

Online Tutoring Journal, November 2009 (13. Ausgabe): Interview mit Konrad Fassnacht, FCT Akademie, Online-Tutor und Experte in virtueller Teamarbeit:

Erfolgreiche Zusammenarbeit in virtuellen Teams - Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Vergleich zu Online-Lerngruppen

Online Tutoring Journal: *Die Leitung von Online-Lerngruppen und Virtuellen Teams weist zahlreiche Gemeinsamkeiten auf, wie z.B. die Notwendigkeit klarer Regeln für die Kommunikation oder das Vorhandensein klar definierter Ziele. Wo genau liegen aber die Unterschiede aus der Sicht desjenigen, der das virtuelle Team oder die virtuelle Lerngruppe (an-) leitet?*

Konrad Fassnacht, FCT Akademie: Ein virtuelles Team verfolgt meist ein gemeinsames *geschäftliches* Ziel, dessen Erreichen einen Beitrag zum Unternehmensziel leistet. Die Herausforderung für den Teamleiter ist es, das Team aus der Ferne so zu steuern, dass das Ziel effizient und effektiv erreicht wird. Dazu gehört auch, die Dynamiken in virtuellen Teams zu verstehen, Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und das Zusammengehörigkeitsgefühl aufrecht zu halten. Der Teamleiter muss einerseits auf Sachebene dafür sorgen, dass die Aufgaben zeit- und qualitätsgerecht erledigt werden. Andererseits muss er sicherstellen, dass im Team auf der Beziehungsebene eine gute und vertrauensvolle Atmosphäre herrscht, er muss Konflikte aus der Ferne rechtzeitig erkennen und lösen, er muss die Kommunikation auch zwischen den Teammitgliedern fördern und vieles mehr. Dabei steht der virtuelle Teamleiter unter dem Druck, Ergebnisse liefern zu müssen. Scheitert sein virtuelles Team oder bringt es nicht die zu erwartenden Ergebnisse kann sich das negativ auf seine Karriere auswirken.

Virtuelle Lerngruppen sind, wie der Name schon sagt, bis auf wenige Ausnahmen eben keine Teams. Im Vordergrund stehen nicht Gruppenergebnisse, sondern die *individuellen Lernergebnisse* der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Auch die Rahmenbedingungen, unter denen virtuelle Lerngruppen agieren, unterscheiden sich von virtuellen Teams. Da Online-Weiterbildung meist berufsbegleitend erfolgt, können berufliche oder auch private Belastungen sowie persönliche Interessen den Grad der Beteiligung an der virtuellen Gruppenarbeit spürbarer beeinflussen als in virtuellen Teams. Primäre Aufgabe des Online-Tutors ist es also sicherzustellen, dass der Einzelne seine Lernziele erreicht. Die Kommunikation in der virtuellen Lerngruppe und das Lösen von Gruppenaufgaben sind dabei ohne Frage wichtige und hilfreiche Methoden, die der Online-Tutor kompetent steuern und begleiten muss. Er muss also wie der Leiter eines virtuellen Teams die Kommunikation und damit das kollaborative Lernen innerhalb der Lerngruppe motivieren, fördern und unterstützen. Ob und wie eine Gruppenaufgabe schließlich gelöst wird, ist dabei nicht ganz unwichtig, aber eher sekundär, da es keine direkten Konsequenzen hat.

Ich will es mal plakativ ausdrücken: Ein virtueller Teamleiter stellt sich am Ende die Frage: „Haben wir unser Ziel vollständig erreicht? Wie haben wir es erreicht? Und was können wir eventuell daraus lernen?“. Ein Online-Tutor bespricht mit seinem Teilnehmern die Fragen:

„Was lernen Sie aus der Gruppenaufgabe? Was können Sie in der Praxis anwenden? Und wie sieht unser Ergebnis aus?“ In diesem unterschiedlichen Fokus unterscheiden sich das Führen eines virtuellen Teams und das Leiten einer virtuellen Lerngruppe.

Etwas anderes ist es, wenn man keine virtuelle Lerngruppe, sondern ein virtuelles Lernteam zusammenstellt und dieses Team im Rahmen des Lernprozesses ein konkretes Problem lösen lässt. Derartige Szenarien, die sich z.B. bei WebQuests oder bei virtuellen Action-Learning-Programmen finden, sind typischerweise nur bei Inhouse-Lehrgängen möglich. Der Online-Tutor benötigt hier umfassendere Kenntnisse der virtuellen Teamdynamiken als bei Lerngruppen und kommt einem virtuellen Teamleiter schon recht nahe. Allerdings liegt auch hier der Schwerpunkt auf der Begleitung des Lernprozesses, dem Bewusstmachen der Lernergebnisse und dem Aufzeigen von Möglichkeiten zum Praxistransfer. Die Verantwortung für die Teamergebnisse hat das Team, nicht der Online-Tutor.

Online Tutoring Journal: *In einem virtuellen Team steht das Erreichen des Teamziels im Vordergrund und es ist daher wünschenswert, zielführend zu kommunizieren und zu agieren. Bei der Betreuung von Online-Lerngruppen hat sich gezeigt, dass den Lernenden die informelle Ebene ebenfalls sehr wichtig ist, um die Anonymität des Online-Lernens zu verringern und um die Motivation und das "Commitment" zu steigern. Wie ist Ihre Erfahrung diesbezüglich für virtuelle Teams? Ist der gelegentliche virtuelle Kaffeeklatsch auch hier zu empfehlen?*

Konrad Fassnacht, FCT Akademie: Bei aller Ziel- und Ergebnisorientierung steht auch bei der virtuellen Teamarbeit der Mensch im Mittelpunkt. Nur wenn die persönliche Ebene funktioniert können auf sachlicher Ebene dauerhaft gute Ergebnisse geliefert werden. Dies gilt vor allem dann, wenn es zu Krisen oder anderen Schwierigkeiten kommt. Leider wird die persönliche Ebene in der virtuellen Teamarbeit häufig zu stiefmütterlich behandelt. Entsprechend unzureichend sind die Teamergebnisse. Um Ihre zweite Frage mit einem Wort zu beantworten: Ja, auch bei virtuellen Teams ist der „virtuelle Kaffeeklatsch“ zu empfehlen. Wie er dann in der Praxis umgesetzt wird hängt vom Team ab. Ein Team aus Technikern benötigt andere Ansätze als z.B. ein Journalistenteam. Auch gelegentliche Präsenztreffen sind bei virtuellen Teams sehr zu empfehlen. Dabei sollte der Teamleiter jedoch nicht den Fehler machen, die Agenda mit Sachthemen zu überfrachten. Sachthemen kann man wunderbar mit modernen Medien der Kommunikation und Zusammenarbeit abwickeln. Präsenztreffen sollte immer eine starke persönliche Komponente haben, einen „realen Kaffeeklatsch“, wenn Sie so wollen.

Online Tutoring Journal: *Was benötigen künftige Online-Lernerinnen und -Lerner und potentielle Mitglieder virtueller Teams Ihrer Meinung nach um erfolgreich im virtuellen Raum zu agieren? Wo überschneiden sich die Anforderungen und wo liegen Ihrer Erfahrung nach die Unterschiede?*

Konrad Fassnacht, FCT Akademie: Sowohl Online-Lernerinnen und -Lerner als auch virtuelle Teammitglieder benötigen ein hohes Maß an Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und Zielorientierung sowie die Fähigkeit zur Selbstmotivation. Beide müssen gut organisiert sein und über ein exquisites Zeitmanagement verfügen. Beide sollten über eine hinreichende Medienkompetenz verfügen. Bei Online-Lernerinnen und -Lernern ist Kommunikationsfähigkeit wünschenswert, aber nicht unbedingt notwendig. So werden introvertierte Menschen in virtuellen Lerngruppen eher weniger kommunizieren und sich mehr auf die Bearbeitung der Selbstlernmaterialien konzentrieren. Dies ist

absolut in Ordnung, solange das individuelle Lernziel erreicht wird. Virtuelle Teammitglieder müssen dagegen unbedingt kommunikationsfähig sein, da sie sonst ihren Teambeitrag nur unzureichend leisten können und an schlechten Teamergebnissen mitverantwortlich sind.

Im Gegensatz zu Online-Lernenden sollten virtuelle Teammitglieder einen bestimmten Grad an *Führungskompetenz* aufweisen, da sie aufgrund der Distanz zum Teamleiter diesen in seiner Führungsaufgabe unterstützen müssen. Ebenso wichtig ist es, dass virtuelle Teammitglieder *Loyalität zum Team* zeigen, auch wenn sie dieses Team nur selten oder vielleicht gar nie zu Gesicht bekommen.

Bei Online-Lernenden spielt die *Disziplin* eine größere Rolle, da dieser Personenkreis nicht in ein Team mit den dort herrschenden Teamdynamiken eingebunden ist. Die Disziplin muss sich sowohl auf den Prozess des Selbststudiums als auch auf die Kommunikation mit den anderen Teilnehmern beziehen. Der Online-Tutor hat hier nur eingeschränkte Einflussmöglichkeiten, oder anders ausgedrückt: wenn ein Lernender sich nicht an virtuellen Gruppenaufgaben und Online-Diskussionen beteiligen will, dann kann man ihn nur begrenzt dazu motivieren. Im virtuellen Team sind der Gruppenzwang und damit die Verbindlichkeit der Beteiligung deutlich höher.

Online Tutoring Journal: *Anbieter von Online-Kursen können sich ihre Teilnehmer nicht aussuchen. Je homogener aber eine Online-Lerngruppe ist, desto besser klappt in der Regel das "Community-Building" und die virtuelle Zusammenarbeit. Da in der Praxis jedoch selten homogene Gruppen angetroffen werden, gibt es an dieser Stelle häufig Schwierigkeiten, die der Online-Tutor auffangen muss. Im Unterschied dazu kann die Zusammensetzung eines virtuellen Teams beeinflusst werden. Was ist bei der Zusammenstellung eines virtuellen Teams zu beachten? Wäre Homogenität hier nicht geradezu schädlich, weil dem Team dann die Ideen irgendwann ausgehen würden? Wie viel Heterogenität verträgt ein virtuelles Team aber Ihrer Erfahrung nach?*

Konrad Fassnacht, FCT Akademie: In der Praxis kann auch die Zusammensetzung virtueller Teams, z.B. Projektteams, nur begrenzt beeinflusst werden. Man hat es also sowohl bei Online-Lerngruppen als auch bei virtuellen Teams mit recht inhomogenen Gebilden zu tun. Dies macht natürlich das „Community-Building“ und die virtuelle Zusammenarbeit schwieriger. Es ist eine der Kernaufgaben eines virtuellen Teamleiters, aus dieser heterogenen Gruppe ein schlagkräftiges und leistungsfähiges Team zu machen. Hier hat der Teamleiter aufgrund der angesprochenen Ergebnisverpflichtung eine größere Verantwortung als der Online-Tutor. Wenn ihm dies jedoch gelingt, können traditionelle Teams durch die Leistungsfähigkeit virtueller Teams deutlich überflügelt werden. Denn gerade die Heterogenität virtueller Teams ist deren Stärke. Die Vielfalt der Erfahrungen, Meinungen, Sichtweisen, etc. kann eine Kreativitäts- und Innovationskraft freisetzen, die homogene Gruppierungen nicht haben. Der wichtige Blick über den Tellerrand fehlt homogenen Teams und hier vor allem Vor-Ort-Teams, die schon lange zusammenarbeiten. Die Heterogenität ist auch die Stärke virtueller Lerngruppen. Zu den wichtigsten Aufgaben sowohl des Online-Tutors als auch des virtuellen Teamleiter gehört es, diese Heterogenität auszunutzen, um ein bestmögliches Lernergebnis einerseits oder Teamergebnis andererseits zu erreichen.

Online Tutoring Journal: *Ist ein erfahrener Online-Tutor auch automatisch fähig ein virtuelles Team zu leiten? Und wie ist es umgekehrt, könnte ein Teamleiter auch ohne zusätzliche Qualifizierung Online-Lerngruppen betreuen? Welche zusätzlichen Kompetenzen sind Ihrer Erfahrung nach jeweils erforderlich?*

Konrad Fassnacht, FCT Akademie: Die Überschneidung der Kompetenzen eines erfahrenen Online-Tutors und eines guten virtuellen Teamleiters sind in der Tat relativ hoch. Beide zeigen eine hohe Medienkompetenz, verfügen über schriftliche wie auch eine mündliche Kommunikationsfähigkeit und können Prozesse aus der Ferne steuern. Allerdings gibt es auch signifikante Unterschiede, die es für einen Online-Tutor sehr schwer machen, unvorbereitet in die Rolle eines virtuellen Teamleiters zu schlüpfen, und umgekehrt.

Ein Online-Tutor muss verstehen, wie Menschen lernen, muss die unterschiedlichen Lerntypen kennen und erkennen, benötigt didaktische und vor allem mediendidaktische Kompetenzen, muss erfahren auf dem Gebiet des Distance Learnings sein, muss die Medien lerngerecht einsetzen können und sollte Grundkenntnisse der Medienpädagogik mitbringen.

Ein virtueller Teamleiter ist eine Führungskraft, in der Regel ohne Disziplinarverantwortung, die ihre Mitarbeiter aus der Ferne zu erfolgreichen Teamergebnissen steuern muss. Damit benötigt ein virtueller Teamleiter sowohl umfassende Führungs- als auch Managementkompetenzen. Beide Kompetenzen benötigt ein Online-Tutor nur beschränkt. Des Weiteren muss der virtuelle Teamleiter die teamspezifischen Rahmenbedingungen sehr gut kennen, also z.B. welchen Beitrag leistet das Teamergebnis zum Geschäftsziel, wie ist das Team in der Organisation eingebunden, wer muss wann und wie informiert werden, wie laufen die Entscheidungsstrukturen und vieles mehr.

Damit ein erfahrener Online-Tutor auch ein guter virtueller Teamleiter wird, muss er sich also Kompetenzen im Bereich Führung, Management und Teamdynamiken unter besonderer Beachtung der virtuellen Situation aneignen und die zugehörigen Rahmenbedingungen herausarbeiten. Ein virtueller Teamleiter, der als Online-Tutor erfolgreich sein will, benötigt umfassende lerntheoretische und didaktische Kenntnisse und muss diese in der Praxis und aus der Ferne anwenden können.

Online Tutoring Journal: *Gibt es bei der FCT Akademie spezielle Qualifizierungen für Online-Tutoren, die gerne virtuelle Teams leiten würden? Welche Bausteine hat (hätte) eine solche Qualifizierung?*

Konrad Fassnacht, FCT Akademie: Unserer langjährigen Erfahrung nach lernt man virtuelle Teamarbeit und das Führen von virtuellen Teams am Besten, indem man es macht. Unter dieser Prämisse haben wir das Online-Curriculum „Distance Management“ entwickelt. Dieses besteht aus vier Online-Lehrgängen: „Praxis der virtuellen Teamarbeit“, im dem auch das Führen von virtuellen Teams behandelt wird, „Distance Leadership – Führen aus der Ferne“, „Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit“ sowie „Internationales Management“.

Für virtuelle Teammitglieder und virtuelle Teamleiter ist vor allem der erste Lehrgang „Praxis der virtuellen Teamarbeit“ geeignet. In neun Lerneinheiten – von den Grundlagen der virtuellen Teamarbeit über das Führen von virtuellen Teams bis hin zum virtuellen Projektmanagement – lernen unsere Teilnehmer alles, was man für die erfolgreiche virtuelle Teamarbeit benötigt. Diesen Lehrgang, den wir in Kooperation mit der teleakademie der Hochschule Furtwangen durchführen, bieten wir in zwei Varianten an: mit und ohne Präsenzworkshop. Für den, der tiefer in das Thema 'Führen auf Distanz' einsteigen will, ist auch der Lehrgang „Distance Leadership – Führen aus der Ferne“

geeignet.

In beiden Lehrgängen steht die Praxis im Vordergrund. In „Praxis der virtuellen Teamarbeit“ gehen wir über die Lerngruppen hinaus und bilden virtuelle Lernteams, die verschiedene Aufgaben zu lösen haben und dabei wie ein echtes virtuelles Team organisiert sind. Bei der firmeninternen Durchführung können diese Aufgaben auch aus dem Arbeitsbereich der Teilnehmer kommen. Die Teilnehmer können außerdem ihre individuellen Herausforderungen aus der Praxis in den Lernprozess einbringen und zusammen mit dem Online-Tutor oder dem Lernteam Lösungsansätze erarbeiten – und diese sofort umsetzen. So verbinden wir Lernen und Arbeiten.

Online Tutoring Journal: Vielen Dank für dieses interessante Interview!



Konrad Fassnacht ist seit den 80er Jahren mit dem Distance Learning verbunden, als er sein Abitur per Fernkurs ablegte. Nach dem Studium der Mathematik und Informatik an der Universität Augsburg und einer sechsjährigen Tätigkeit als Projektleiter bei Siemens Nixdorf und Siemens Business Services wechselte er 1997 in den Personalbereich von Siemens. Dort übernahm er im Rahmen eines weltweiten Führungskräfteentwicklungsprogramms die Verantwortung für die Bereiche e-Learning, Blended Learning und Distance Collaboration.

Im April 2005 gründete Konrad Fassnacht das Beratungs- und Weiterbildungsunternehmen Fassnacht Consulting & Training mit Schwerpunkt auf Distance Collaboration, virtueller Zusammenarbeit und Distance Learning. Im März 2009 gliederte er den Bereich Distance Learning in die neu gegründete FCT Akademie für innovatives Lernen GmbH aus. Die FCT Akademie bietet moderne Lehrgänge unter Einsatz von Methoden des e-Learnings, Online-Learnings, Blended Learnings und Collaborative Learnings an und berät Unternehmen bei der Entwicklung, Implementierung und Durchführung derartiger Lehrgänge.

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.fct-akademie.com.