

## Kommunikation in virtuellen Teams

„Kommunikation in virtuellen Teams ist absolut schwierig! Das ist viel aufwändiger und mit deutlich mehr Nachteilen verbunden, als dies bei den normalen Teams ist. Da müsste es mal ein paar Tipps geben, wie man das machen sollte ...“.

Geht es Ihnen auch so wie einem unserer Seminarteilnehmer? Dann können Sie sicherlich von diesem Erfolgstipp profitieren: Wir wollen Ihnen kurz vorstellen, wie Sie erfolgreich Kommunikation in virtuellen Teams gestalten können und wo Sie auf jeden Fall eine Möglichkeit zur face-to-face-Kommunikation suchen sollten.

### *Die 7 „goldenen Regeln“ für die Kommunikation in virtuellen Teams ...*

#### *Regel 1: Kommunizieren Sie lieber einmal mehr als zu wenig*

Eines der größten Probleme in der Kommunikation sind die Missverständnisse. In virtuellen Teams kommt es schon zwangsläufig aufgrund des reduzierten Kontakts häufiger zu solchen. Zudem eskalieren diese schneller als in normalen Kommunikationssituationen, da es weniger Rückkopplungsschleifen gibt. Versichern Sie sich also lieber einmal zu viel als zu wenig darüber, ob Ihre Informationen auch wirklich so ankommen, wie Sie es beabsichtigen. Wenn Sie dann auch noch dafür sorgen, dass der Erhalt und das Verständnis (evtl. sogar in eigenen Worten) bestätigt bzw. wiederholt wird, haben Sie auch das Problem mit den Rückkopplungsschleifen im Griff.

#### *Regel 2: Nutzen Sie so viele Kommunikationstools und -wege wie möglich*

Diese Regel gilt auch für traditionelle Teams, ist jedoch bei virtuellen Teams aufgrund der oft „sparsamen“ und „nüchternen“ Kommunikation eine gute Hilfe, um Kommunikation und Verständnis zu verbessern und dabei auch noch Spaß und Motivation zu generieren. Es gilt also wo immer möglich viel und unterschiedlich zu visualisieren (in Form von Mind-Maps, Grafiken im Web, Flow-Charts usw.) , zu telefonieren, zu mailen ...

### ***Regel 3: Halten Sie sich an klare Kommunikationszeiten***

Spontane Kommunikation bei virtuellen Teams ist eher selten. Deshalb sollten Sie feste Zeiten vereinbaren, an denen einzelne Teammitglieder oder das gesamte Team virtuell zusammen kommen. Alle Beteiligten können sich so entsprechend vorbereiten. In jedem Fall sollten die Kommunikationszeiten mit dem Team abgestimmt und besprochen werden.

### ***Regel 4: Geben Sie viel Zeit für nicht arbeitsbezogene Kommunikation***

Studien zufolge ist der Anteil an nicht projekt- oder aufgabenbezogener Kommunikation in erfolgreichen virtuellen Teams höher als in weniger erfolgreichen. Springen Sie also über Ihren Schatten und lassen Sie deutlich mehr nicht unmittelbar arbeitsbezogene Kommunikation zu (z.B. als eher traditioneller Manager, der darin normalerweise ein Problem in der optimalen Ausnutzung der Arbeitszeit sieht).

### ***Regel 5: Unterstützen Sie die personale Bindung im virtuellen Team***

Aktivitäten zur Unterstützung des „Wir-Gefühls“ und zum Teambuilding kennen wir auch in klassischen Teams. Gemeinsame Veranstaltungen, ein Jahrbuch für längere Projekte, eine spezielle Web-Site für das Team oder gegenseitige Besuche sollten jedoch in virtuellen Teams deutlich häufiger stattfinden als in face-to-face-Teams. Dadurch lassen sich nicht nur reduzierte Kontaktmöglichkeiten ausgleichen, sondern es wird zudem Vertrauen untereinander aufgebaut und die Teammitglieder lernen gegenseitig mehr übereinander und über die individuellen Arbeitsbedingungen (was wiederum bei Prozessstörungen gute Dienste leistet).

### ***Regel 6: Stellen Sie Mitgliederprofile des Teams ins Intranet***

Kommunikation läuft reibungsloser ab, wenn man sich gegenseitig kennt. In Ergänzung zu Regel 5 sollten Sie unbedingt Mitgliederprofile Ihrer Teammitglieder ins Intranet stellen, die von den Teammitgliedern selbst gestaltet wurden. Neben Informationen über Aufgaben und Kompetenzen sollten auch persönliche Informationen (Vorlieben, Hobbies usw.) integriert werden. Dadurch erleichtert man den Aufbau des sogenannten „Rapport“. Wichtig ist dabei

allerdings, dass die Seiten freiwillig und mit Spaß erstellt werden, damit das ganze nicht in eine formale Pflichtarbeit ausartet.

### *Regel 7: Bereiten Sie Ihr virtuelles Team auf die spezielle Situation vor*

Um die Zusammenarbeit des virtuellen Teams zu unterstützen, ist es hilfreich, das Team auf die veränderten Kommunikationsbedingungen vorzubereiten. Je besser Teams auf die spezifischen Schwierigkeiten virtueller Kommunikation vorbereitet werden, umso erfolgreicher arbeiten sie zusammen. Neben Trainings und Schulungsmaßnahmen sollten Sie auch Kommunikationsleitfäden ins Intranet stellen.

### *... und wann Sie auch in virtuellen Teams besser nicht auf die face-to-face-Kommunikation verzichten sollten:*

Trotz aller Chancen, die Kommunikation auch in virtuellen Teams erfolgreich zu gestalten, sollten Sie auf intensive Kommunikation nicht verzichten, wenn eine oder mehrere der folgenden Aufzählungen auf Ihre Situation zutreffen:

- Die Aufgabe ist schwierig oder neuartig
- Sie haben eine(n) Mitarbeiter(in) mit geringem Reifegrad oder geringer fachlicher Qualifikation
- Die Aufgabe ist vertraulich, so dass die Informationen persönlich weitergegeben werden sollten
- Der / die Mitarbeiter(in) muss ein persönliches Commitment abgeben (z.B. zu einer bestimmten Verhaltensänderung im Rahmen einer Kritik)
- Absoluter Schutz vor fremdem Zugriff ist notwendig (z.B. bei besonders sensiblen Informationen oder persönlichen Daten)

Kommunikation in virtuellen Teams hat also nicht nur Nachteile, sondern bietet auch Chancen. Allerdings muss die Kommunikationskultur gepflegt werden. Die Bereitstellung von modernen Kommunikationsmedien reicht dabei alleine nicht aus; vielmehr müssen die gewünschten Kommunikationsprozesse gezielt geführt und vorbereitet werden. Dann werden auch virtuelle Teams keine Probleme haben, genauso erfolgreich wie face-to-face-Teams zu kommunizieren.



Sollten Sie inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstipp haben, so stehe ich Ihnen gerne jederzeit für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung. Eine kurze mail an <mailto:ralf.jansen@jbt.de> genügt.