

# teamspa(e)



**Räumlich getrennt  
und dennoch  
ein Team?**

**Zusammenfassung einer  
empirische Studie über  
virtuelle Teamarbeit und die  
Groupware teamspace**

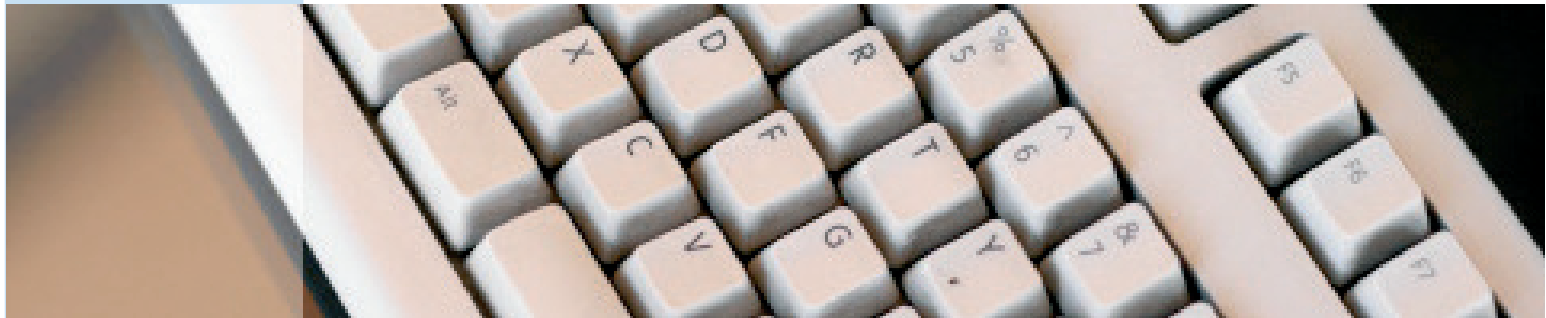
Von Oktober 2001 bis Mai 2002 untersuchte die 5 POINT AG in Kooperation mit der Universität Hildesheim die Arbeit virtueller Teams und deren Unterstützung durch teamspace.

## Hintergrund der Studie

Von Oktober 2001 bis Mai 2002 führte die 5 POINT AG in Kooperation mit der Universität Hildesheim eine empirische Studie über die Arbeit virtueller Teams und deren Unterstützung durch das webbasierte Portal teamspace durch.

Das Interesse an virtueller Teamarbeit ist in vielen Unternehmen stark gestiegen. Virtuelle Teams bieten die Möglichkeit das Wissen und Know-how verschiedener Mitarbeiter auch über weite Entfernungen hinweg in einem Projekt gezielt und effizient zu bündeln. Bislang existiert jedoch nur sehr wenig Wissen über die Funktionsweise und die Erfolgsfaktoren räumlich verteilten Arbeitens.

Ziel dieser Studie war es zu untersuchen, worauf bei der Gründung und Arbeit virtueller Teams geachtet werden sollte, inwiefern Probleme mit der zwischenmenschlichen Kommunikation auftreten und wie ein System aussehen könnte, das den Prozess der virtuellen Teamarbeit möglichst effizient unterstützt. Die Erkenntnisse über virtuelle Teamarbeit sind nach Abschluss der Studie in teamspace eingeflossen.

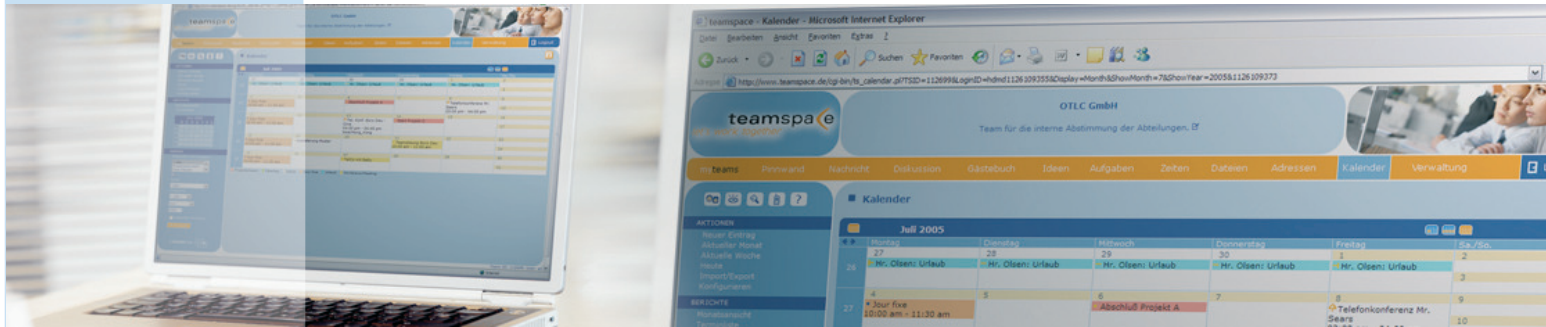


## Ergebnisse

Das Arbeiten in virtuellen Teams stellt eine wichtige Option in Unternehmen dar. Aufgrund der wachsenden Bedeutung von Flexibilität, Effizienz und Kundenorientierung steigt die Attraktivität und Notwendigkeit räumlich verteilten Zusammenarbeitens. Dazu bedarf es neben Erfahrung und Fähigkeiten, die u.U. erst erlernt werden müssen auch eines geeigneten Portals, im Falle dieser Studie teamspace von der 5 POINT AG. Insgesamt gehen aus der Studie 8 Felder hervor, die wichtig für den Erfolg eines virtuellen Teams sind und sich von der konventionellen Projektarbeit unterscheiden:

- Projektplanung und Controlling
- Teamregeln
- Kommunikation
- Mitarbeiter
- Führung
- Face-to-Face Kontakte
- Persönlicher Nutzen
- die unterstützende Technik

Ein virtuelles Team wird dann effizient zusammenarbeiten, wenn in diesen Feldern die Rahmenbedingungen und Veränderungen in der Arbeitsorganisation beachtet werden.



## Schwierigkeiten und Barrieren der virtuellen Zusammenarbeit

- **Projektplanung:** Es hat sich gezeigt, dass Teams, die zwar ein grobes Ziel für ihre Projektarbeit, jedoch keine konkrete Planung hatten, insgesamt zu wenig Verbindlichkeit und Struktur haben: Das Resultat ist die Einstellung: „Irgendeiner wird’s schon richten“.
- **Teamregeln:** Die Gestaltung der Zusammenarbeit fehlte häufig bei virtuellen Teams. Echte Regeln in Bezug auf Kommunikation, Feedback oder Häufigkeit der Online-Treffen waren selten.
- **Kommunikation:** In virtuellen Teams fehlt häufig der informelle Austausch. Die Information „zufällig im Flur oder bei der Kaffeemaschine nebenbei“ gab es nicht. (Die Einführung einer elektronischen Pinnwand hat das Problem entschärft.)
- **Mitarbeiter:** Es hat sich gezeigt, dass es wichtig ist, dass die Teilnehmer das Medium von sich aus nutzen wollen.
- **Face-to-Face:** Anders als bei konventionellen Gesprächen sind bei virtuellen Treffen die Ausdrucks- und Wahrnehmungsmöglichkeiten stark eingeschränkt. Das Verhalten kann nicht an non-verbale Reaktionen ausgerichtet werden.
- **Führung:** Es wurde zu wenig explizit und direkt geführt. Den Teammitgliedern fehlten Handlungsanweisungen und Orientierung: Erwartungen wurden nicht geklärt, Routinen und Regeln zur Selbststeuerung der Arbeit gab es zu selten.
- **Persönlicher Nutzen:** Die Mitarbeiter müssen ihren persönlichen Mehrwert durch den Medieneinsatz erkennen. Fehlt die Akzeptanz dem Medieneinsatz gegenüber oder ist der persönliche Nutzen nicht klar, kann dies zum Boykott des Tools führen.
- **Technik:** Eine virtuelle Teamumgebung muss genauso moderiert und betreut werden, wie ein Büro innerhalb der Firma. Wird dieser Aspekt vergessen, geht die Übersichtlichkeit schnell verloren. Hinzu kommt, dass der Nutzer mit dem unterstützenden Tool gut zurecht kommen muss.

## Handlungsempfehlungen

Es hat sich herausgestellt, dass vor allem die folgenden Aspekte besonders wichtig für den Erfolg eines virtuellen Teams sind. Die Einteilung erfolgt analog der 8 Bereiche mit den größten Potenzialen.

### 1. Projektplanung

Virtuelle Teams benötigen eine klare, einheitliche Vorgehensweise mit Zielstellung und konkreten Arbeitsaufträgen:

- Es muss klar sein, wie das Projekt aufgebaut ist und wer was bis wann erledigt. Diese Transparenz bietet Orientierung und ist die Voraussetzung für eine weitgehende Selbstführung der einzelnen Mitglieder.
- Die Teammitglieder sollten aktiv in die Planung eingebunden werden, um ihre Bedürfnisse z.B. in Bezug auf die zeitliche Planung einbeziehen zu können.
- Virtuelle Teams benötigen vor allem zu Beginn ihrer Arbeit Zeit, um sich mit dem Tool und den anderen Teammitgliedern vertraut zu machen.

### 2. Teamregeln

Teamregeln geben dem virtuellen Team Struktur und ermöglichen die Selbststeuerung der Arbeit durch die Mitglieder. Die Mitglieder sollten folgende Fragen klären:

- Wie oft soll jedes Teammitglied das eigene Team besuchen?
- In welchem Format sollen Dokumente abgespeichert werden?
- Wie oft sollen Meetings im Netz stattfinden?
- Was passiert, wenn ein Team sich nicht an gemeinsame Absprachen hält und Arbeitsaufträge nicht erledigt?

Teamregeln könnten z.B. folgende sein:

- Jedes Mitglied hat sich mind. einmal wöchentlich über den aktuellen Stand der Arbeit zu informieren.
- Alle Abläufe sind zu dokumentieren und im teamspace abzulegen.
- Jeden Mittwoch trifft sich das Team um 14.00 Uhr zu einem Meeting im Chat.

### 3. Kommunikation

Das Fehlen nonverbaler Kommunikationsanteile kann zu Problemen mit der gegenseitigen Verständigung führen. Es empfiehlt sich daher einen Kommunikationsplan zu entwerfen, der Antworten auf die Fragen enthält:

- Wer erhält welche Informationen von wem?
- Innerhalb welches zeitlichen Rahmens soll eine Antwort auf eine Mail erfolgen?
- Was muss, was sollte und was kann kommuniziert werden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass sich die Teammitglieder in regelmäßigen Abständen Feedback über den Verlauf der Arbeit und über Probleme geben?
- Wer darf Zugriff auf gemeinsame Dokumente nehmen?

Je weniger kommuniziert wird, umso geringer ist die Verbindlichkeit dem Team gegenüber und umso geringer ist dadurch bedingt auch der Arbeitseinsatz.

## 4. Teammitglieder

Bei der Auswahl der Teammitglieder ist darauf zu achten, dass sie die Fähigkeit besitzen, sowohl im Team als auch in Einzelarbeit Aufgaben zu erledigen. Vor allem zwei Kompetenzen sind von besonderer Bedeutung:

- **Medienkompetenz:** Beinhaltet die Fähigkeit zur situationsadäquaten Nutzung des Mediums. Der Teilnehmer muss sich mit den Potenzialen des Kommunikationsmediums vertraut machen bzw. vertraut gemacht werden. Nur so kann aus der Vielzahl der verfügbaren Module (in diesem Fall von teamspace) das jeweils passende ausgewählt werden.
- **Kommunikationskompetenz:** Beinhaltet die Fähigkeit, sowohl die Kommunikation mit und ohne Medieneinsatz zu beherrschen, d.h. den anderen Feedback zu geben, kurz und prägnant zu informieren, Emotionen schriftlich auszudrücken und offen Gedanken auszutauschen.



## 5. Führung

Damit das Team effizient arbeiten kann, ist explizite Führung notwendig! Die Führungskraft eines virtuellen Teams muss sich darauf einstellen, dass sich seine Rolle und die damit verbundenen Aufgaben ändern.

- Der Teamleiter muss die Arbeit zum Laufen bringen und dafür sorgen, dass die Teamumgebung betreut wird. Er muss das Projekt, unter Einbeziehung des Teams, umfassend planen, Verantwortlichkeiten und Pflichten klären. Er muss die Arbeitsaufträge begleiten, Ergebnisse einfordern und regelmäßigen Kontakt zu allen Teammitgliedern pflegen.  
Er hat vor allem die Aufgabe, dem Team Struktur zu bieten.
- Er muss alles, was er von seinem Team fordert im Sinne des guten Vorbildes vorleben.

## 6. Face- to Face Treffen

Das persönliche Kennenlernen hat sich als besonders wichtig herausgestellt.

- Es empfiehlt sich, ein Kick-Off-Treffen zu veranstalten, bei dem sich die Teilnehmer persönlich kennen lernen, sowie der offizielle Projektstart eingeläutet werden kann.
- Die Bildung von Beziehungen ist wichtig, um Gesprächsbeiträge in der vom Sender intendierten Weise zu interpretieren und sensible Informationen an Teammitglieder weiterzugeben.

## 7. Persönlicher Nutzen

Auch wenn es zunächst einmal trivial klingt: Die Teammitglieder müssen einen persönlichen Mehrwert in der Verwendung des Tools entdecken. Es ist wichtig, dass der persönliche Nutzen höher eingeschätzt wird als der eventuell steigende Aufwand für die Kommunikation. Dies bildet die Basis für Akzeptanz und hohe Nutzungsfrequenz, die sich positiv auf die Leistungsfähigkeit auswirken.

## 8. Technik

Grundsätzlich kann ein virtuelles Team nur dann die räumlichen und zeitlichen Grenzen überwinden, wenn dazu eine leistungsfähige Software zur Verfügung steht. Die gesamte Studie wurde mit dem Internettool teamspace durchgeführt. Bereits 64% der Teilnehmer nannten teamspace in der öffentlich zugänglichen Version als geeignetes Tool zur Zusammenarbeit.

- Das System ist leicht handhabbar und auch für Ungeübte schnell erlernbar. Je übersichtlicher und intuitiver die Gestaltung, umso niedriger ist einerseits die Hemmschwelle für die Nutzung und desto höher andererseits die Akzeptanz für das Tool.
- Folgende Funktionen im teamspace wurden als besonders wichtig genannt: Zentrale Dateiablage; Kalender; Automatische Erinnerungen; Nachrichtenfunktionen; Diskussionsforen; Aufgabenverwaltung; Funktionen, die anzeigen, welches Mitglied ebenfalls gerade Online ist.
- Folgende Funktionen wurden weniger genutzt: Zeiterfassung, Adressenverzeichnis, Brainstorming-Modul.



## Weitere Informationen / Kontakt

Die vollständige Studie (ca. 200 Seiten) kann bei der 5 POINT AG per Fax oder E-Mail gegen eine Kostenpauschale von 90 Euro zzgl. MwSt. angefordert werden. Weitere Fragen zum Thema virtuelles Arbeiten und zu unserer Groupware-Lösung teamspace beantworten wir Ihnen gerne persönlich:

Sybille Stöckle  
Marketing

### 5 POINT AG

Saalbaustraße 27  
D-64283 Darmstadt

Tel.: +49 (0)6151-13097-13

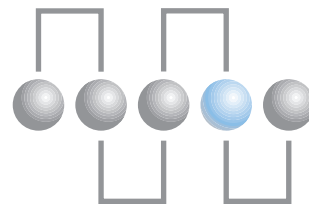
Fax: +49 (0)6151-13097-10

E-Mail: [stoeckle@5point.de](mailto:stoeckle@5point.de)

Web: [www.5point.de](http://www.5point.de)

[www.teamspace.de](http://www.teamspace.de)

[www.teamspace.com](http://www.teamspace.com) (engl.)



**5 POINT AG**