



Nichts überhören Arbeiten in virtuellen Teams

20.03.2008 - 09:10 Uhr, Deutsche Telekom AG

Bonn (ots) - Nicht nur Konzerne, sondern auch Mittelständler arbeiten immer stärker projektbezogen und in virtuellen Teams aus Kunden, Zulieferern und Subunternehmen. Damit solche Teams funktionieren, müssen Führungskräfte auf die richtige Kommunikationskultur achten.

Der Softwareentwickler sitzt in Indien, der Projektleiter in Deutschland, sein Kollege vom Vertrieb weilt gerade auf einer Messe in den Vereinigten Staaten: Das ist Alltag in fast allen Konzernen. Aber auch im Mittelstand sind Arbeitnehmer mehr denn je auf Achse - und arbeiten mit Kollegen in der ganzen Welt zusammen. Der Blechverarbeiter Friedrich Gustav Theis Kaltwalzwerke GmbH etwa produziert mittlerweile nicht nur an verschiedenen Standorten in Europa, sondern auch in den Vereinigten Staaten und im indischen Navsari. Der bayerische Brauer Peter Kowalsky liefert seinen Verkaufshit "Bionade" in die USA. Und auch die Firma Trumpf in Ditzingen ist längst ein Global Player: Mit Standorten in China, den USA und Mexiko. Wer bei dem Werkzeugmaschinenbauer arbeitet, telefoniert und tauscht sich mit Kollegen aus aller Welt per Mail aus.

Nach Erhebungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn haben bereits mehr als 5000 deutsche Mittelständler in ausländische Betriebe investiert oder unterhalten Auslandsstandorte. Da sind virtuelle Teams an der Tagesordnung. Die Teams arbeiten häufig über Wochen und Monate zusammen, ohne sich je persönlich zu treffen. Stattdessen tauschen sie massenhaft E-Mails aus, und einzelne Kollegen sprechen sich immer wieder bilateral per Telefon ab. "Das ist nichts Neues", weiß Dorothea Herrmann, Partnerin des Beratungsunternehmens Synexa Consult in Essen mit Büros in München und Berlin und Autorin eines Fachbuches zu Virtuellen Teams. "Neu ist der Umfang, in dem Telekooperation praktiziert wird." Bis zum Jahr 2012, prophezeit der Psychologe und Experte für Kommunikationsmedien Udo Konradt, werden weltweit rund 30 Prozent der fest angestellten Mitarbeiter virtuell zusammenarbeiten.

Auch Christoph Meier, Sozialwissenschaftler an der Universität St. Gallen, beobachtet die Zunahme der Teamarbeit auf Distanz. Weil der Löwenanteil der Kommunikation dabei aber über die schnelle und praktische E-Mail läuft, entstehen völlig neue Probleme. "Kommunikative Unfälle wie ein Sich-Vergreifen im Ton können weder sofort erkannt noch korrigiert werden", warnt Meier. Und so ist die Mehrheit der Führungskräfte mit der Arbeit in virtuellen Teams bislang unzufrieden.

Dabei geht es auch anders: Guido Hertel, Professor für Organisationspsychologie an der Universität Würzburg, empfiehlt laut FAZ den persönlichen, direkten Kontakt per Telefon. "Der Austausch von Informationen alleine macht noch kein Team aus." Wo der lockere Plausch auf dem Flur am Kopierer ausbleibt, macht sich schnell Kälte breit. Unternehmen sollten dafür sorgen, dass Teammitglieder sich regelmäßig treffen - oder zumindest miteinander sprechen. Moderne Telefonkonferenzen erlauben es auch kleineren Unternehmen, ihre Mitarbeiter unkompliziert und günstig mit Kollegen auf anderen Erdteilen, in Partnerunternehmen oder beim Kunden zusammen zu bringen. Bei der Deutschen Telekom etwa können sich Teilnehmer unter der Rufnummer 01805 1009 einwählen, sie geben ein vorher ausgemachtes Passwort ein und telefonieren dann für 14 Cent pro Minute mit bis zu 30 Teilnehmern. Mit dem Zusatzdienst "Datenkonferenz" können auch international verteilt arbeitende Kollegen Dokumente, Tabellen und Präsentationen gemeinsam bearbeiten, Notizen an einem virtuellen Whiteboard festhalten oder im Internet surfen.

"Telefonkonferenzen sind beliebt, weil sie unkompliziert in der Handhabung und einfach zu gestalten sind", bestätigt Ursula Kusay von der CSC Deutschland Akademie, dem Weiterbildungsunternehmen des internationalen Software-Konzerns CSC, ehemals CSC Ploenzke. Dort hat man das Thema "Virtual Leadership" ganz oben auf den hausinternen Weiterbildungslehrplan gesetzt - so sollen Führungskräfte den richtigen Umgang mit virtuellen Teams erlernen. "Kollegen, die an verschiedenen Standorten angesiedelt sind oder in unterschiedlichen Kundenprojekten eingesetzt sind", erklärt Kusay, "haben oft gar keine Möglichkeit, persönlich zusammenzutreffen, um sich abzustimmen oder gemeinsam Unterlagen zu bearbeiten." Da bleibt dann nur der Griff zum Telefon.

Worauf es bei der Führung virtueller Teams ankommt Mitglieder: Wer erfolgreich in einem virtuellen Team arbeiten soll, braucht Medien- und Kommunikationskompetenz. Geeignet sind Mitarbeiter, die kurz und prägnant Feedback geben und Emotionen schriftlich ausdrücken können.

Kommunikation: Unternehmen sollten genau klären, wer wen informiert, außerdem wann und in welchen Abständen.

Führung: die virtuelle Zusammenarbeit erfordert eine direktere Führung mit unmittelbareren Handlungsanweisungen, als dies bei konventionellen Teams der Fall ist.

Kick-Off Meeting: Zu Beginn der Zusammenarbeit sollten sich die Mitglieder mindestens einmal persönlich kennen lernen.

Regelmäßiger Abgleich: Auch wenn die Kommunikation während der Projektarbeit über E-Mail und bilaterale Telefonate der Teammitglieder läuft: Der Projekt- bzw. Teamleiter sollte regelmäßig eine Telefonkonferenz mit allen Beteiligten ansetzen, um alle auf den aktuellen Stand zu bringen.

Weitere Informationen:

Birte Heinemann
brandrelation agentur für kommunikation gmbh
geisselstraße 84-86
50823 köln
fon 0221/56907-31
fax 0221/56907-99
birte.heinemann@brandrelation.de

Originaltext:

Deutsche Telekom AG

ISIN:

DE0005557508

Pressemappe:

<http://www.presseportal.de/pm/9077/deutsche-telekom-ag>

Pressemappe als RSS:

http://presseportal.de/rss/pm_9077.rss2