag beim Abteilungsmeeting persönlich.

### Home Office: Chancen und Risiken

Chancen	▪ Oft relativ freie Einteilung der Arbeitszeiten
	▪ Keine/weniger Fahrzeiten und damit mehr Freizeit
Risiken	▪ Geringe „Sichtbarkeit“ der Leistung der abwesenden Mitarbeiter
	▪ Gefahr der Isolation im Home Office

## Virtuelle Projektarbeit innerhalb eines Unternehmens

Sehr häufig arbeiten Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens in einem virtuellen Team zusammen. Insbesondere bei multinationalen Unternehmen ist diese Art der Zusammenarbeit bereits heute Alltag. In der Regel hat der Projektleiter dabei keine Personalverantwortung für die Teammitglieder.

### Beispiel



Victoria Mayer hat ihren Dienstsitz in München und ist in einem internationalen Konzern für die E-Business-Aktivitäten in Deutschland verantwortlich. Um die weltweiten E-Business-Aktivitäten zu konsolidieren, wurde ein globales Projekt in ihrem Konzern aufgesetzt. Victoria Mayer leitet dieses internationale E-Business-Projekt. Sie berichtet an die Geschäftsleitung in Deutschland. Ihre Teammitglieder sind die E-Business-Manager der einzelnen Länder. Diese sind zugleich wiederum Linienvorgesetzte der E-Business-Teams auf lokaler Ebene.

## Virtuelle Projektarbeit im Unternehmen: Chancen und Risiken

Chancen	■ Geringe Reisekosten, Kostenersparnis für das Unternehmen
	■ Nutzung von Synergien und Knowhow über Ländergrenzen hinweg
Risiken	■ Sprachliche und interkulturelle Missverständnisse
	■ Interessenskonflikte zwischen Linien- und Projektaufgaben

## Virtuelle Projektarbeit mit externen Partnern

Virtuelle Teams bestehen immer öfter aus Mitgliedern, die aus unterschiedlichen Unternehmen stammen. Meist handelt es sich dabei um Teams, die zeitlich befristet zusammenarbeiten und eine ganz konkrete Projektaufgabe lösen.

### Beispiel



Ein italienischer Hersteller von Gesellschaftsspielen möchte seine Produkte in den deutschen Markt einführen. Aus diesem Grund beauftragt er eine deutsche Unternehmensberatung, die auch eine Niederlassung in Italien hat. Die Produkte werden in China produziert. Neben der deutsch-italienischen Unternehmensberatung, die den Spielehersteller berät, sind noch viele andere Partner, wie z.B. Übersetzungsbüros, Werbe- und PR-Agenturen sowie diverse Vertriebspartner und ein Betreiber einer großen Online-Plattform in das Projekt involviert. Die Projektbeteiligten haben ihre Büros in diversen Städten in Deutschland, Italien und China. Der Vertriebsleiter des italienischen Herstellers steuert dieses Projekt von Rom aus.

### Virtuelle Projektarbeit mit Externen: Chancen und Risiken

Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geringere Reisekosten, Kostenersparnis durch die Zusammenarbeit mit Partnern aus diversen Ländern und die kostengünstige Produktion im Ausland</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zügige Erschließung neuer Märkte mit diversen in- und ausländischen Partnern, länderspezifische Anpassung von Produkten und Dienstleistungen durch Nutzung von Insider-Knowhow in fremden Märkten</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sehr hohe Komplexität beim Projektmanagement, Koordinationsprobleme sowie sprachliche und interkulturelle Missverständnisse</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterschiedliche technische Rahmenbedingungen der involvierten Partner und daraus resultierend Kommunikationsprobleme</li> </ul>

## Virtuelle Services

Der Trend zum Outsourcing bestimmter Dienstleistungen und Funktionen im Unternehmen bringt es mit sich, dass bestimmte Services von externen Dienstleistern auf virtuellem Weg erledigt werden statt wie früher von eigenen Abteilungen des Unternehmens.

### Beispiel



Aus Kostengründen hat ein großes Versicherungsunternehmen einen erheblichen Teil seiner IT outsourced und mit einem externen Dienstleistungsunternehmen einen Servicevertrag abgeschlossen. Dies hat zur Folge, dass die Mitarbeiter des Ver-

sicherungsunternehmens eine zentrale Hotline anrufen müssen, wenn sie PC-Probleme haben. Interne Service-Mitarbeiter gibt es nicht mehr. Ein externer Service-Mitarbeiter versucht telefonisch, das Problem zu lösen und konfiguriert ggf. den Rechner des Mitarbeiters mit Hilfe von Application Sharing – einer Software, mit welcher der Service-Mitarbeiter auf den Rechner des Kunden (nach dessen Zustimmung) zugreifen kann – neu. Nur in Ausnahmefällen sind die Mitarbeiter des externen Dienstleisters direkt vor Ort bei ihren Kunden tätig, um IT-Probleme zu beheben.

### Virtuelle Services: Chancen und Risiken

Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kostenersparnis: Senkung der Investitionskosten für Hard- und Software und geringere Kosten für IT-Schulungen der eigenen Mitarbeiter</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zahlreiche Risiken werden auf Externe übertragen. Der Dienstleister muss z. B. seinem Kunden Schadenersatz zahlen, wenn sog. Service Level Agreements nicht eingehalten werden.</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aktive Mitarbeit des Kunden bei der Behebung des Problems erforderlich, Missverständnisse aufgrund der Kommunikation mit technischen Fachbegriffen möglich</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lösung des Problems nicht immer virtuell möglich, dadurch eventuell Verzögerungen</li> </ul>

## Virtuelle Communities zu bestimmten Themengebieten

Heute gibt es im Internet und in Social Media eine große Anzahl von virtuellen Communities. Das sind Gemeinschaften, die sich online über unterschiedliche Themen austauschen. Sie haben teilweise viele Tausende von Mitgliedern. Häufig arbeiten auch die Moderatoren dieser oft internationalen Communities virtuell zusammen.

### Beispiel



Sonja App, die Autorin dieses Buches, ist Initiatorin und Moderatorin einer großen, öffentlichen Gruppe zum Thema Diversity Management auf der Business-Plattform XING. Das Moderatorenteam der Gruppe besteht aus sechs Haupt- und Co-Moderatoren, die aus unterschiedlichen Ländern stammen und virtuell zusammenarbeiten. Sie tauschen sich meist in einem geschlossenen Moderatorenforum, per Telefon und E-Mail aus. Alle ein bis zwei Monate trifft sich das Moderatorenteam persönlich, um relevante Punkte für die Gruppe – wie z.B. Kooperationen und Events – zu besprechen. Die Gruppe hat mehrere tausend Mitglieder aus vielen verschiedenen Ländern. In deutschen, englischen und spanischen Foren können sich die Teilnehmer zu den Aspekten des Diversity Managements austauschen. Zudem veranstaltet das Moderatorenteam auf vielfachen Wunsch der Mitglieder regelmäßig Offline-Events. Es gibt sowohl einen Verhaltenskodex für das Moderatorenteam als auch eine Gruppen-Netiquette für alle Mitglieder.

## Virtuelle Communities: Chancen und Risiken

Chancen	■ Internationaler Wissenstransfer und Austausch von Best Practices zu einem bestimmten Thema
	■ Länderübergreifendes Networking und schnelle Identifikation potenzieller Partner, Kunden, Dienstleister etc.
Risiken	■ Je größer die Community, desto größer die Gefahr, dass sog. Trolle in der Community ihr Unwesen treiben und z. B. andere Mitglieder beleidigen oder provozieren
	■ Besondere Herausforderungen für Moderatoren öffentlicher Communities: Identifikation von Fake-Profilen, Deeskalation in hitzigen Diskussionen

## E-Learning- und Blended-Learning-Communities

Auch im Bildungswesen haben virtuelle Communities schon vor einigen Jahren Einzug gehalten. Meist wird ein bestimmter Unterrichtsstoff in sog. „Blended Communities“ vermittelt. Blended Learning ist eine Kombination aus E-Learning und Präsenzunterricht. Prüfungen finden oft nach wie vor face to face statt. Dozenten und Teilnehmer sowie Teilnehmer untereinander tauschen sich in der Regel mit Social Software – z. B. in Foren und Chaträumen – aus. Zudem stellen zahlreiche größere Firmen ihren Mitarbeitern Kurse und Trainings via E-Learning-Plattformen zur Verfügung, auf denen sie auch mit den Dozenten und Kollegen interagieren können.

## Beispiel



Professor Max Worldtraveler bietet Menschen aus der ganzen Welt einen internationalen Postgraduate-Studiengang an seiner privaten Universität in den USA an, den diese neben ihrem Beruf absolvieren können. Die Vorlesungen des Professors und seiner Kollegen werden den Teilnehmern auf einer E-Learning-Plattform via Video zur Verfügung gestellt, so dass diese zeit- und ortsunabhängig lernen können. Auf dieser Plattform gibt es viele verschiedene Möglichkeiten zur Interaktion zwischen Studierenden und Professoren. Außerdem sind Foren für bestimmte Länder und Regionen eingerichtet, so dass die Teilnehmer eines Landes sich in einer Untergruppe austauschen können. Prüfungen müssen jedoch vor Ort in den USA absolviert werden.

### E-Learning-Communities: Chancen und Risiken

Chancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zeit- und ortsunabhängiges Lernen möglich</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kostenersparnis insbesondere bei den Reisekosten und kein Verdienstausschlag aufgrund von Weiterbildung (in der Regel ist parallel zur Weiterbildung eine volle Berufstätigkeit möglich)</li> </ul>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sehr hoher Grad an Selbstmotivation erforderlich</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verzögerte Klärung von Fragen und offenen Punkten bei Verständnisschwierigkeiten</li> </ul>

## Unterschiede zwischen virtuellen Teams und Präsenzteams

Viele Mitarbeiter sind zeitgleich Teil eines Präsenzteams und Teil eines virtuellen Teams und müssen sich mit beiden Arten der Zusammenarbeit arrangieren. Welches sind aber die entscheidenden Unterschiede zwischen Präsenzteams und virtuellen Teams? Das zeigt die folgende Übung mit einem Fall aus der Berufspraxis.

### Übung: Die Unterschiede erkennen

#### Beispiel



Rambo Ricardo ist E-Business Manager in einem internationalen Konzern in Madrid. Er ist für die E-Business-Aktivitäten seines Unternehmens in Spanien verantwortlich und Linienvorgesetzter von 15 Mitarbeitern, die vor Ort in Madrid sind. Er berichtet an die Geschäftsleitung in Spanien. Seit kurzem ist er zusätzlich Mitarbeiter eines internationalen Teams, das ein Projekt zur Konsolidierung der weltweiten E-Business-Aktivitäten des Konzerns durchführt. In dieser Rolle berichtet er an die Projektleiterin, Victoria Mayer, die ihren Dienstsitz in München hat. Die übrigen Mitglieder dieses internationalen Teams stammen aus mehr als 20 Ländern. Die Arbeitssprache ist Englisch. Alle zwei Wochen findet eine Telefonkonferenz statt, die Victoria Mayer moderiert. Die Projektunterlagen werden in einem speziellen Verzeichnis im Intranet abgelegt. Zudem nutzt das virtuelle Team eine Chat-Software und führt ein Projektblog.

Rambo Ricardo ist also zum einen Vorgesetzter eines 15-köpfigen Präsenzteams in Madrid und zum anderen Teammitglied eines internationalen virtuellen Teams.

## Teil 1: Rolle als Vorgesetzter eines Präsenzteams

Versetzen Sie sich in die Rolle von Rambo Ricardo als Vorgesetzter des Präsenzteams in Madrid und beantworten Sie folgende Fragen:

- 1 Wie wählt er seine Mitarbeiter aus?
- 2 Wie häufig und zu welchen Uhrzeiten lädt er seine Mitarbeiter zu persönlichen Besprechungen ein?
- 3 In welcher Sprache kommuniziert er mit seinen Mitarbeitern?
- 4 Wie gut kennt er seine Mitarbeiter?
- 5 Wie gratuliert er einem Mitarbeiter zum Geburtstag?
- 6 Wo finden Abteilungsmeetings statt?
- 7 Wie sieht der Arbeitsrhythmus seines Teams aus?
- 8 Wie klärt er offene Punkte mit seinen Mitarbeitern?
- 9 Wie nimmt er Stimmungen im Team wahr?

### Mögliche Antworten:

- 1 Rambo Ricardo arbeitet im Bereich Rekrutierung eng mit der Personalabteilung vor Ort in Madrid zusammen. Diese schaltet Stellenanzeigen in verschiedenen Internet-Portalen. Nach Sichtung der Online-Bewerbungen lädt er eine Reihe von in Frage kommenden Kandidaten zu einem oder mehreren Vorstellungsgesprächen ein.
- 2 In der Regel führt Rambo Ricardo alle zwei Wochen Abteilungsbesprechungen mittwochs um 12 Uhr durch.

Nach dem Meeting gegen ca. 14:30 Uhr geht sein Team gemeinsam zum Mittagessen.

- 3 Rambo Ricardo kommuniziert mit seinen Mitarbeitern auf Spanisch.
- 4 Er kennt seine Mitarbeiter sehr gut. Da sie mit ihm Tür an Tür arbeiten, bleibt auch regelmäßig Zeit für ein informelles Gespräch in der Kaffeeküche.
- 5 Er gratuliert seinen Mitarbeitern persönlich zum Geburtstag. Zudem gibt es meist eine kleine Feier in der Abteilung.
- 6 Rambo Ricardo trifft seine Mitarbeiter im Meeting-Raum des Unternehmens in Madrid.
- 7 Der Arbeitsrhythmus seines Teams sieht in der Regel wie folgt aus: Arbeitsbeginn um ca. 9 Uhr, Mittagspause zwischen 14:30 und 15:30 Uhr, Arbeitsende gegen 20 Uhr.
- 8 Detailfragen klärt Rambo Ricardo meist auf dem kleinen Dienstweg. Er sucht seine Mitarbeiter direkt in deren Büro auf und bespricht die Angelegenheit.
- 9 Da Rambo Ricardo mit seinen Mitarbeitern Tür an Tür arbeitet, ist es für ihn relativ einfach, Stimmungen wahrzunehmen. Wenn er seine Mitarbeiter auf dem Flur sieht, erkennt er oft schon an deren Gestik und Mimik und an ihren spontanen Kommentaren, wie die Stimmung in seinem Team ist und ob es jedem einzelnen gut geht oder nicht.

## Teil 2: Rolle als Teammitglied eines virtuellen Teams

Versetzen Sie sich nun in die Rolle von Rambo Ricardo als Mitglied des internationalen virtuellen Teams und beantworten Sie die folgenden Fragen.

- 1 Warum wurde Rambo Ricardo als Teammitglied von der Projektleiterin ausgewählt?
- 2 Welche Kompetenzen muss er für die Arbeit in dem internationalen virtuellen Team mitbringen?
- 3 In welcher Sprache kommuniziert das Team?
- 4 Wie gut kennt er die Projektleiterin und die anderen Teammitglieder?
- 5 In welcher Form klärt er offene Punkte mit der Projektleiterin und seinen Teamkollegen?
- 6 Wie oft trifft sich das Team persönlich?
- 7 Wo finden persönliche Meetings statt?
- 8 Zu welchen Zeiten finden Telefonkonferenzen statt? Was ist dabei zu beachten?
- 9 Wie nimmt er Stimmungen im Team wahr?

### Mögliche Antworten:

- 1 Da Rambo Ricardo für die E-Business-Aktivitäten in Spanien verantwortlich ist, ist er prädestiniert für das globale E-Business-Projektteam von Victoria Mayer. Als das Projekt aufgesetzt wird, ruft sie ihn an, um ihm darüber zu berichten.

- 2 Neben seinem fachlichen Knowhow im Bereich E-Business und den Kenntnissen des spanischen Markts benötigt er folgende Kompetenzen: Methodenkompetenz, Medien-, Führungs-, soziale Kompetenz, Diversity-Kompetenz, Kommunikations- und Persönlichkeitskompetenz (Details dazu im Kapitel „Besetzung von virtuellen Teams“). Zudem muss er die englische Sprache in Wort und Schrift sehr gut beherrschen.
- 3 Das globale Projektteam wählt Englisch als gemeinsame Projektsprache.
- 4 Rambo Ricardo hat Victoria Mayer bisher ein paar Mal persönlich getroffen. Einige von den anderen Teammitgliedern kennt er ebenfalls von zwei größeren, internationalen Meetings persönlich. Es gibt jedoch auch drei neue Kollegen im Team, die er bisher noch nicht persönlich kennengelernt hat.
- 5 Dem Projektteam stehen viele verschiedene Kommunikationsmittel zur Verfügung. Wenn er eine Frage hat, ruft er die betreffenden Kollegen an oder startet einen Chat.
- 6 Das Team trifft sich nur in größeren zeitlichen Abständen persönlich, z.B. zum Kick-off-Meeting, beim Erreichen größerer Milestones, zum Lessons-Learned-Workshop und zur Projektabschlussfeier.
- 7 Die persönlichen Meetings finden an verschiedenen Orten statt. Die Projektleiterin, Victoria Mayer, bringt vorab genau die potenziellen Reisekosten und -zeiten der Teammitglieder in Erfahrung und stimmt dann mit ihrem Team Orte und Termine für die persönlichen Treffen ab.

- 8 Da die Teammitglieder in verschiedenen Zeitzonen arbeiten, müssen diese bei der Terminierung stets berücksichtigt werden. Victoria Mayer wählt immer wieder andere Termine für Telefonkonferenzen, so dass alle Teammitglieder im Wechsel angenehme und unangenehme (z.B. früh morgens oder spät abends) Zeiten für Konferenzen haben.
- 9 Im Vergleich zu seinem Präsenzteam in Madrid ist es für Rambo Ricardo sehr schwierig, Stimmungen im Projektteam wahrzunehmen. Hinzu kommt, dass er die meisten Kollegen nicht gut kennt und sie daher nicht so gut einschätzen kann. Außerdem hört er bei den Telefonkonferenzen ja nur die Stimmen der Kollegen und sieht ihre Gestik und Mimik nicht. Er versucht zwar, Stimmungen im Team einzuschätzen, weiß aber oft nicht genau, ob er mit seiner Wahrnehmung tatsächlich richtig liegt. Zudem unterscheidet sich das Kommunikationsverhalten von Land zu Land. Die Small-Talk-Phase zu Beginn einer Telefonkonferenz ist z.B. in Spanien in der Regel deutlich länger als in Deutschland.

Diese Übung zeigt recht genau, worin die relevanten Unterschiede der beiden Arten von Teams liegen. Die Arbeitskultur in virtuellen Teams unterscheidet sich in vielen Punkten von der in Präsenzteams. Besteht das virtuelle Team aus Mitarbeitern, die aus unterschiedlichen Kulturen stammen und rund um den Globus verteilt sind, sind noch mehr Besonderheiten zu beachten.

## Die wichtigsten Unterschiede zwischen virtuellen Teams und Präsenzteams

Merkmal	Virtuelle Teams	Präsenzteams
Dienstsitz der Teammitglieder	verschiedene Standorte	ein Standort
Projektsprache	oft Englisch als Lingua franca, d.h. Fremdsprache für viele Teammitglieder	meist Muttersprache der Teammitglieder
Zeitzone	meist unterschiedliche Zeitzone	eine Zeitzone
Kommunikation	E-Mail, Chats, Telefon- und Videokonferenzen, Intranet, wenig Präsenzmeetings	viele persönliche Gespräche, wenig E-Mails, Intranet
Wahrnehmung von Stimmungen	erschwert, da die Projektsprache für viele Teammitglieder eine Fremdsprache ist, sie aus unterschiedlichen Kulturen stammen und Gestik und Mimik bei manchen Kommunikationsmitteln fehlen	gut, weil sich die Mitglieder häufig persönlich treffen und oft aus demselben Kulturkreis stammen

Merkmal	Virtuelle Teams	Präsenzteams
Wichtige Kompetenzen	alle Kompetenzen von Präsenzteams und darüber hinaus noch stark ausgeprägte Kompetenzen in folgenden Bereichen: Auswahl und Umgang mit modernen Medien, Kommunikation, Diversity insbesondere im interkulturellen und interreligiösen Bereich	Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Führungskompetenz, Persönlichkeitskompetenz, soziale Kompetenz

## Herausforderungen für virtuelle Teams

Bis aus einer Gruppe ein erfolgreiches Team wird, muss jedes Team – unabhängig davon, ob es konventionell oder virtuell zusammenarbeitet – zahlreiche Klippen umschiffen. Für virtuelle Teams gilt es jedoch, zusätzliche Hürden zu nehmen.

Als Führungskraft sollten Sie sich hier vor Projektbeginn mit den folgenden Herausforderungen intensiv auseinandersetzen und adäquate Lösungswege suchen.

## Auswahl der Mitarbeiter

Falls Sie bisher ausschließlich Präsenzteams geführt haben, haben Sie Ihre Teammitglieder in der Regel vorab persönlich kennengelernt und konnten ausführliche Vorgespräche mit ihnen führen. Bei einem internationalen virtuellen Team ist dies jedoch häufig aus Zeit- und Kostengründen nicht möglich. Oft erfolgt daher bereits die Auswahl der Teammitglieder ganz oder teilweise virtuell.

Eine Knowledge-Datenbank, in der alle Mitarbeiter eines Unternehmens weltweit mit ihren Kenntnissen aufgelistet sind, ist insbesondere in Großunternehmen sehr hilfreich bei der Auswahl passender Mitarbeiter für ein internationales Projekt.

## Kommunikation

Die Mitglieder von virtuellen Teams haben viele technische Möglichkeiten, mit ihren Kollegen zu kommunizieren, z.B. via E-Mail, Chat, Telefon- und Videokonferenzen. Ob das Kommunizierte aber beim anderen auch so ankommt, wie es gemeint war, ist der andere Aspekt der Kommunikation in globalen virtuellen Teams. Es gilt, neben der technischen Komponente auch die kulturellen Unterschiede und die sprachlichen Barrieren zu berücksichtigen.

## Die Rolle der Medien

Wenn Sie ein virtuelles Team führen, benötigen Sie eine ausgeprägte Medienkompetenz. Zum einen ist es Ihre Aufgabe, sich vor Projektstart einen Überblick über die in Frage kommenden Medien zu verschaffen. Zum anderen sind Sie auch dafür verantwortlich, dass Ihre Teammitglieder über die erforderliche Medienkompetenz verfügen. Dazu gehört es, konstruktiv mit Widerständen gegen bestimmte Tools umzugehen und bei Bedarf Schulungen und Coachings anzubieten.

Als Führungskraft eines virtuellen Teams sind Sie zugleich auch Social Media Manager. Sie müssen sich mit aktuellen Trends in der virtuellen Kommunikation sehr gut auskennen. Zudem sollten Sie mit allen Tools, die Sie im Projekt einsetzen möchten, **vor** dem Projekt bereits praktische Erfahrungen gesammelt haben.

## Die Sprache

Wenn Sie ein internationales virtuelles Projekt leiten, wird in der Regel Englisch als sog. Lingua franca, das heißt als gemeinsame Projektsprache, gewählt. Als Führungskraft müssen Sie daher vor Projektbeginn klären, ob alle Teammitglieder über die erforderlichen Sprachkenntnisse – sowohl schriftlich als auch mündlich – verfügen. Oft genügt es nicht, wenn im Lebenslauf „gute“ Fremdsprachenkenntnisse aufgeführt werden oder wenn man davon ausgeht, dass alle Führungskräfte in einem Unternehmen verhandlungssicheres Englisch sprechen.

## Beispiel



Ein amerikanisches Beratungsunternehmen übernimmt im Rahmen eines IT-Outsourcing-Projekts die IT-Mitarbeiter des Kundenunternehmens und setzt ein globales Transformationsprojekt auf. Die gemeinsame Projektsprache ist Englisch. Die Verantwortlichen im Beratungsunternehmen gehen davon aus, dass alle involvierten Führungskräfte beim Kunden sowie die ehemaligen IT-Mitarbeiter des Kunden, die in das Beratungsunternehmen integriert werden, verhandlungssicheres Englisch sprechen und die gesamte Projektdokumentation auf Englisch erstellt werden kann. Dies ist jedoch nicht der Fall. Dadurch kommt es zu Kommunikationsproblemen und Verzögerungen.

Prüfen Sie die Sprachkenntnisse von potenziellen Teammitgliedern vor Projektstart und bieten Sie ihnen bei Bedarf Crashkurse an.

Berücksichtigen Sie in diesem Zusammenhang jedoch auch die sprachlichen Differenzen zwischen amerikanischem Englisch und dem Englisch, das in Großbritannien gesprochen wird. Zahlreiche Wörter werden nicht nur unterschiedlich geschrieben, sondern auch ausgesprochen. Hinzu kommt, dass in diesen beiden Regionen für ein und dieselbe Sache manchmal vollkommen andere Wörter verwendet werden.

## Beispiele für Unterschiede

Deutsch	British English	American English
Urlaub	holiday	vacation
Postleitzahl	postal code	zip code
Handy	mobile phone	cell phone

Manche Begriffe werden zwar in beiden Sprachregionen verwendet, haben aber eine unterschiedliche Bedeutung und ihre Verwendung kann daher zu Missverständnissen führen. Das Wort „pants“ bedeutet im amerikanischen Englisch „Hose“ und im britischen Englisch „Unterhose“. Die Aussage „I like your pants“ kann daher zu ungewollt komischen Situationen oder Irritationen bei Ihrem Gegenüber führen, sofern er aus Großbritannien kommt oder Ausländer ist undritisches Englisch gelernt hat.

## **Fehlen von nonverbalen Elementen in der Kommunikation**

Eine besondere Herausforderung stellt die Tatsache dar, dass häufig nonverbale Elemente der Kommunikation wie Gestik und Mimik gänzlich fehlen – z.B. wenn per E-Mail kommuniziert wird oder bei Telefonkonferenzen. Insbesondere wenn die Teammitglieder in einer Fremdsprache kommunizieren, kommt es manchmal zu Missverständnissen.

Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter vor Projektstart für die Besonderheiten der Kommunikation in einem virtuellen Team und bieten Sie ihnen bei Bedarf Trainings und Coachings an.

## **Arbeitskultur**

Die Arbeitskultur in virtuellen Teams unterscheidet sich in vielen Punkten von der in Präsenzteams.

## **Aufbau von Vertrauen**

Da sich die Teammitglieder in der Regel sehr selten sehen oder eventuell gar nicht persönlich kennen, ist der Aufbau von

Vertrauen sowohl zwischen Führungskraft und Team als auch zwischen den Teammitgliedern eine besondere Herausforderung. Aufgrund der räumlichen Distanz zwischen den Projektbeteiligten ist es sehr schwierig, Stimmungen wahrzunehmen und gezielt auf einzelne Mitarbeiter einzugehen.

### Beispiel



Ralf Schuster leitet ein internationales virtuelles Team in einem Chemiekonzern. In einer Telefonkonferenz, an der mehrere Teammitglieder teilnehmen, fällt ihm auf, dass Marco Leone, sein Kollege aus Italien, recht einsilbig ist – was sehr untypisch für ihn ist. Ralf Schuster ruft ihn nach dem Ende der Telefonkonferenz an, um nachzufragen, wie es ihm geht. Marco Leone erzählt: „Mein Vater ist sehr krank. Ich kann mich deshalb zurzeit nur schwer auf die Arbeit konzentrieren. Das hat natürlich Folgen: Leider bin ich jetzt schon im Verzug mit einer Reihe von Aufgaben. All das wollte ich natürlich nicht in der Telefonkonferenz mit zehn Leuten zur Sprache bringen.“ Ralf Schuster ist dankbar für die Offenheit von Marco Leone und sucht mit ihm gemeinsam eine Lösung für die aktuelle Situation.

Planen Sie ausreichend Zeit für die Beziehungspflege mit jedem einzelnen Teammitglied und regelmäßige One-to-One-Gespräche ein.

## Interkulturelle Zusammenarbeit

Die Teammitglieder eines virtuellen Teams stammen oft aus vielen verschiedenen Ländern und sind rund um den Globus verteilt. Das bedeutet, dass sie unterschiedliche Muttersprachen, kulturelle Wurzeln und oft auch verschiedene Religionen haben. Diese Heterogenität ist für den Leiter eine große Herausforderung. Die interkulturelle Kompetenz ist daher eine Kernkompetenz in einem virtuellen Team, über die sowohl die Führungskraft als auch die Teammitglieder verfügen sollten.

## Anderer Arbeitsrhythmus

Als Führungskraft eines internationalen virtuellen Teams müssen Sie stets auf Zeitverschiebungen bei der Planung von Telefonkonferenzen und Ähnlichem achten. Zudem beeinflussen lokale Feiertage, Schulferien, aber auch das Wetter sowie kulturelle und religiöse Besonderheiten den Arbeitsrhythmus Ihrer Kollegen im Ausland.

### Beispiel



Victoria Mayer führte in der Vergangenheit oft Telefonkonferenzen mit ihren Teamkollegen um 14:30 Uhr deutscher Zeit durch. Sie ging davon aus, dass diese Uhrzeit für alle Kollegen in Ordnung sei und wunderte sich, dass ihr spanischer Kollege, Rambo Ricardo, diesen Vorschlag mit wenig Begeisterung aufnahm. Erst als sie im Rahmen des Projekts zu einer Besprechung nach Madrid kam, fand sie heraus, warum ihr spanischer Kollege wenig erfreut über diesen Terminvorschlag war. Die spanische Niederlassung befand sich mitten in einem Industriegebiet, in dem es nur zwei Restaurants gab, die den Mitarbeitern der umliegenden Büros Mittagsmenüs anboten. Diese öffneten jedoch nur zur spanischen Mittagszeit zwischen 14:30 Uhr und 15:30 Uhr. Normalerweise ging der spanische Kollege mit seinem Team in die Mittagspause. Aufgrund der Telefonkonferenz war dies nun nicht möglich.

Berücksichtigen Sie Zeitverschiebungen und sonstige länderspezifischen Besonderheiten wie z.B. lokale Feiertage und Schulferien in einzelnen Ländern bei Ihrer Projektplanung und beachten Sie den Arbeitsrhythmus Ihrer ausländischen Kollegen bei der Terminvereinbarung für Telefonkonferenzen und virtuelle Meetings.

## Kulturelle Unterschiede in der Kommunikation

Je nach kulturellem Hintergrund unterscheidet sich der Kommunikationsstil Ihrer Teammitglieder erheblich voneinander.

Während Deutsche in der Regel recht direkt kommunizieren, ist dies bei Angehörigen zahlreicher anderer Kulturen nicht der Fall. Zudem ist es möglich, dass Ihre ausländischen Kollegen anderen Medien den Vorzug geben und z.B. vieles lieber telefonisch besprechen, als lange Abhandlungen per E-Mail zu schreiben. Diese unterschiedlichen Kommunikationsstile beeinflussen die Art der Zusammenarbeit erheblich.

Berücksichtigen Sie die kulturellen Unterschiede in der Zusammenarbeit in Ihrem Team und gehen Sie offen und tolerant mit fremden Ansichten und Arbeitsstilen um. Bieten Sie Ihrem Team bei Bedarf interkulturelle Trainings, Coachings oder Teambuilding-Maßnahmen an.

### Auf einen Blick: Virtuelle Teams versus Präsenzteams

- Bereits heute arbeiten 30 % aller Angestellten und viele Freiberufler in virtuellen Teams. Diese Zahl wird in den kommenden Jahren kontinuierlich steigen.
- Virtuelle Teams zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Mitglieder an unterschiedlichen Standorten arbeiten und moderne Medien und Social Software für die Interaktion einsetzen.
- Die virtuelle Zusammenarbeit und der Einsatz von Social Software verändern Strukturen und Prozesse im Unternehmen. Dadurch verschwimmen oft Hierarchien.
- Die Teammitglieder sehen sich selten oder gar nicht und kommen häufig aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen. Deshalb müssen sie kulturell, sprachlich, räumlich und zeitlich bedingte Hürden der Zusammenarbeit meistern.