

## **Anja Röck: Online erfolgreich zusammenarbeiten – ist das denn möglich?**

Und damit liegt gleich ein wesentlicher Punkt auf dem Tisch.

Erfolgreich zusammenarbeiten – das geht doch nur in Präsenz, oder etwas nicht?!

Denn online „fehlt“ doch so viel in der Kommunikation. Keine Körpersprache, Gestik und Mimik. Oft auch keine Stimme und deren Modulation, die uns verraten kann wie das Gegenüber heute „drauf“ ist.

Und mit diesen schwierigen Voraussetzungen wird nun verlangt, online, mit gesichts- und stimmlosen Namen zusammen zu arbeiten und gemeinsam ein Ziel anzustreben. Mehr noch, das Ziel zu erreichen und dies selbstverständlich innerhalb der vorgegebenen Parameter – damit es eben auch ein Erfolg wird.

Zunächst ist es wichtig erst einmal näher zu betrachten, was denn nun ein *virtuelles Team* und was eine *Online-Lerngruppe* ausmacht.

**Konradt und Hertel** (*Management virtueller Teams, 2002*) definieren ein **Virtuelles Team** folgendermaßen: *„Als virtuelle Teams werden flexible Gruppen standortverteilter und ortsunabhängiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezeichnet, die auf der Grundlage von gemeinsamen Zielen bzw. Arbeitsaufträgen ergebnisorientiert geschaffen werden und informationstechnisch vernetzt sind.“*

Auf eine Online-Lerngruppe lässt sich die oben genannte Definition ebenfalls übertragen. Eine solche Lerngruppe ist gleichfalls eine flexible Gruppe, die standortverteilt und ortsunabhängig ist. Informationstechnisch vernetzt arbeiten auch diese Personen auf Ziele – zumeist den Abschluss ihrer Lernziele – hin.

Allein durch diese Definition lassen sich schon viele Gemeinsamkeiten aufzeigen. Wo liegen jedoch nun die Unterschiede? Und sind diese wesentlich anders, je nachdem, ob es sich um ein virtuelles Team oder eine Online-Lerngruppe handelt?

Der für mich wesentlichste Unterschied liegt darin begründet, dass eine erfolgreiche Zielerreichung ohne einen größeren Kraftakt in einem Virtuellen Team nur durch eine optimale Zusammenarbeit aller Teammitglieder möglich ist.

Jedem Kenner von Projektarbeit ist bewusst, dass es trotz umfangreicher Planungen in Projekten genügend Randbedingungen gibt, die ein Projekt zum Scheitern bringen können.

Und diese Randbedingungen sind sehr oft in den „menschelnden“ Anteilen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu suchen bzw. zu finden.

Motivation, Vertrauen und Wir-Gefühl entstehen aus dem Umgang miteinander und wenn hier die Chemie nicht stimmt, dann ist dies meist im weiteren Verlauf auch sehr schlecht für das Team und damit für das Projekt.

Da wird mal kurz eine Information nicht weitergegeben, da reagiert man mal eben nicht sofort auf eine Anfrage – und im Extremfall verschwindet auch mal ein wichtiges Schriftstück - „aus Versehen“ selbstverständlich.

Im Gegensatz dazu hängt der eigentliche Erfolg oder Misserfolg eines Einzelnen in einer **Online-Lerngruppe** nicht unbedingt von allen Beteiligten und deren optimaler Mitarbeit ab. Das Lehrgangziel ist immer auch „im Alleingang“ möglich. Zwar ist dies nicht unbedingt leichter, aber immerhin machbar. Denn die Note am Schluss wird ja auch zumeist für den Einzelnen und nicht für die (Lern-) Gruppe vergeben.

In einer Online-Lerngruppe muss also nicht unbedingt der „Geruch“ stimmen. Hier gibt es meist keine unmittelbaren Vor- oder Nachteile, wenn der Eine oder Andere etwas tut oder unterlässt. Und im Zweifelsfall, wenn es zu große Auswirkungen annimmt, dann schließt man sich eben einer anderen Gruppe an oder bildet eine neue Klein-Lerngruppe, was bei informellen Gruppen immerhin wesentlich einfacher als bei formellen Gruppen ist.

Und damit noch einmal zurück zum Anfang. Kann ein virtuelles Team genauso erfolgreich zusammenarbeiten wie ein Präsenzteam? Kann ein virtuelles Team überhaupt erfolgreich zusammenarbeiten?

Diesen Fragen widmet sich die derzeit von mir durchgeführte Studie *„Was Mitglieder virtueller Teams benötigen um effektiv arbeiten zu können“*.

In den Interviews mit den Experten meiner Stichprobe erhalte ich häufig die Antwort: „Ja ein virtuelles Team kann erfolgreich sein – und ja es kann so erfolgreich zusammenarbeiten, wie ein Präsenzteam!“. In vielen Fällen wird noch ein „aber“ an diese Aussage drangehängt. Denn für den Erfolg eines virtuellen Teams sind einige Faktoren zu berücksichtigen. Und dabei handelt es sich um Faktoren, die in Präsenzteams weniger bedeutsam sind.



**Bausteine erfolgreicher Teamentwicklung (© Anja Röck, arise, Althengstett, 2009)**

Alle in der Grafik genannten Punkte sind aus der Entwicklung von Präsenzteams bekannt. Jedoch kommt gerade den ersten Schritten bei der Entwicklung von virtuellen Teams besondere Bedeutung zu.

Um überhaupt erst einmal einen Kontakt aufzubauen, ist es daher so wichtig, dass sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von virtuellen Teams auch persönlich kennen lernen. Denn dadurch bekommt ein „gesichts- und stimmloser Name“ auch ein Profil.

Vertrauen und Wir-Gefühl sind aus meiner Sicht wesentliche Erfolgsfaktoren für eine Teamzusammenarbeit, denn nur dadurch entsteht im weiteren Verlauf eine Erhöhung der Einsatzbereitschaft („Commitment“) und eine Automatisierung des Wissenstransfers.

Alle Faktoren, die unerlässlich für einen nachhaltigen Erfolg sind.

Jedoch kann sich dies alles nicht entwickeln, wenn ursprünglich keine Bindung im Team entstand. In solchen Fällen helfen dann, nach meiner Erfahrung, auch keine motivationsunterstützenden Maßnahmen weiter.

Der erste Schritt, damit virtuelle Teams erfolgreich sein können, ist eine tragfähige Basis zu schaffen und dazu ist der „Faktor Mensch“ jedes einzelnen Teammitgliedes zu berücksichtigen.

Erfolgt dies in ausreichendem Maß und wird eben dieser Soft-Faktor auch im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit immer wieder berücksichtigt, dann können virtuelle Teams sehr erfolgreich sein.

### **Über die Autorin:**



**Anja Röck** ([www.arise-coaching.de](http://www.arise-coaching.de)), Dipl. Ing. (FH), Coach und Teletutorin.

Ist freiberuflich selbstständig mit folgenden Schwerpunkten: Business Online – rund um die virtuelle Arbeit, Coachingpraxis für Coaching-Einsteiger und Führungskräfte.

Sie ist Dozentin und Studienleiterin an verschiedenen Bildungsinstituten für den Bereich „Projektleitung/Projektmanagement (IHK)“.

Sie betreut verschiedene Gruppierungen zu allgemeinen Business Themen, fachspezifischen Themen und im Bereich Coaching.