



Virtuelle Zusammenarbeit

Der Begriff der virtuellen Zusammenarbeit stammt aus der Jahrtausendwende, als sich das Internet derart verbreitete, dass eine Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Personen sich von der realen Welt immer mehr auf eine virtuelle verschob. Immer mehr Teams begannen übers Internet zusammen zu arbeiten und der Austausch via E-Mail erhöhte die Informationsflut massiv. Die Zusammenarbeit über die Distanz funktioniert in wichtigen Punkten anders als Face to Face. Wir haben zwar alle Erfahrung mit Telefonaten, persönlichen Besuchen und später Videokonferenzen, aber das Internet eröffnet neue Chancen.

In den letzten Jahren wurden eine Menge an Collaboration Tools entwickelt, mit denen man über Datenbanken kommunizieren kann und dabei genau sieht, wer was gesagt hat. Eine gute Anwendung ist zum Beispiel die Zusammenarbeit an neuen Produktdefinitionen. Jeder Teilnehmer kann seine Marktbedürfnisse auflisten und dadurch



zeigen, was er bräuchte. So sehen alle, was auf den verschiedenen Märkten Bedeutung hat, und das gegenseitige Abstimmen neuer Funktionalitäten wird dadurch massiv vereinfacht. Doch wie unterscheidet sich eigentlich die Online-Zusammenarbeit gegenüber der bisher bekannten?

Online Teams arbeiten anders zusammen

Online Teams brauchen klar definierte Aufgaben und unmissverständliche Ziele. Das brauchen natürlich auch Teams, wo man

sich regelmässig trifft, aber in einer Online-Umgebung wirkt sich eine Desorientierung viel stärker aus. Denn Missverständnisse können nicht auf die Schnelle ausgeräumt werden.

Dafür ist die Online-Zusammenarbeit viel „sozialer“, in dem Sinne, dass die Schnelldenker und Schnellsprecher, bei denen die Gefahr besteht, dass sie andere überrollen, nicht mehr so prägnant auftreten. Die überlegten Denker können sich online die nötige Zeit nehmen, reflektieren ihre Sache und publizieren danach ihre Überlegungen. So kommen sie viel eher zum Wort als in face to face Teams, und man hört ihnen besser zu.

Studien haben ergeben, dass online-Teams bedeutend besser zusammenarbeiten, wenn sie sich zuvor einmal getroffen haben. Ein einziges Meeting genügt, um allfällige Barrieren zu reduzieren und die Zusammenarbeit massiv zu verbessern.

Hierarchien verlieren an Einfluss

Zudem verwischen sich in der online-Zusammenarbeit die Hierarchiegrenzen. Eine hierarchisch höher gesetzte Person beeinflusst die Mitarbeiter bedeutend weniger, definiert weniger mit seiner Präsenz die Bedeutung seiner Inputs und ermöglicht dadurch den Mitarbeitern, dass sie mehr Raum einnehmen können. So schaffen sie es, sich vermehrt einzubringen. Noch wertvoller ist die online Zusammenarbeit, wenn man das Gewicht der Aussagen von hierarchisch höher



Personen berücksichtigt. In einem Face to Face Team beeinflussen die Worte eines hierarchisch

höher gesetzten Person viel mehr die Resultate des gesamten Teams als in online Gruppen. In Studien konnte bewiesen werden, dass in online Umgebung das Endresultat viel häufiger von der Meinung des Chefs abwich als in face to face Teams. Anscheinend nimmt man die Aussagen weniger als Gegeben, alleine durch den fehlenden Blickkontakt und die geringere Präsenz des hierarchisch Höheren. Eine online-Diskussion nähert sich viel mehr einem Dialog als face to face Besprechungen. Durch den geringeren Einfluss einer hierarchisch höheren Person erhalten die Mitarbeitenden viel mehr Handlungsspielraum, den je nach

Aufgabenstellung entscheidend über Erfolg und Misserfolg sein kann.

Gedankliche Vielfalt nimmt zu

Zudem hat man festgestellt, dass in elektronischen Diskussionen die ersten Ideen, die aufkommen, viel mehr verworfen werden, mehr Alternativen definiert und diskutiert werden. Daher ist anzunehmen, dass online Diskussionen bedeutet bessere Resultate liefern, weil sich die Vielfalt an Gedanken, Argumenten und Aussagen massiv erhöht. Dadurch kann sichergestellt werden, dass in komplexen Situationen mehr Szenarien auf den Tisch kommen und dadurch mehr Eventualitäten bei der Lösungsfindung berücksichtigt werden.

Fazit der online Zusammenarbeit

Genau deshalb, weil eine Gruppe mehr ist als eine Sammlung verschiedener Individuen können Kommunikationstechnologien die gesamte Gruppendynamik massiv beeinflussen. Die Kommunikation innerhalb einer Gruppe kann ähnlich betrachtet werden wie ein Nervensystem in einem Menschen. Geschieht auf der einen Seite der Gruppe etwas, so hat das Auswirkungen auf die andere Seite. So gilt es, die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Kommunikationskanäle akkurat zu überdenken und entsprechend diese einzusetzen, die die grösste Chance geben, das Ziel effizient zu erreichen.

Mehr Informationen über die online-Zusammenarbeit können aus diesem sehr interessanten Buch entnommen werden:

Connections, new ways of working in the networked organization; Lee Sproull and Sara Kiesler, MIT Press 1998

Leo Pfiffner, 2013