

# »Wo sitzt du denn Kollege?«

## Techniken und Regeln virtueller Teamarbeit

Mattias Ruchhöft, Projektleiter, Kassel

### Hier lesen Sie

- welche technischen Werkzeuge virtuelle Teams heutzutage haben
- worauf Interessenvertreter bei verteilter Arbeit besonders achten sollten
- wie Konflikte bei der virtuellen Teamarbeit möglichst elegant zu lösen sind



© Reinhard Alff

**Internationale Konzerne breiten sich aus – und mit ihnen die virtuelle Teamarbeit. Mitarbeiter arbeiten verstärkt zusammengeschlossen in Projektteams an verschiedenen Standorten. Das bringt viele Vorteile, geht aber nicht immer konfliktfrei über die Bühne. Doch Unified Communications, Collaboration-Tools und das Cloud Computing als Basis treiben diese Entwicklung mit großen Schritten voran. Dieser Artikel stellt die technischen Rahmenbedingungen als Grundlage virtueller Teams in den Fokus und zeigt die wesentlichen Regelungspunkte für Betriebs- und Personalräte auf.**

Als virtuelle Teams werden flexible Arbeitsgruppen standortverteilter oder/und ortsunabhängiger Mitarbeiter bezeichnet, die auf der Grundlage gemeinsamer Ziele oder Arbeitsaufträge ergebnisorientiert geschaffen werden und informationstechnisch vernetzt sind.<sup>1</sup>

Virtuelle Teams entstehen nicht einfach aus dem Nichts. Sie bilden sich in der Regel aus organisatorischen oder thematischen Gründen. Unternehmen setzen auf virtuelle Teamarbeit, wenn dieses bei einem bestimmten Projekt effektiver oder einfacher einzurichten ist als ein konventionelles Team. Mögliche Anwendungen virtueller Teamarbeit:

- Projektarbeiten mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Standorten (Ländern),
- Service-/Kundencenter (Teams aus unterschiedlichen Standorten/Einheiten),

- Verteilen von Themenschwerpunkten in der Sachbearbeitung (Konzentration von Spezialisten).

### Typische Merkmale

Woran sind virtuelle Teams zu erkennen? Dazu sind im Folgenden drei Merkmale aufgeführt, die sowohl Rahmenbedingungen für den Einsatz der Technik als auch Anhaltspunkte für eine Regelung geben.

*Merkmale 1: Virtuelle Teams tragen die Merkmale von traditionellen Arbeitsgruppen.*

Virtuelle Teams sind Gruppen mehrerer Personen, die gebildet werden, um gemeinsame Ziele, wie einen Arbeitsauftrag, in der Regel arbeitsteilig zu erledigen. Das Ziel legt dabei die Art, Inhalte und Methoden der Zusammenarbeit

mehr oder minder stark fest. Dazu gehören sachliche und personelle Ressourcen, Terminierung, Arbeitsmitteleinsatz sowie die Arbeitsteilung.

*Merkmale 2: Virtuelle Teams arbeiten verteilt an verschiedenen, dezentralisierten Arbeitsorten.*

Die Mitglieder virtueller Teams müssen nicht mehr an einem Ort ansässig sein, an dem sie zusammentreffen, um Informationen auszutauschen. Die Mitglieder können vielmehr ortsunabhängig Leistungen erbringen. Die Arbeiten beziehen sich im Wesentlichen auf gruppenbezogene Aktivitäten wie Meetings oder gemeinsame Produktions- und Entwicklungsarbeiten.

Die Projektorganisation legt dabei fest, ob und in welchem Umfang ein zeitunabhängiges Erledigen der Aufgaben vorge-

<sup>1</sup> Konradt/Hertel, Management virtueller Teams, 2002

sehen ist, also, inwiefern die Teammitglieder über eine Autonomie im Verteilen und Verwenden der Zeit verfügen.

*Merkmal 3: Überwiegender Einsatz von elektronischen Kommunikationsmedien.*

Virtuelle Teams kommunizieren und tauschen ihre Informationen in erster Linie durch elektronische Kommunikation aus. Darauf wird noch intensiver eingegangen.

### Rollenprobleme in virtuellen Teams

Sowohl Mitarbeiter als auch der Entscheidungsträger eines virtuellen Teams können auch noch parallel Mitglied in einem anderen Team sein. Die Folge: Aus der Vielzahl der verschiedenen Rollen können Rollen-Probleme auftreten. Die *Rollen-Inkompatibilität* tritt in der Regel auf, wenn sich die verschiedenen Erwartungen einer bestimmten Rolle widersprechen. Das ist nicht verwunderlich. Denn im Gegensatz zu Präsenzteams werden virtuellen Teams aufgrund der computergestützten Kommunikation die Signale kaum bis nicht übermittelt.

Lassen sich die unterschiedlichen Erwartungen nicht vereinbaren, können

### Sonderfall: Einsatz von ACD-Anlagen in virtuellen Teams

Eine moderne **ACD-Anlage** (ACD für Automatic Call Distribution, Automatische Anrufweiterleitung) verteilt einkommende Anrufe und weitere Medien (E-Mails, Faxe, teilweise auch gescannte Briefe, SMS oder andere Formate) auf die jeweils verfügbaren Sachbearbeiter oder Agents. Diese Technologien können genutzt werden, um Beschäftigte unterschiedlicher Standorte virtuell zu einem Team oder einer Abteilung zusammenzuschalten.

Um diese Verteilung vornehmen zu können, ist neben der entsprechenden Personaleinsatzplanung (Workforce Management-System), den Arbeitszeiten auch die Befähigung (Skills) der Mitarbeiter für das Verteilen entscheidend. Befähigung wird in dem Sinne verstanden, dass der Sachbearbeiter die Ausbildungsstufe oder etwa Entscheidungsbefugnis für ein jeweils zu verteilendes Medium (Sprache, Mail, Brief) hat. Nach diesen Kriterien arbeitet dann die ACD-Anlage die ankommenden Anrufe und Medien ab. Daher stellt die Regelung solch einer Anlage für Betriebs- und Personalräte eine besondere Herausforderung dar, da nicht nur der Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle in den Verhandlungen zu prüfen ist, sondern auch die Möglichkeiten, entsprechende »Skillsets« zu setzen. (Skillset – Befähigungsbündel für den jeweiligen Mitarbeiter).\*

\* Siehe zur Regelung von ACD-Anlagen auch Steinwender, Telefon-Kundenzentren und Arbeitnehmerdatenschutz, in: CuA 1/2013, 28 ff.

Video-Mail. Ebenso zählen zu dieser Gruppe die Konferenz-Systeme, wie Audio- und Videokonferenz. Gerade im Bereich der Videokonferenzen ist die technische Entwicklung weit fortgeschritten.

Waren früher eigene Räume mit entsprechend teurer Technik notwendig, gibt

teiliger Prozesse in und zwischen Unternehmen. Im Vordergrund stehen die Einhaltung in Form von regelhaften Abläufen und der Austausch von Dokumenten.

Unified Communications – die Abbildung unterschiedlichster Kommunikationskanäle in einer Software – ist ein weiteres Werkzeug für die virtuelle Teamarbeit. Telefonie, Chat und andere Kommunikationswege werden direkt mit den Anwendungen verknüpft und können entsprechend bedient werden.<sup>3</sup>

Beispielsweise kann direkt aus einem Word-Dokument oder aus Outlook/Lotus Notes heraus telefoniert oder gechattet werden.

Werden diese Anwendungen über eine Cloud Computing-Lösung zur Verfügung gestellt, können wichtige Parameter der Software zentral eingestellt und verwaltet werden. Zudem können mit Cloud Computing unterschiedliche Endgeräte eingebunden werden. Der Arbeitsplatz selbst verliert dabei an Bedeutung. Die Mitarbeiter eines virtuellen Teams erhalten Zugriff auf alle benötigten Anwendungen überall dort, wo ein Internetanschluss vorhanden ist. Somit sind auch mobile Arbeiter direkt in virtuellen Teams zusammenführbar.

»Die technischen Grundlagen virtueller Teamarbeit sollten in einer Rahmenvereinbarung zusammengeführt werden.«

*Rollen-Konflikte* entstehen (etwa wenn sich bei einem Mitarbeiter die Team-Rolle, mit der Rolle, die er im Unternehmen einnimmt, widerspricht).

Nimmt ein Team-Mitarbeiter zu viele Rollen ein, kommt es häufig zu einer *Rollen-Überforderung*. Er ist dann nicht mehr in der Lage, die unterschiedlichen Anforderungen zu erfüllen. Der Grund: Die räumlichen, zeitlichen, organisatorischen und kulturellen Grenzen eines virtuellen Teams forcieren die Überforderung.

## Technische Voraussetzungen

Virtuelle Teamarbeit bedingt eine komplexe Kommunikationsunterstützung. Hierzu zählen zunächst alle Mail-Systeme, wie E-Mail, Voice-Mail, Fax-Mail und

es heute transportable Videokonferenz-Kamerasysteme, die zudem im Vergleich zu früher günstiger geworden sind.

Weitere Unterstützung für die Kommunikation erhalten Mitglieder virtueller Teams durch sogenannte Kollaborationswerkzeuge – wie gemeinsame Informationsräume – und die Möglichkeit, verteilt an Dokumenten zu arbeiten. Die beiden bekanntesten Plattformen sind SharePoint und Lotus Sametime. Diese Systeme dienen als Arbeits- und Austauschplatz für das virtuelle Team und stellen neben den Kommunikationssystemen das zentrale Werkzeug dar.<sup>2</sup>

In den Bereich der koordinations- und kooperationsunterstützenden Systeme fallen Workflow Management-Systeme sowie auch Workgroup Computing-Systeme. Workflow Management-Systeme hingegen dienen der Koordination arbeits-

<sup>2</sup> Siehe Ruchhöft, E-Kollaboration ohne Kollaps, in: CuA 10/2011, 19 ff.

<sup>3</sup> Dazu Ruchhöft, Unified Communications, in: CuA 7/2012, 17 ff.

## Konflikte in virtuellen Teams

Da sich die Mitglieder in virtuellen Teams zum Teil nicht kennen und nicht sehen können, soll an dieser Stelle noch ein kurzer Exkurs zum Thema Konflikte in virtuellen Teams unternommen werden. Konflikte sollten möglichst immer persönlich oder per Telefon (Videoanruf) direkt besprochen werden und nicht per E-Mail oder anderen asynchronen Kommunikationsmedien wie Blog oder Chat.

Es empfiehlt sich auch, immer zuerst mit der betroffenen Person im virtuellen Team zu sprechen und nicht mit dem örtlichen Teamleiter oder anderen Teammitgliedern, die am selben Standort sitzen.

Unproduktive Konflikte sind in virtuellen Teams wesentlich schwieriger zu entdecken als in traditionellen Teams. Daher sind frühe Anzeichen unproduktiver Spannungen möglichst schnell anzusprechen. Um die besonderen Herausforderungen bei der Kommunikation und Zusammenarbeit in virtuellen Teams bewältigen zu können, sind Führungskräfte entsprechend zu schulen. Auch das sollte neben den technischen, organisatorischen und arbeitsrechtlichen Themen mit in den Regelungspunkten berücksichtigt werden.

Durch das Cloud Computing können all die aufgeführten Anwendungen inklusive den Möglichkeiten von Unified Communications und einer ACD-Anlage (siehe Infokasten Seite 19) zusammen als Arbeitsplatz auf einem Endgerät (Notebook, Tablet-Computer oder sogar einem Smartphone) dargestellt werden.

## Wesentliche Regelungspunkte

Vorangestellt sei an dieser Stelle die Anregung, die technischen Grundlagen virtueller Teamarbeit besser in einer Rahmenvereinbarung (zum Beispiel zu Kollaborations- und Kommunikationstechnologien) zusammenzuführen, als diese jeweils einzeln für die Anwendung zu regeln. In einer solchen Vereinbarung können entsprechende Mechanismen als Grundlage für die virtuelle Teamarbeit (beispielsweise die Arbeit in Gruppenarbeitsräumen oder die Grundlagen für Videokonferenzen) geregelt werden.

Im Folgenden sind daher einige Anregungen für technische Regelungspunkte aufgeführt. Da virtuelle Teams fast ausschließlich elektronisch miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten, kommt dem Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle besondere Bedeutung zu. Hier sind neben den technischen Mechanismen in den Anwendungen selbst, wie Berechtigungskonzept, Berichtsgestaltung, Monitoring-Eckdaten, auch die Abläufe der Zusammenarbeit mit den Anwendungen zu regeln.

Gemeint sind die Abläufe in den Kollaborationsfunktionen (wie Zusammenarbeits- oder Projekträume) oder in Unified Communications-Anwendungen. Es geht um Fragestellungen, wie mit dieser Technik zu kommunizieren ist und wie viel Kommunikationskanäle der einzelne Mitarbeiter gleichzeitig zu bedienen hat.

Es sollte das Monitoring und die Möglichkeiten zur Arbeitssteuerung so gestaltet werden, dass innerhalb der virtuellen Teams Überforderungen vermieden werden. Dies ist hier besonders wichtig, da der Teamleiter nicht alle Mitglieder seines Teams regelmäßig sieht.

In virtuellen Teams kann die sogenannte Präsenzanzeige, also die Anzeige, ob ein Kollege am Arbeitsplatz ist, eine höhere Bedeutung haben, als bei physischen Teams vor Ort. Diese Präsenzanzeige wird in Unified Communications-Lösungen vorgehalten. Zum Schutz der persönlichen Daten und vor Leistungs- sowie Verhaltenskontrollen empfiehlt es sich, den Detailgrad dieser Anzeige zu betrachten und zu regeln. Dem Einführungs- und Schulungskonzept ist in der Rahmenvereinbarung »Kollaborations- und Kommunikationstechnologien« ein hoher Stellenwert einzuräumen. Neben der eigentlichen Bedienung können dann die folgenden Punkte für die virtuelle Teamarbeit vereinbart werden:

- Medienkompetenz für Mitarbeiter und Führungskräfte (etwa Suche, Informationsablage in sozialen Medien, Kommunizieren in virtuellen Welten),
- Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung in virtuellen Kommunikations-

kanälen (neben dem bloßen Festlegen von beispielsweise Social Media Guidelines),

- Möglichkeiten des Austauschs in virtuellen Teams.

## Fazit

Durch moderne Kollaborations- und Kommunikationstechnologien ist es möglich, virtuelle Zusammenarbeitsformen auch auf internationaler Ebene recht einfach weiter voranzutreiben. Anwendungen können über Cloud Computing entsprechend zentral vorgehalten und weltweit abgerufen werden. Die eigentlichen Herausforderungen liegen nicht mehr so in den technischen Grundlagen, sondern eher beim täglichen Arbeiten in solchen virtuellen Teams.

Betriebs- und Personalräte ist zu empfehlen, beim Regeln solcher technischen Einrichtungen an die Möglichkeiten virtueller Teamarbeit zu denken. Eine Rahmenvereinbarung zu Kollaborations- und Kommunikationstechnologien kann eine Möglichkeit sein, Unified Communications, Enterprise 2.0 sowie andere Themen im Hinblick auf virtuelle Zusammenarbeitsformen in die richtigen Bahnen zu lenken. Die arbeitsrechtlichen und anderen Themen von virtuellen Teams (wie Versetzung, Zuständigkeit des jeweiligen Betriebsrats, Arbeitszeiten) sind dann separat in eine eigene Vereinbarung zu packen.

### Autor

**Mattias Ruchhöft** ist Berater und Projektleiter in den Bereichen Wissensmanagement, E-Learning und Organisationsentwicklung und hat als Sachverständiger für Betriebs- und Personalräte gearbeitet

- » [mattias@ruchhoeft.de](mailto:mattias@ruchhoeft.de)
- » [www.mattiasruchhoeft.de](http://www.mattiasruchhoeft.de)