



**Heitger  
Consulting**  
GROUP OF EXPERTS

# Issue\_8 Virtuell

Virtuell

# The Virtue of Being Virtual

Ob es um das Arbeiten in strategischen Kooperationen oder in einer internationalen Matrix geht, um flexiblere Arbeits- oder um innovative Geschäftsmodelle, immer mehr steht ein gelungenes virtuelles Zusammenwirken im Vordergrund. Virtuell zu arbeiten ist zunehmend selbstverständlich und doch fragil und voraussetzungsreich – vor allem, wenn es um komplexe Fragestellungen geht, die zu lösen sind. Virtuell führen zu können, wird eine Kernkompetenz, die richtigen Online-Tools für die Zusammenarbeit auszuwählen und zu implementieren erfolgsentscheidend. Strategische Potenziale des Virtuellen in Geschäftsmodelle einzubauen, braucht technologische und organisatorische Kompetenz, die über klassische Expertise hinausgeht. Die Ansprüche sind hoch: Es geht darum, schneller und offener zu werden, und zugleich einen stabilen Kern und gemeinsamen Sinn zu erhalten; zeitlich und räumlich flexibel zu sein, und trotzdem für sinnliche Erlebbarkeit, tragfähige Beziehungen und Verbundenheit zu sorgen; Innovation und Selbststeuerung zu ermöglichen, und dabei hierarchisch verantwortlich zu bleiben und den Standards für (Daten-)Sicherheit gerecht zu werden.

Wie lassen sich diese Spannungsfelder von Virtualität produktiv gestalten und strategisch nutzen? Welche Rolle spielen Improvisation und Vertrauen, wenn virtuell zu führen ist? Was sind die Erfolgskriterien bei der Auswahl und Einführung virtueller Tools? Wir spüren in diesem Issue den Potenzialen und Fallstricken von Virtualisierung in Strategie, Wandel und Führung nach.

Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting Team

- 3 **Strategie** No Risk, No Gain. Vom Sinn und Wahnsinn virtualisierter Strategiearbeit
- 6 **Wandel** Who cares? Toolbar für den virtuellen Wandel
- 13 **Führung** Extrem laut und unglaublich fern?!  
Wie man im Virtuellen verbunden bleibt
- 19 **Pioniere** Enterprise 2.0 – Informationsmärkte

# No Risk, No Gain. Vom Sinn und Wahnsinn virtualisierter Strategiearbeit

**S**eid ihr wahnsinnig, Strategiearbeit virtuell zu gestalten und an die Peripherie der Organisation zu delegieren – an Communities, die vor lauter Markt sonst nichts sehen?

„Seid ihr wahnsinnig, es nicht zu tun, und strategische Entscheidungen in euren Zentralen durch Experten und Top-Manager zu treffen, während sie am Rand wirksam werden sollen?“

Das ist das Spannungsfeld, in dem sich die Virtualisierung von Strategieentwicklung bewegt. Viele Potenziale und nicht weniger Risiken gilt es abzuwägen.

Wenn es um Virtualität und Strategie geht, stellen sich drei Kernfragen für Unternehmen:

1. Welche Teile unserer aktuellen Strategie setzen in ihrer Umsetzung darauf, dass virtuelles Zusammenwirken gelingt und wie gut sind Organisation und Führung darauf vorbereitet?
2. Welche neuen strategischen Ideen entstehen, wenn wir bisher ungenutzte Potenziale virtuellen Arbeitens auf unser Geschäft anwenden (Internationalisierung, strategische Kooperationen, neue Geschäftsmodelle durch technologische Kollaborationsplattformen etc.)?
3. Wie können virtuelle Settings in der Strategiearbeit selber die Erfolgchancen der Strategie signifikant erhöhen?

Auffallend ist: Virtualität wird nicht selbstverständlich als ein strategisches Thema begriffen. Vielleicht sind wir deshalb verlegen um Antworten.

## 1. Implizite Virtualität

Sagt die Unternehmensstrategie „Internationalisierung“, muss sie auch „Virtualisierung“ sagen. Global operierende Unternehmen können ohne virtuelle Settings nicht arbeiten. Ebenso verlangt die wachsende Bedeutung von Unternehmensnetzwerken nach Kooperationsformaten, die räumliche und zeitliche Distanzen überwinden. Zusammenarbeit zwischen Lieferanten, Wertschöpfungspartnern und Kunden sollen bei minimal aufwendiger Organisation maximale Flexibilität und Kompetenz ermöglichen. Das Internet hat Transaktionskosten massiv verringert, Unternehmen setzen auf „weak ties“, aus denen – wenn nötig – jederzeit schnell mehr entstehen kann. Nach der M&A-Dominanz kommen jetzt mehr strategische Kooperationen ins Spiel. Sie sind herausfordernd, weil sie laterale Zusammenarbeit ohne hierarchisches Durchgriffsrecht brauchen – und das oft in anderen Kulturen (Joint Ventures in China, internationale strategische Allianzen). Unternehmen sind darauf angewiesen, wollen sie flexibel und dynamisch bleiben, und im Trend vieler Branchen hin zum Lösungsgeschäft mithalten. Die Virtualisierung von Arbeitsbeziehungen in den unterschiedlichsten Settings (mit/ohne Hierarchie; Linie/Projekt; strategischer/operativer Arbeitsfokus; unternehmensintern/übergreifend) geht damit immer einher. Seltener leider die Etablierung von jeweils stimmigen Prozessen und Formaten, welche diese neue Art von Beziehungen stärken und Containment schaffen. Neben der notwendigen Öffnung der Unternehmensgrenzen in Netzwerkstrukturen oder für andere Kulturen gilt es auch einen stabilen Kern zu halten und zu pflegen.

## 2. Be creative, take care

Strategische Potenziale des Virtuellen (neuer Technologien) lassen ganz neue Varianten für Geschäftsmodelle entstehen. Der Kreativität sind kaum Grenzen gesetzt: Marktteilnehmer in weniger entwickelten Ländern unkompliziert erreichen, im Online-Handel den „long tail“ bedienen und dadurch kontinuierlich Geschäft lukrieren, die „Weisheit der Vielen“ für die Lösung von F&E-Fragen nutzen (wie bei diversen Crowdsourcing-Plattformen), oder im Internet eine Marke aufbauen und dabei eigentlich als Kleinstunternehmen aus einer Garage operieren, das über strategische Kooperationen Wertschöpfung erzeugt und sich im Kern ganz auf die Marke fokussiert – viele weitere Beispiele böten sich an. Das Internet mit seinen virtuell geprägten Potenzialen multipliziert unsere strategischen Möglichkeiten. Zugleich steigt in diesem dynamischen Umfeld die Gefahr, rasch vom Markt zu verschwinden. Manager brauchen in der Strategiearbeit Kompetenz und Settings, um diese Potenziale und Risiken auf dem Radar zu haben. Dafür ist technologisches Knowhow unabdingbar, ebenso wie die Bereitschaft extensiv zu kommunizieren, also in einen offenen Dialog mit vielen Stakeholdern zu treten. Vertrauen, Bindungsfähigkeit und die nötigen Attraktoren aufzubauen, sind wesentliche Erfolgskriterien dafür, ebenso wie das Wissen, wie solche Geschäftsmodelle funktionieren: den richtigen Mix aus festem Rahmen und Anreizen für die Selbstorganisation der Teilnehmenden; nachhaltiges Communitybuilding durch Transparenz und Vertrauen; rasches, kluges Reagieren auf schnelle Rückkopplungen bzw. Umgehen mit Unerwartetem; und vieles mehr.

Die Diskussionen dazu – oft unter dem Begriff „Unternehmen 2.0“ subsumiert – haben längst begonnen, prominente Beispiele sind analysiert (etwa *Amazon*). Die Konsequenzen für die Unternehmenssteuerung sind groß, geht es doch um einen Kontrollverlust der klassischen Hierarchie, um eine ganz neue Dimension und Qualität

von Rückkoppelungsbeziehungen (verteilt, schnell, flexibel) und das Entstehen neuer, nicht direktiv steuerbarer Communities. Die Integration der „Unternehmen 2.0“-Dimensionen in die Strategiearbeit ist vor allem für „klassische“ Geschäftsmodelle und Unternehmen anspruchsvoll, weil Bestehendes radikal hinterfragt und gefährdet werden kann und ganz andere Steuerungsmodelle zu entwickeln sind. Um drei Beispiele zu nennen: Ein jugendlicher Vorreiter im Web 2.0 war etwa die kalifornische T-Shirt-Plattform *Threadless.com*, die Designs von Usern entwerfen und bewerten lässt („I'd buy this T-shirt“) und erst produziert, wenn der Erfolg sicher ist; auch der Online-Riese *Amazon* wäre ohne die Aktivität seiner Nutzer nicht denkbar; und der Computerhersteller *DELL* generiert auf seiner *Ideastorm*-Plattform im Netz laufend Produktverbesserungen aus Kundenvorschlägen.

## 3. Strategiearbeit delegieren?!

Im Prozess der Strategiearbeit selbst können auf virtuellem Weg ganz neue Perspektiven mit einbezogen werden. Wenn Unternehmen auf internen Web-Plattformen ihre Mitarbeiter an der Strategiearbeit beteiligen – jeder und jede beitragen, kommentieren und bewerten kann, was Ideen, Chancen und Risiken von Strategievarianten sind – vervielfacht das die Optionen und Standpunkte. Eine so zentrale Funktion der Unternehmensentwicklung dezentral auf viele Schultern zu verteilen braucht Mut zur Offenheit und Vertrauen in die Intelligenz der Vielen. So wie die Bereitschaft, einen hohen kommunikativen und koordinativen Aufwand in Kauf zu nehmen. Zugleich erhöhen sich die Chancen für ein breites Commitment zur Strategie an der Basis. Auch Kunden können in solche Prozesse mit einbezogen werden.

Je nach Zielen und Ansprechpartnern kommen verschiedene Settings in Frage. Für die Arbeit mit Kunden bieten sich z.B. Kundenparlamente an. Sollen wegweisende Entscheidungen für das Unternehmen auf den Weg gebracht werden, braucht es dafür

auch Präsenz-Veranstaltungen, die ein mit allen Sinnen erlebbares Ausverhandeln beinhalten. Ein vorgefertigtes Strategiekonzept zu 100% umzusetzen, ist oft schwieriger, als eine emergente 80%-Lösung in Co-Creation effektiv weiter zu entwickeln. Technologisch gestützte Informationsmärkte können solche strategischen Entscheidungsprozesse absichern und „Communities“, die an den Kontaktflächen zum Markt dran sind, in zentrale strategische Entscheidungen einbinden (Schwarmintelligenz). Sie schaffen einen virtuellen Markt, auf dem viele Stakeholder ihre (strategischen) Ideen handeln und diskutieren können (siehe dazu das Video-Interview mit Caroline Rudzinski im Abschnitt „Pioniere“).

#### Wer kümmert sich? Wen kümmert's?

Weil die Gesamtstrategien von Unternehmen so oft bereits gelingende Virtualisierung implizieren und die Potenziale für neue Geschäftsmodelle und eine wirksamere Strategiearbeit in den letzten Jahren überdeutlich geworden sind, wird an vielen Stellen der Ruf nach einer eigenen Managementfunktion dafür lauter. Ein Chief Collaboration Officer (kurz CCO) soll – zumindest zum Start, um diesen Wechsel in Führung, Steuerung und Zusammenarbeit zu schaffen – damit betraut werden, kollaborative Settings aufzubauen und zu verankern. Virtualisierung und Kollaboration sind heute zwei Seiten derselben Medaille. In den Unternehmen ist dieses Thema oft nicht prominent genug besetzt, um es konsequent und mit hohem Tempo voranzutreiben. Dazu bräuchte es in klassischen Unternehmen einen glaubwürdig ausgewiesenen Experten, der zugleich ein Board-Mitglied ist. Ein solcher CCO muss neben technischem Knowhow und einem ausgeprägten strategischen Gesamtblick ein tiefes Verständnis dafür mitbringen, wie virtuelle Kooperation und die Geschäftsmodelle, die darauf angewiesen sind, funktionieren. Als Botschaft an die Organisation

ist er ein Symbol dafür, dass Virtualität als ein strategisches Thema ernst genommen wird.

#### Plädoyer für Probephasen der Strategieumsetzung

Die notwendige – weil in den aktuellen inhaltlichen und technologischen Entwicklungen enthaltene – Virtualisierung der Arbeit an der Strategieumsetzung darf nicht zur Gänze der Organisation überlassen werden. Potenziale und Risiken der Virtualität in der Strategieimplementierung müssen bereits in der Strategieentwicklung ihren Platz haben und bewusst mit eingebunden werden. Oft geht es in einem ersten Schritt darum, Pilots in einzelnen Bereichen umzusetzen, virtuelle Settings ohne Anspruch auf Perfektion auszuprobieren. Ganz im Sinne des im Feld der IT so erfolgreichen „rapid prototyping“. Also: Experimentierfreude! Und die Umsetzung sorgfältig planen, wenn damit die bisherigen Führungs-, Steuerungs- und Kooperationsmodelle auf den Kopf gestellt werden.

#### Video-Input: „Professionelle Intelligenz“

Prof. Dr. Gunter Dueck spricht auf der „x mess“ 2011 in Berlin darüber, auf welche Fähigkeiten es in einer globalisierten Welt, in der immer mehr „der Computer denkt und der Mensch lenkt“, ankommt. Welche Intelligenzen brauchen wir in Zukunft?  
<http://vimeo.com/32837984>

#### Quellen:

- Dishman, Lydia, "Why Your Company Needs A Chief Collaboration Officer", <http://www.fastcompany.com/1836468/why-your-company-needs-a-chief-collaboration-officer>, letzter Zugriff: 13.08.12.  
Hansen, Morton T./Scott Tapp, "Who Should be Your Chief Collaboration Officer", [http://blogs.hbr.org/cs/2010/10/who\\_should\\_be\\_your\\_chief\\_colla.html](http://blogs.hbr.org/cs/2010/10/who_should_be_your_chief_colla.html), letzter Zugriff: 13.08.12.  
Littmann, Peter/Stephan A. Jansen, *Oszillodox. Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation*, Klett-Cotta: Stuttgart 2000.  
Reiß, Michael, „Koordinatoren in Unternehmensnetzwerke“, *Produktions- und Logistikmanagement in Virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken*, Hg. Kaluza B./Blecker Th., Springer: Berlin 2000: S. 217–248.

# Who cares?! Toolbar für den virtuellen Wandel

**N**icht umsonst wird in klassischen Change-Formaten auf direkte Kommunikation und Dialog gesetzt (wie Workshops, Großgruppenveranstaltungen). Schließlich geht es in Veränderung darum, gemeinsam Neues zu schaffen, das auszuverhandeln und dabei zielorientiert das Commitment aller Stakeholder aufzubauen. Im direkten, physischen Aufeinandertreffen können neue Rollen früh eingeübt und Veränderungen erlebbar gemacht werden. Das ist der klassische Zugang. – Nun ist Change selbst im Umbruch: Das Umfeld wird volatiler, die Veränderungsziele beweglicher. Immer öfter überlappen sich Initiativen und Veränderung wird zum „work in progress“ bei hohem Tempo. Dazu kommen die Herausforderungen globaler Roll-outs und der Trend zu mehr strategischen Kooperationen, die auch im Change-Management heterarchische Zusammenarbeit und mehr dezentrale Steuerung erfordern. Auch der Wandel wandelt sich also. Welche Rolle spielt Virtualisierung dabei? Wir nähern uns aus drei Blickwinkeln:

1. Wie kann man Change-Prozesse mit Instrumenten, die virtuelle Kooperation und Kommunikation ermöglichen (z.B. Kollaborationstools) unterstützen?
2. Wenn Arbeitssettings virtueller werden, wie gilt es dann Veränderungen, die ja klassisch auf direkte Kommunikation setzen, zu gestalten?
3. Wo entsteht in Organisationen emergent – durch die Individuen mit ihren Smartphones, privaten Tablets, etc. – sowieso Veränderung in Richtung virtueller Arbeit, und mit welchen Konsequenzen für die Unternehmen?

## 1. Neue Breite, neue Impulse

Change-Projekte gehen klassisch von einem Punkt aus in die Breite. Die Kunst besteht darin, Impulse aus der Fläche oder aus der Peripherie des Unternehmens in den Wandel zu integrieren. Dazu bieten die Tools des Web 2.0 neue Chancen. In internen, online vernetzten Communities und auf offenen Crowdsourcing-Plattformen haben mehr und andere Stakeholder eine Stimme. Wenn es gelingt, Impulse aus der Breite der Organisation abzuholen und für das Ganze produktiv zu machen, bringt dieses virtuelle Arbeiten in Change-Prozessen extrem schnelle Rückkoppelungen und damit ein reflektierteres und näher am Markt agierendes Vorgehen. Das gilt besonders, wenn Veränderungen an mehreren Orten oder in übergreifenden Projekten umzusetzen sind. Michael Hengl, Oliver Menz und Johannes Wiek stellen in einer Case-Study ein von ihnen entwickeltes Echtzeit-Feedbacksystem im *Harvard Businessmanager* vor („Kollektiv handeln lernen“, Best Practice 10/2008).

## 2. Zauberlehrling Web 2.0 und virtuelle Gemeinschaften?

Wenn neue Online-Tools und -Settings der Zusammenarbeit eingeführt werden, bedeutet das Veränderung für die Organisation. Die Instrumente des Web 2.0 schaffen virtuelle Gemeinschaften jenseits von Organigrammen und Prozesscharts, in denen die Nutzer ihre Perspektiven ins Spiel bringen, Wissen teilen und verbinden, Neues entwickeln (wie etwa Wikis, Blogs, interaktive soziale Netzwerke, Kommunikations- und Kooperationswerkzeuge). Sie erzeugen über diese Platt-

formen neue Formen der Selbstorganisation, die Unternehmen nicht nur nach außen (E-Business Geschäftsmodelle) sondern auch nach innen markant verändern. Neue Fragen stellen sich, wenn Selbstorganisation so manifest wird. Die klassische Hierarchie wird herausgefordert: Wer steuert? Wer hat Entscheidungs- und Definitionsmacht über „gemeinsame Wirklichkeit“ (Zahlen?, KPI's?, Markteinschätzungen?). Grundsatzfragen von Beteiligung, Vertrauen, Angreifbarkeit (in Foren trauen sich Mitarbeiter mehr Offenheit als im direkten Dialog), Qualitätssicherheit und Datensicherheit sind organisationskulturell und technologisch zu bearbeiten. Deswegen zögern auch viele Unternehmen mit Recht, Web 2.0-Instrumente schnell und umfassend einzuführen.

Auf der anderen Seite stehen die Potenziale solcher virtueller Zusammenarbeits- und Kreativplattformen. Sie können mehr und integriertes Wissen schneller erzeugen, Commitment schaffen, „lessons learned“ aus der Praxis rascher umsetzen.

Solche kollaborative Web-Plattformen in Unternehmen wirksam zu etablieren und mit Leben zu füllen, ist leichter gesagt als getan. Mitarbeiter reißen sich nicht immer darum, mitmachen und beitragen zu dürfen oder nutzen sie kontraproduktiv für das Unternehmen. Der Nutzen wird erst durch eine kritische Masse von Usern deutlich. Die einzelnen Teilnehmer müssen diesen für sich spüren und erleben. Wie kommt man aber dort hin? Eine wirksame intrinsische Motivation für den Einzelnen mag es sein, sich zu profilieren und etwas für die eigenen Fähigkeiten und die eigene Vernetzung zu tun. Um die viel beschworene „Weisheit der Vielen“ in Organisationen nutzbar machen zu können, genügt reines Vertrauen auf die Emergenz des Schwarms nicht.

**Dazu Dr. Friederike Jödick, Senior Consultant Usability Engineering, Daimler TSS GmbH:** „Wenn neue Tools für virtuelle Zusammenarbeit eingeführt werden, braucht es eine klare Ansage der Führung, dass es gewollt ist, sie zu nutzen und wofür! Zur Verfügung stehende Räumlichkeiten, die Ausstattung und Zeiten für Einführungen und Schulungen müssen viel und positiv kommuniziert werden. Bei synchronen Settings haben Mitarbeiter oft Angst, sich zu blamieren, wenn z.B. während einer Videokonferenz plötzlich etwas nicht klappt. Dafür braucht es immer einen Zettel mit einem Notfall-Kontakt im Raum. Negativ-Erlebnisse sprechen sich schnell herum und bestätigen andere in ihren Ängsten. Grundsätzlich ist eklatant wichtig, dass die Technik robust und zuverlässig ist – wenn diese Voraussetzung nicht gegeben ist, ist das Tool von vornherein zum Scheitern verurteilt! Fachbereiche und IT müssen eng zusammenarbeiten, damit technische Möglichkeiten und Anforderungen beiden klar sind.“

Asynchrone Settings sind nicht ganz so kritisch, weil man sich langsam einarbeiten und Fehler schnell rückgängig machen kann. Zum Beispiel kann ein in *Microsoft Sharepoint* falsch hochgeladenes Dokument rasch wieder gelöscht werden.

Zur Usability bei synchronen Settings: Es braucht Transparenz darüber, wer anwesend ist und wer in welcher Rolle ist – Moderator, Projektleiter, möglicherweise auch ein Presenter (wenn z.B. live via Screensharing eine Präsentation durchgesehen wird). Auch der grobe Ablauf eines Meetings ist im besten Fall neben dem gemeinsamen Workspace permanent sichtbar. Daneben muss der Einzelne wissen, welche Tools ihm zur Verfügung stehen: Kann ich chatten? Fragen stellen? Etwas notieren? Dabei ist es hilfreich, wenn ‚Look and Feel‘ aus bestehender Software bereits bekannt sind und wenn an bestehende Prozesse gut angeschlossen wird.

Die magischen Faktoren für den Erfolg virtueller Tools sind: Aufklärung leisten, positiv kommunizieren, den Mehrwert aufzeigen, eine robuste Technik gewährleisten. Wenn man sich daran hält, hat man schon viel geschafft. Dazu müssen Führungskräfte selbst mit gutem Beispiel voran gehen und ein echtes Interesse haben, die Potenziale zu nutzen!“

### 3. Hoch lebe der Bypass?!

Die Praxis in den Unternehmen ist weiter als die dort offiziell eingerichteten Plattformen. Im individuellen Finden improvisierter Lösungen zur virtuellen Kooperation über persönlich genutzte Tools vernetzen sich Mitarbeiter schon heute in virtuellen Gemeinschaften ganz generell und vor allem, wenn die bestehenden IT-Architekturen Lücken offen lassen. Sie schaffen sich selbst Wege – oft aus dem Fundus privat genutzter Software. Für das Unternehmen erhöht sich dadurch die Wahrscheinlichkeit eines hohen Risikos beim Datenaustausch. Was heißt das für Unternehmen: Eigene attraktive Angebote für solche virtuellen Kommunikations- und Kooperationsformate zu entwickeln, einfache Basisspielregeln zu verankern und in eine verantwortungsbewusste Vertrauenskultur zu investieren. Der „case for action“ besteht auch darin, zu verstehen, über welche Kanäle in der Organisation Daten ausgetauscht und welche Tools genutzt werden. Wenn dabei tatsächlich alle potenziellen Endgeräte mitgedacht werden (diverse private Smartphones, Tablets, etc.), erhöht sich die Lösungskomplexität enorm. Der Kern ist: Es kann nicht mehr davon ausgegangen werden, dass IT-Architekturen und virtuelle Settings nur zentral gesteuert werden. Dieser Realität müssen sich Organisationen stellen.

#### Toolbar: Was ist zu beachten?

Die Auswahl von Tools braucht zunächst Klarheit darüber, für welche Arbeitsansprüche Lösungen gesucht werden. Wenn es um die Generierung neuer Ideen geht, braucht

es andere Settings, als für das operative Abarbeiten von To do's. Das klingt leider selbstverständlicher, als es ist. Zu oft und unreflektiert wird dem Trend ins Social Web gefolgt, ohne vorab gründlich zu klären, was Ziele und Funktion einer Online-Plattform sein sollen. Das Credo müsste lauten: „form follows function“. Dazu gilt es zu klären, was ein Medium leisten kann und was nicht. Die Tabellen unten geben Hilfestellung bei der Auswahl geeigneter Tools. Zentrale Punkte sind:

- **Security:** Viele große Provider hatten in den letzten Jahren mit Ausfällen oder Datenlecks zu kämpfen. Oft genügen die Sicherheitsrichtlinien der Anbieter den von der Compliance des Unternehmens vorgegebenen Normen nicht. Die Grundfrage, ob der Cloud getraut werden darf, ist derzeit leider in den meisten Fällen noch mit Nein zu beantworten.
- **Anschlussfähigkeit:** Die Kompatibilität mit bestehenden Systemen kann zur unüberwindlichen Hürde oder zum Katalysator für Online-Tools in Organisationen werden. Dabei geht es zum einen um Anschlussfähigkeit an bestehende Prozesse, zum anderen um technische Anschlussfähigkeit.
- **Usability:** Die einfache Bedienbarkeit von Systemen kann nicht immer vorausgesetzt werden, ist aber von entscheidender Bedeutung. Oft scheitern Plattformen an banalen Aspekten wie unübersichtlichen Interfaces oder einer schlechten Übersetzung in andere Sprachen.

Die folgende Matrix gliedert Tools, die für Corporates bzw. den Mittelstand gedacht sind, solche für Privatanutzer, Kleinunternehmen und Teams, und schließlich Tools, die quasi „onboard“ in bestehenden Systemen bereits enthalten sind (z.B. *MSN Messenger* im *Microsoft Office*-Paket). Im Anschluss daran fassen wir die Funktionen und Pro und Contra einiger ausgewählter Tools kurz zusammen.

**Corporates und Mittelstand**  
Plattformen, die sich explizit  
an Corporates richten

**Privatnutzer und Klein-  
unternehmen / Teams**  
Plattformen für Privatnutzer,  
die v.a. in Teams eingeführt  
werden

**Onboard**  
Leicht verfügbare, lokale  
Tools, die von Einzelnen  
genutzt werden und sich in  
der Organisation emergent  
verbreiten

### Entscheidungsebene

**Konzernweit /  
bereichsweit**

**Teamweit /  
individuell**

**Teamweit /  
individuell**

### Auslöser für die Implementierung / Ziele

**Entscheidung in der Linie:**  
Anlass ist oft die konzern-/  
bereichsweite Implemen-  
tierung neuer IT Services.  
Ziele: Effizienzsteigerung bei  
Wissensarbeitern, Erfassung  
und Nutzung von Experten-  
wissen in der Organisation,  
Aufbau dezentraler Netz-  
werke

**Entscheidung einzelner  
Führungskräfte oder Mitar-  
beiter:** Anlass sind oft vir-  
tualisierte Teamstrukturen,  
für die schnell pragmatische  
Lösungen gebraucht wer-  
den (oft im Bereich Mee-  
tingdienste, Kollaborations-  
dienste, Social Networks).

**Emergente Verbreitung  
in Firmen:** Anlass sind oft  
Funktionslücken in beste-  
henden Systemen, die von  
Einzelnen / kleinen Teams  
pragmatisch mit Bordmitteln  
ausgeglichen werden (z.B.  
*MSN Messenger* in Erman-  
gelung eines Social Network  
Services).

### Sicherheit

**Ja:** Zumindest sind die  
Security-Architekturen  
auf Corporate-Policies hin  
anwendbar.

**Eher nicht:** Oft bieten  
selbst große Dienste keine  
adäquate Sicherheitsarchi-  
tektur, vgl. Datenlecks in  
jüngster Zeit bei *Dropbox*  
oder *Box.net*.

**Eher nicht:** Mitgelieferte  
Tools sind sehr verbreitet  
und daher im Visier von  
Hackern; das Fehlen einer  
übergreifenden Sicherheits-  
architektur wird bei Verbrei-  
tung in der Organisation  
zum Problem.

### Administration / Skalierbarkeit

**Ja:** Administrations-Dash-  
boards und das Manage-  
ment flächendeckender  
Roll-outs in verschiedenen  
Gruppen sind Basis (großer  
Vorteil dieser Lösungen).

**Nein:** Die Dienste sind  
größtenteils auf Einzelnutzer  
zugeschnitten; Marktführer  
wie *Google Docs* und *Drop-  
box* bauen zur Zeit Skalie-  
rungsmöglichkeiten aus.

**Zum Teil:** Die Verbreitung  
kann durch die Policies der  
Clientrechner geregelt wer-  
den, im laufenden Betrieb  
ist kaum Administration  
möglich.

### Usability / Zugang

**Zum Teil:** Durch technisch  
geprägte Konzeption und  
große Funktionalität ist die  
Usability oft nicht ausrei-  
chend gut – wichtig vor der  
Einführung zu prüfen!

**Ja:** Tools für Endkunden  
sind oft wegen ihrer Usa-  
bility erfolgreich – daher  
werden sie auch im Corpo-  
ratekontext genutzt.

**Ja:** Die Tools sind überall  
vorinstalliert – das macht  
den Zugang einfach, oft sind  
die Dienste gut mit ande-  
ren Standardprogrammen  
kompatibel.

### Anschlussfähigkeit an bestehende Systeme

**Ja:** Die Schnittstellen zu  
Standardplattformen wie  
*SAP* oder *Oracle* sind oft  
mitgedacht (ein zweiter  
Vorteil von Corporate-  
Lösungen).

**Zum Teil:** Die Ankoppe-  
lungsfähigkeit an Busi-  
nessplattformen ist kaum  
gegeben, Schnittstellen zu  
Endkudentools / Emails  
sind häufig gut gelöst.

**Nur lokal:** Die Anschluss-  
fähigkeit an lokale Dienste  
/ lokale Mail Clients ist oft  
sehr gut, der Anschluss an  
Businessplattformen aber  
kaum gegeben.

**Customization**

**Ja:** Die Tools sind weitgehend maßschneiderbar, oft allerdings nur durch zentrale Administration.

**Eher nicht:** Die Tools decken oft nur Teilbereiche ab, Customization erfolgt individuell oder teamweise durch die Zusammenstellung der Tools.

**Eher nicht:** Die genutzten Tools sind sehr begrenzt im Umfang.

**Beispiele**

**Social Platforms:**  
*Jive* (jivesoftware.com),  
*IBM Connections*  
(<http://ibm.co/NC5kBv>),  
*Yammer* (www.yammer.com)

**Ideamarkets:**  
*Crowdworx* (www.crowd-  
worx.com), *NosCo*  
(<http://www.nos.co/app>)

**CRM Systeme:**  
*Salesforce*  
(www.salesforce.com)

**Meeting Tools:**  
*GoToMeeting* (gotomeeting.  
com), *Microsoft Lync*  
(lync.microsoft.com)

**Collaboration Tools:**  
*Google Docs*  
(docs.google.com)

**Projektmanagement:**  
*Basecamp* (basecamp.com)

**Meeting Tools:**  
*Skype* (skype.com),  
*join.me* (join.me)

**Datenspeicher:**  
*Dropbox* (dropbox.com),  
*Sugarsync* (sugarsync.com),  
*Wuala* (wuala.com)

**Oft Windows Bordmittel:**  
*MSN Messenger* als Ersatz  
für Social Networks, *Out-  
look-Addons* zur Aufgaben-  
verwaltung oder für CRM-  
Funktionen, Serienbriefe  
in *Word* zur Erstellung von  
Massenaussendungen etc.

**Pro und Contra zu ausgewählten Tools****1. Meeting-Tools****Tool / Link**

**GotoMeeting**  
[www.gotomeeting.at](http://www.gotomeeting.at)

**Funktionen**  
Telkos, Videokonferenzen,  
Screensharing, Slidesharing

**Pro / Contra**

+ einfach zu bedienen; solide, gute Audioqualität (Telefon als Backup zuschaltbar); gute Zusammenarbeitsoptionen; Support mobiler Endgeräte  
– nur Windows-Versionen haben volle Funktionen (Mac-Version und Mobile Apps etwas eingeschränkt)

**Microsoft Lync**  
[lync.microsoft.com](http://lync.microsoft.com)

Telkos, Videokonferenzen,  
Slidesharing

+ gute Einbindung in das Microsoft Ökosystem (Präsentationen, Sharepoint, Exchange); relativ verbreitet in großen Unternehmen  
– schlechte Collaboration-Features; kaum Support für mobile Endgeräte

**Join.me**  
www.join.me

Screen-Sharing (z.B. Powerpoints, Docs, etc.)

+ sehr einfaches und intuitives Screen-Sharing für Teams inkl. Chatfunktion etc. (z.B. für Präsentationen)

**Skype**  
www.skype.com

Telefonkonferenzen, Videokonferenzen, Chats

+ hat mittlerweile sehr gute Sprachqualität für Audio- und Videokonferenzen, sofern Windows-Rechner im Einsatz sind; bietet zudem rudimentäre Zusammenarbeitsoptionen (Dateiaustausch, Gruppenchats, Screensharing)

## 2. Social Platforms

### Tool / Link

**Yammer**  
www.yammer.com

### Funktionen

Instant Messaging / Private Social Network

### Pro / Contra

+ ist eine solide Plattform für Instant Messaging (Gruppenchats, schwarzes Brett für Neuigkeiten, Dateiaustausch, etc.); der Activitystream lässt sich einbinden in laufende Business Dashboards (*Salesforce, Netsuite, Sharepoint*, etc.)

**Jive**  
www.jivesoftware.com

sehr verbreitete Social Business Software für Corporates

+ Marktführer für konzernweite Social Networks; sehr integriertes Tool, das sich rein an Corporates richtet  
– Anfängertücken (z.B. deutsche Übersetzung unsauber)

## 3. Collaboration Tools

### Tool / Link

**Google Docs**  
docs.google.com

### Funktionen

Office Collaboration

### Pro / Contra

+ die beste Suite für Echtzeit-Kollaboration online (Docs, Tabellen, Präsentationen, Flowcharts, Questionnaires)  
+ mehrere Personen können verlässlich an einem Dokument arbeiten; guter Export in andere Formate (z.B. PDF)  
– eigenes Dateisystem „Google Drive“ in der Cloud, nicht anschlussfähig an Sharepoint oder Network Drives (Server)

**Integration mit MS Office**  
tools.google.com/dlpage/cloudconnect

#### 4. Projektmanagement

**Tool / Link****37Signals Basecamp**  
basecamp.com**Funktionen**Lightweight Projekt-  
steuerung, Chats /  
Diskussionen**Pro / Contra**

+ Marktführer für kommunikationsorientiertes Online-Projektmanagement (Verwaltung der Kommunikation laufender Projekte, rudimentäre Milestone-Verwaltung, Filesharing)

+ sehr intuitiv nutzbar, kaum Einarbeitung notwendig, sehr übersichtlich; tägliches Mail-Update

– geht wenig in die Tiefe des Projektmanagements: Kalender und Milestones nur rudimentär; braucht separate Meeting-Software für direkten Austausch; keine gute Suchfunktion; wenig Statusreports

#### 5. Datenspeicher

**Tool / Link****Sugarsync**  
www.sugarsync.com**Funktionen**Datenbackup und Sync über  
verschiedene Geräte (PC,  
Mac, Smartphones, Tablets)**Pro / Contra**

+ macht keine Fehler beim Sync über mehrere Geräte; läuft im Hintergrund; viele Einstellungsmöglichkeiten, was wohin gesichert werden soll; sehr gute Verschlüsselung; kann jeden Ordner auf jeder Festplatte synchronisieren bzw. sichern; kostenlose Versionsverwaltung

**Dropbox**  
www.dropbox.comOnlinefestplatte und  
Dateifreigabe (Web und  
Apps für Smartphones,  
Tablets)

+ bester Dienst, um einzelne Dateien online verfügbar zu halten / schnell gemeinsam Ordner mit Dateien zusammenstellen; sehr intuitiv

– nur ein Remoteordner auf PC möglich, der „Dropbox“ heißen muss (d.h. kein Sync mit bestehenden Ordnern möglich)

– Kritik wegen Datensicherheitspanne; wurde seitdem deutlich überarbeitet, keine weiteren Pannen

**Wuala**  
www.wuala.comHochsicherer Datenspeicher  
und Filesharing

+ positioniert sich über herausragende Sicherheit (Daten werden noch vor dem Upload lokal verschlüsselt, das Passwort liegt nur lokal beim User)

# Extrem laut und unglaublich fern?! Wie man im Virtuellen verbunden bleibt

**V**irtuell gut führen zu können, ist ein Muss geworden: 2011 arbeiteten 80% aller Arbeitnehmer in den USA virtuell (Business Week). Das Arbeiten in der Matrix oder in großen Projekten und internationalen Settings trägt ebenso dazu bei, wie die Möglichkeiten des Web 2.0 und die „Generation Y“ mit neuen Ansprüchen an die Flexibilisierung von Arbeit. Eine aktuelle Studie zu „Flexible Working 2012“ (Deloitte) arbeitet als Problemfelder heraus:



(Quelle: Flexible Working 2012. Wie flexibel gestalten Unternehmen in Österreich die Arbeit ihrer MitarbeiterInnen, Deloitte Human Capital, 04/2012.)

Diese Zahlen geben Orientierung zu den Herausforderungen virtueller Führung. Die digitale Vernetzung kann und soll uns dabei helfen, unseren Kollegen näher zu sein. Via Email und Skype, in Chatrooms und auf Kollaborationsplattformen sind wir heute vielfältig connected – angeschlossen an scheinbar unerschöpfliche Möglichkeiten der Kommunikation. Wir können rasch Rücksprache halten mit örtlich weit entfernten Mitarbeitern und zeitlich entkoppelt gemeinsam an Ideen und Projekten arbeiten. Das ist die gute Nachricht. Tatsächlich schicken wir unsere Mails aber auch an die Kollegin im Nachbarbüro und wir stellen fest, dass die digitalen Kommunikationskanäle wichtige sinnliche Qualitäten nicht mittransportieren. Aus den Sinnen heißt oft aus dem Sinn. Wenn Führung nicht mehr erlebbar ist, sind auch die „Nahen“ plötzlich fern. Die Folge ist eine doppelte Vereinsamung. Virtuelle Verbindungen sind dann extrem laut – weil man immer online und verfügbar ist –, und unglaublich fern – weil der direkte Kontakt fehlt! Das markiert, worum es bei virtueller Führung geht.

## Nähe trotz Distanz

Es besteht ein bemerkenswerter Optimismus darüber, was in virtuellen Teams in kurzer Zeit erreicht werden kann. Manches davon ist berechtigte Hoffnung, anderes wird Utopie bleiben. Führungskräfte stehen im virtuellen Raum vor der großen Herausforderung, ein emotionales und physisches Gespür für Situationen zu entwickeln. Dafür stehen meist nur Sprache und Stimme, manchmal noch Mimik (in Videokonferenzen) als

Informationsquellen zur Verfügung. Wie kann aber aus dieser Distanz überhaupt entschieden werden? Wo holt man sich Feedback und wo findet Dialog statt, der auch nicht Ausgesprochenes spürbar macht? Im digitalen Effizienzfieber ist Technologie vor allem Beschleuniger, es gibt ausschließlich explizite Kommunikationsräume, die informellem Austausch und einem emotionalen „Nachspüren“ keinen Platz einräumen. Zudem ermöglichen zeitlich entkoppelte Interaktionen (z.B. via Email) kein direktes, synchrones Feedback und sind dementsprechend oft Quelle von Missverständnissen. Der Fokus in der Handhabung und Weiterentwicklung virtueller Formate kann folglich nicht in erster Linie darauf gerichtet sein, noch schneller und effizienter zu werden. Führungskräften stellt sich die anspruchsvolle Aufgabe, in virtuellen Teams für „Nähe trotz Distanz“ zu sorgen und die angesprochenen Wahrnehmungsdefizite so gut wie möglich zu kompensieren. Das ist emotional und koordinativ anstrengend. Worauf es dabei ankommt:

- **Sich persönlich kennen:** Wer sich „in echt“ getroffen und kennengelernt hat, tut sich im Virtuellen leichter, effektiv zu kooperieren.
- **Ein starkes gemeinsames Thema:** Ein verbindendes Thema mit Zugkraft (Zugehörigkeit zur selben Community) hilft bei der Zusammenarbeit im Netz, weil Sprache und Anliegen geteilt werden.
- **Den Kontext des anderen erleben:** Die wirksamste Voraussetzung ist allerdings ein gemeinsam mit allen Sinnen erfahrener und erlebter Kontext (*immersive learning*).

### Gekonnt improvisieren!

Virtuelle Zusammenarbeit verlangt nach besonders ausgeprägten Fähigkeiten bei Führungskräften, sowie nach der vielzitierten Medienkompetenz. Was verbirgt sich hinter diesem inflationär gebrauchten Begriff? Gemeint ist nicht nur die souveräne Handhabung der Technologie, die sich ohnehin mit ausreichend Praxis einstellt. Es geht schon davor um die bewusste Auswahl von virtuellen Kommunikationskanälen, die jeweils

am besten geeignet sind. An der falschen Wahl der Medien scheitern oft Projekte, die auf virtuelle Kooperation angewiesen sind. Medienkompetenz heißt auch, Kanäle und Settings in ihrer Gesamtwirkung zu denken und improvisatorisch zu kombinieren. Für manche Führungskräfte ist das eine neue Welt, die es erst zu erobern gilt. Benötigt wird eine offene Haltung gegenüber medialen Technologien, die Bereitschaft Neues zu erproben und vielleicht auch einmal zu scheitern, um daraus zu lernen. Tatsächlich stellen virtuelle Tools, die *nicht* improvisiert sind, die Ausnahme dar – und nichts ist so haltbar wie ein Provisorium: Unter Druck wird ein Tool gebraucht, aus der Not eines benutzt, und schon ist es Dauerlösung. Das wird auch so bleiben. Es geht darum, die Balance zu finden zwischen der Erkenntnis, dass es Improvisiertes in diesem Bereich immer geben wird (und muss), und einem notwendigen Anspruch an Standards (z.B. in Bezug auf die Sicherheit eines Tools).

### Eine neue Rolle für Führungskräfte?

Dass sich mit der zunehmenden digitalen Vernetzung die Rolle von Führungskräften (v.a. aus dem mittleren Management) verändert, davon ist heute an vielen Stellen zu lesen. Wir glauben, es geht weniger um qualitativ gänzlich Neues als um eine neue Quantität von bereits Bekanntem, in anderen Worten: um eine Potenzierung bisheriger Fähigkeiten. In direkten Führungssettings führt der gemeinsame soziale Kontext mit, es gibt Unterstützung durch ein gemeinsam erfahrenes Umfeld, die geteilte Kultur, informelle Begegnungen, ein bestimmtes Alltagsverständnis des Tagesgeschäfts usw. Diese selbstverständliche gemeinsame Basis wird im Virtuellen weitgehend gekappt. Führung muss deshalb sehr viel expliziter werden. Was bisher von selbst miterlebt wurde („Wie geht es?“, „Was passiert aktuell?“), muss nun bewusst adressiert und geklärt werden. Potenziale und Widerstände zu erkennen wird schwieriger. Mitunter kann es vor dem Abhalten einer Telefonkonferenz ratsam sein, alle Teilnehmer einzeln

„durchzutelefonieren“, um über Prioritäten, Stimmungen und Positionen informiert zu sein. Auch Anweisungen sind klarer auszusprechen, weil es weniger Kontaktpunkte für Kontrolle und Einfluss gibt. Das führt zu der paradoxen Situation, dass einerseits der beschriebene „explizitere“ Stil Hierarchien (über)deutlich macht, andererseits aber von den Geführten viel mehr Eigenverantwortung für die eigenen Ergebnisse erwartet und notwendig wird. Führungskräfte müssen Ihre (dezentral vernetzten) Mitarbeiter also in die Selbststeuerung entlassen und zugleich ihrer Steuerungsfunktion über räumliche und zeitliche Distanzen hinweg gerecht werden, ihnen Richtung und Raum mit klaren Monitoringvereinbarungen geben.

Diesen Widerspruch aufzulösen oder zu gestalten, erfordert Vertrauen. Und zwar von beiden Seiten: „Ich kann mich auf meinen Mitarbeiter verlassen“ und „Ich weiß, was mein Beitrag ist“. Wenn zu achtzig Prozent nicht klar ist, was am anderen Ende der virtuellen Verbindung passiert, kann expliziteres Führen die verlorene Kontrolle nicht zurückholen. Virtuelle Settings brauchen beidseitig, bei Führungskräften und bei Geführten, mehr Eigenverantwortung. Noch intensiver als sonst müssen sich Führungskräfte vor allem der Sinnstiftung bei ihren Mitarbeitern widmen, d.h. den Sinn des Unternehmens ganzes vermitteln, das Geschäftsmodell, die Geschichte, die erzählt werden soll, nicht zuletzt auch die Anreize für Teilnahme und Engagement in den virtuellen Arbeitssettings. Für die aus der Ferne geführten Mitarbeiter mag es hingegen wichtig sein, die eigene Sichtbarkeit, die Verbundenheit und Glaubwürdigkeit im Unternehmen zu erhöhen.

#### **Was heißt das für die Geführten? Wie führen sie sich und ihre virtuellen Vorgesetzten?**

Zu selten wird gefragt, was virtuelles Arbeiten für diejenigen, die sich führen lassen, bedeutet. Der Einzelne muss sich neu verankern und darauf achten, im virtuellen Raum nicht verloren zu gehen (nicht zu ver-

einsamen). Es mag die persönliche Freiheit erhöhen, von überall (von unterwegs, von zuhause, von internationalen Meetings) oder nur projektbezogen arbeiten zu können. Mit der steigenden Eigenverantwortung wächst aber auch die Notwendigkeit, Unternehmer seiner selbst zu sein, sich aktiv und ständig zu informieren, zu vernetzen und zu vermarkten. Zugleich wird, wie oben ausgeführt, expliziter geführt, d.h. man hat punktuell detailliert Rechenschaft abzulegen, das Reporting nimmt im virtuellen Arbeiten rasant zu. Diesen Widerspruch muss man aushalten. Mobile Devices und international vernetzte Teams können auch zu Selbstausbeutung führen, z.B. „Die Kollegen in den USA beginnen jetzt erst zu arbeiten, ich arbeite noch etwas mit ihnen gemeinsam...“. Der Trend, nur mehr die Leistungserbringung von Mitarbeitern zu messen und nicht mehr die physische Präsenzzeit, ist nicht nur Lösung, sondern wirft auch neue Fragen auf. Selbstvergewisserung, Beziehungsvergewisserung und System- und Sinnvergewisserung müssen nach wie vor stattfinden, aber viel bewusster organisiert werden. Eine Möglichkeit (auf sachlicher Ebene) könnte in der Vereinbarung feingliederigerer Ziele bestehen, die in kürzeren Abständen abgestimmt werden. Auf emotionaler Ebene ist auch relevant, in welchem Setting „ferne“ Kollegen arbeiten: in einem Büro, zuhause oder von unterwegs? Stabile Strukturen (regelmäßige virtuelle Meetings, alternierend mit „realen“ Treffen) können einer solchen Entkoppelung vorbeugen. Die soziale Verankerung ist anspruchsvoll. Wie die Karriereentwicklung virtueller Mitarbeiter aussieht, bleibt schnell unterbelichtet. Aus den Augen, aus dem Sinn - wer täglich präsent ist, wird von Vorgesetzten leichter karrieremäßig mitgedacht.

Unsere „Do's der virtuellen Führung“ umfassen an sich vertraute Aufgaben und Fähigkeiten von Führungskräften und Geführten. Das Neue ist die quantitative Intensivierung und die bewusstere (explizitere) Adressierung und Planung.

- **In den Beginn investieren!** Kennenlernen der Personen und ihrer Kontexte, Vertrauen und Beziehungen aufbauen, aktiv gemeinsame Zielbilder entwickeln und Contracting (Ziele, Verantwortungen und Erwartungen zu Beitragen; Spielregeln der virtuellen Zusammenarbeit sehr explizit klären; Teamcharta).
- **Stabile Arbeitsbeziehungen etablieren und pflegen!** Für Erlebbarkeit sorgen, wo und wann immer es geht (z.B. Videos der Arbeitsplätze zeigen; persönliche Elemente konsequent in die Agenden virtueller Meetings einbauen).
- **Kontinuierlich für ein klares und geteiltes Zukunftsbild („desired future“) sorgen!**
- **Offen und transparent kommunizieren!** Regelmäßige Team-Meetings und individuelle Gespräche geben Sicherheit und Stabilität.
- **„Ups & Downs“ ernst nehmen und sehr direkt ansprechen!** Schwache Signale sehr schnell aufgreifen, bei Eskalationen wenn irgend möglich auf persönliche „face-to-face“ Kommunikation wechseln, Erfolge feiern, kontinuierlich nach Stimmung und Zwischenergebnissen fragen.
- **Medien- und Technologiekompetenz!** Für Kommunikation und Zusammenarbeit einen stimmigen Mix von Medien und Tools einsetzen – mit klarer Struktur und großer Disziplin.

### Managing the Unexpected

Ein Aspekt führt für beide Seiten (Führungskräfte und Geführte) noch zu einer Verschärfung: Die Virtualisierung hängt eng zusammen mit der Globalisierung der Märkte und ihrer zunehmenden Unberechenbarkeit (Stichwort „VUCA“ – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Globale Ökonomie braucht Vernetzung in Kommunikation und Kooperation. Virtuell zusammenzuarbeiten wird dabei zur Notwendigkeit und Herausforderung mit großen Potenzialen: Dezentral organisierte Teams können emergent Neues entstehen lassen – Innovation kommt oft vom „Rand“. Kleine, flexible Projekteinheiten tragen, richtig eingesetzt, zur Agilität der Organisation bei; wie auch IT-Systeme, die in Echtzeit Feedback und Kollaboration ermöglichen. Zugleich geht es in einem sich rasant wandelnden, unkontrollierbaren Umfeld nicht nur um die Lösung von Standardaufgaben. Wie das „Unerwartete“ über räumliche, zeitliche und kulturelle Distanzen hinweg in virtuellen Medien gemanagt werden kann, das ist dann die Kür virtueller Führung und virtueller Teams. Sicher ist, dass ein Mindestmaß an physischer Präsenz, persönlicher Beziehung und Vertrauen unabdingbar – und technologisch nicht zu ersetzen – sind.

### Tipps von erfahrenen international agierenden ManagerInnen und BeraterInnen



**Anne-Sophie Lotgering, Orange Business Services, Vice President Sales & Marketing Europe**

The main challenges that I experience in working virtually are:

- **Communicating:** Making sure that you communicate with your colleagues on a constant basis, both formally and informally. You have to be very organized about finding the time for one-on-one meetings to communicate formally and finding the right balance with informal adhoc communications. As I am in a regional role I keep repeating to myself every day to spend at least as much time on other countries with advice and leadership as on the one I am based in.
- **Time zones:** Understanding the constraints of colleagues outside of Europe in terms of time zones. In fact 12 to 2pm is the only global time slot. Too few people are sensitive to that.

- **Technicality:** Being very aware of voice and tone and in tune with the way people might express themselves especially on conference calls where several people are contributing. Otherwise you won't get the feelings and reactions right. In addition, face-to-face meetings are needed from time to time.

What I've learnt so far is to talk, talk, talk! Many people in virtual organizations rely too much on e-mail, which is a useful tool but not the right one if there is an issue that needs solving or clarification. We should never forget that talking is the best way of communicating. We also use video conferencing a lot, it works better than just audio for making decisions and for in-depth discussions on key topics. Instant Messaging is also used very much in our organization, we have been early adopters because of our widely geographic spread organization (166 countries & territories). It's an easy and informal way of sharing info quickly, finding out if someone is available ad hoc, exchanging documents or reviewing them live in groups.

Another learning is to always have a short recap of a conversation via e-mail after audio-conferences. I just note 5-6 bullet-points. Sometimes you're already late for the next meeting but it's important to organize yourself in a way that you have at least 5-10 minutes of time in between.

If you are working on key strategic projects (e.g. reorganization, transformation, identity changes etc.), it is much better to do it face-to-face, especially the kick-off with all needed stakeholders. Otherwise it will dilute! Sometimes it even has to be offsite in order to be able to look at things in a different way.



**DI Silvia Buchinger, Telekom Austria AG,  
Group Chief HR Officer**

Wir sind in acht Ländern aktiv, virtuelle Zusammenarbeit ist eine Notwendigkeit für uns. Im HR-Bereich funktionieren z.B. Performance Management und Team-Updates virtuell. Für unser Talent Management Programm treffen sich die Leute am Anfang zu einem Startmodul, wo sie sich kennenlernen und zu

Themen zusammenfinden. Dieser Modus – sich persönlich zu treffen und erst dann virtuell zu verbinden – hat sich sehr bewährt. So können Erfahrungen ausgetauscht werden und die Vernetzung in unserer Unternehmensgruppe mit ihrer kulturellen Vielfalt wird effizienter und effektiver gestaltet.

Besonders wichtig für virtuelle Führung sind sehr klare Zielvereinbarungen. Genauso auch Rahmenbedingungen: Virtuelle Meetings müssen denselben Stellenwert haben wie Arbeitsmeetings vor Ort, sodass nicht jemand einfach wegbleibt, weil es „nur“ virtuell ist. Zum vereinbarten Zeitpunkt wirklich verfügbar zu sein, erfordert Eigenverantwortung und Selbstdisziplin. Beim Mentoring unserer „Top Talents“ etwa haben wir gelernt, dass es vor allem Disziplin braucht, damit diese Beziehungen virtuell funktionieren. Führungskräfte müssen insgesamt in virtuellen Settings vieles bewusster machen und planen. Man kann nicht mehr ins Nebenzimmer gehen, um etwas zu klären, sondern muss jetzt einen Termin eintragen, sich extra inhaltlich vorbereiten usw. Persönliche und emotionale Aspekte müssen explizit mit einbezogen werden, damit man sie aktiv nutzen kann. Es fällt auch schwerer, Kritik zu geben, wenn man sich nicht direkt gegenüber sitzt. Das braucht mehr Mut.

Extrem laut und unglaublich fern?!  
Wie man im Virtuellen verbunden bleibt

Erfolgreiches virtuelles Führen heißt üben und die verfügbaren Medien wirklich nutzen: z.B. Video- statt Audio-Konferenzen, Net-Meetings, neue Brainstorming-Tools etc. Für uns ist herausfordernd, dass unsere Länder sehr autonom agieren und virtuelles Arbeiten noch nicht überall gleich verankert ist. Wo es nötig ist, unterstützen und schulen wir in den „Basics“. Wenn ich heute mit Studenten spreche, merke ich, wie selbstverständlich sich junge Menschen zu Themen im Social Web vernetzen. Spätestens wenn diese Generation in die Arbeitswelt kommt, bekommt das Thema einen neuen Kick. Virtuelles Arbeiten ist eine Arbeitsform der Zukunft – besser wir stellen uns *heute* darauf ein!



**Gustav Gary Seehusen, Senior Consultant bei Heitger Consulting, Experte für internationale Organisations- und Teamentwicklung**

Vertrauen ist wesentlich zur Effektivität in jedem Team. In einer virtuellen Welt wird es aber unter ganz anderen Bedingungen aufgebaut als im direkten Kontakt – vor allem, wenn auch international gearbeitet wird. Mitteleuropäische Firmen richten ihren

Fokus zum Start eines Projekts oft sehr schnell auf das Sachliche und Operative. Es wird nur nach dem Was gefragt, nicht aber nach dem Wer. Beziehungsaufbau braucht Zeit, die man am Anfang investieren muss. Am besten funktioniert das in einem Kick-off Workshop, bei dem man sich face-to-face trifft.

In diesem Start-up entsteht über das Kennenlernen und erste inhaltliche Arbeit hinaus ein Rahmen für die Zusammenarbeit in Form einer „Charta“ mit Zielsetzungen, Vision, Werten und gegenseitigen Erwartungen, wichtig sind dabei auch die Rollen, und dass man sich auf „Rules of Engagement“ einigt – z.B. für den Ablauf von Kommunikation und Konfliktklärung. In welchem Fall telefonieren wir, wann reicht Email, wann SMS, wann Instant Messaging? Eine Faustregel lautet: Am Anfang möglichst oft „rich communication tools“ (face-to-face, Video-Calls usw.) verwenden, später kann der Aufwand gedrosselt werden. Eine „Charta“ ist also ein Kultur schaffendes Instrument und baut ein Gerüst für die virtuelle Zusammenarbeit.

Die proaktive Kontaktpflege ist für Führungskräfte von virtuellen Teams zentral! Es geht darum, Präsenz zu zeigen, noch bevor Konflikte entstehen, stärkere Feedbackschleifen einzubauen, um die Kluft der fehlenden sinnlichen Wahrnehmung zu füllen. Sehr effektive virtuelle Teams erkennt man daran, dass sie sich kennen und auch virtuell miteinander „socialisieren“! Man merkt schon in Emails, ob eine Beziehung und vor allem Vertrauen da sind.

Quellen:

Johnson, Kurt, „Virtual Leadership. Required Competencies for Effective Leaders“, CAHRS 2010, [http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/research/whitepapers/upload/Spring10Mtng\\_VirtualLeadership.pdf](http://www.ilr.cornell.edu/cahrs/research/whitepapers/upload/Spring10Mtng_VirtualLeadership.pdf), letzter Zugriff: 14.08.12.  
Wilken, Bernd A., „Wie viel Führung verträgt der Mensch? – Virtuelle Führung“, *managerSeminare*, Heft 168, 03/2012, S. 18-22.

# Video: Enterprise 2.0 – Informationsmärkte

Informationsmärkte bündeln über einen virtuellen Markt die Weisheit der Vielen. Was sind dabei die Erfolgskriterien, damit Strategiearbeit, Innovation und Planung gelingen? Wer in der Organisation muss wann eingebunden werden? Und was ist die Rolle von Führung in solchen offenen, transparenten Settings? – Caroline Rudzinski sprach mit Barbara Heitger und David Schubert im Rahmen von Leadership Revisited, einer Veranstaltungsreihe von Heitger Consulting, Vienna Consulting Group und DerStandard, über Potenziale und Fallstricke von Crowdsourcing und Informationsmärkten.

Das Video finden Sie in unserem YouTube-Channel:  
[www.youtube.com/user/heitgerconsulting](http://www.youtube.com/user/heitgerconsulting)

**Heitger Consulting GmbH**  
Schwarzspanierstraße 15/1/5  
A 1090 Wien  
T +43 1 4093646  
F +43 1 4093646-90  
E [office@heitgerconsulting.com](mailto:office@heitgerconsulting.com)  
[www.heitgerconsulting.com](http://www.heitgerconsulting.com)

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2012

Herausgeberin: Barbara Heitger  
Redaktion: Mira Kolenc, Matthias Pöll,  
David Schubert  
Autoren: Barbara Heitger, Matthias Pöll  
Gestaltung: Bueronardin  
Illustration: Katharina Ralser  
Technik: Alois Gstöttner  
Videos: Christan Venosa