

ISSN 1618-7849, Volume 41, Number 2



**This article was published in the above mentioned Springer issue.
The material, including all portions thereof, is protected by copyright;
all rights are held exclusively by Springer Science + Business Media.
The material is for personal use only;
commercial use is not permitted.
Unauthorized reproduction, transfer and/or use
may be a violation of criminal as well as civil law.**

Netzwerk Management – im virtuellen globalen Raum effizient sein

Marion Keil

Zusammenfassung: Der Beitrag stellt die Ergebnisse einer Studie zu virtuellen internationalen Teams vor und arbeitet die Parallelen zur Arbeit in organisationalen Netzwerken heraus. Ausgehend von den typischen Herausforderungen der Arbeit in virtuellen Arbeitsbeziehungen werden Erfolgsfaktoren für effizientes Management und Führung sowie Perspektiven für die Beratung von virtuellen Teams und Organisationsnetzwerken entwickelt.

Schlüsselwörter: Netzwerk Management · Virtuelle internationale Teams · Organisations-Netzwerk

Network management—How to be effective in virtual global space

Abstract: The results of the author's research on virtual international teams are presented and applied to organizational networks. Based on some typical challenges of working in virtual work relationships, success factors for efficient management and leadership as well as perspectives for counselling in virtual teams and organizational networks are developed.

Keywords: Network management · Remote team management · Virtual community

Online publiziert: 20.05.2010
© VS-Verlag 2010

Dr. M. Keil (✉)
Heinrich Heine Weg 9,
51503 Rösrath, Deutschland
E-Mail: info@synetz-international.com

1 Intelligente Netzwerkorganisation

Folgt man den neuen systemtheoretischen Analysen, dann ist die ganze Netzwerkidee Ausdruck eines Paradigmenwechsels in der Logik des Organisierens. Es kennzeichnet die Verlagerung von Arbeitsteilung, die Auflösung von Hierarchien – (Baecker 2007) beschreibt es als die Ablösung der Logik der hierarchisch strukturierten modernen Organisation durch die Logik der Netzwerkorganisation, gekennzeichnet durch Motivation und Mitgliedschaft. Sydow 1992 definierte Unternehmensnetzwerke so: „Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlichen jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“ Da ein Netzwerk kein gemeinsames Unternehmen ist, erzeugt dies einen Unterschied – der ja bekanntlich einen Unterschied macht! Eine sehr hilfreiche Unterscheidung trifft (Rathje 2007) zwischen den Grundprinzipien von Kooperationen in Netzwerken und Kooperationen innerhalb von Unternehmen (Tab. 1).

Bei Netzwerken und Kooperationen kommt es also darauf an, die Akteure, die in einer potenziell alternativoffenen Welt viele andere Optionen haben, durch Vertrauen an das fokale Netzwerk zu binden und ihnen akzeptable Formen der Einflussnahme zu bieten.

2 Die letzte Dekade zeigt eine Steigerung der Kommunikationserfordernisse: die Anzahl virtueller internationaler Kooperationen wächst rapide

Viele Ergebnisse in der Netzwerkforschung beziehen sich auf regionale oder nationale Verbünde (Flocken et al. 2001). Doch gerade in einem exportorientierten Land wie Deutschland steigt die Anzahl der virtuellen internationalen Kooperationen in den zunehmend global agierenden Unternehmen kontinuierlich an (Konradt u. Köppel 2008). Aus unserer Beratungspraxis in international agierenden Unternehmen nehmen wir wahr, mit welchen Problemen Mitarbeiter und Führungskräfte zu kämpfen haben, die z. B. in Netzwerke mit Lieferanten, interne Projektnetzwerke oder themenspezifische Netzwerke

Tab. 1: Merkmale von Unternehmensintegration vs. Unternehmenskooperation (Rathje 2007)

Unternehmensintegration	Unternehmenskooperation
• Metapher „Ehe“ • (Endgültige) Entscheidung für einen Partner • Hohe Austrittsbarrieren • Einheitliche Interessen • Klare Machtverteilung durch Unternehmenshierarchie Hauptanforderungen: • Mitarbeitermotivation • Prozessintegration (Kohärenz)	• Metapher „Freundschaft“ • Ständige Alternativenpräsenz • Geringe Austrittsbarrieren • Divergierende Interessen • Fluktuierende, situationsabhängige Machtverteilung Hauptanforderungen: • Ständige Erneuerung der Vertrauensbasis • Etablierung von Möglichkeiten der Einflussnahme

eingebunden waren. In Call Centern, Projekt Teams, Management Teams, Abteilungs- und Schnittstellenteams arbeiten Menschen zusammen ohne physisch in Kontakt zu sein, und noch dazu sehr oft, ohne sich überhaupt persönlich zu kennen. Indische Unternehmen der IT und Call Centre Branche können davon ein Lied singen. Dieses Phänomen hat viele Implikationen für die Ergebnisse der jeweiligen Arbeit.

Wir wollten mit unserer qualitativen Forschung untersuchen, wie sich die Zusammenarbeit in virtuellen internationalen Teams darstellt und daraus hilfreiche Tools entwickeln, die es in Zukunft virtuellen internationalen Teams erleichtern, noch effizienter zusammenzuarbeiten. Die Ergebnisse der Arbeit können gut auf Netzwerke übertragen werden, da virtuelle Teams zwar oft als solche bezeichnet wurden, jedoch internationale Arbeitszusammenhänge darstellten, die eher Netzwerkcharakter denn Teamcharakter hatten. Das Ziel unserer Studie war die Identifikation

- der besonderen Herausforderungen für Virtuelle Internationale Teams (im folgenden VIT genannt)
- die Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren für VITs
- von Schritten für VITs zur Effizienzsteigerung ihrer Arbeit.

2.1 Forschungssample

Wir befragten fünf in Deutschland ansässige Unternehmen aus den verschiedensten Branchen wie Banken, IT/Telekommunikation/Infrastruktur, Umwelttechnologie, Chemische Industrie und Handel. Dazu interviewten wir sechs Teams (in einem Unternehmen zwei Teams unterschiedlicher Bereiche), die je zwischen 12 und 23 Mitglieder umfassten. Das Forschungserfordernis war, dass die Teammitglieder in verschiedenen Ländern sitzen und verschiedenen Nationalitäten angehören sowie eine gemeinsame Aufgaben haben sollten. Die etwa einstündigen Telefoninterviews folgten einem halbstrukturiertem Frageleitfaden. Aus den Interviewergebnissen destillierten wir Hypothesen über die feststellbaren Muster dieses VITs. Die unternehmensindividuellen Ergebnisse wurden anonym gehalten, jedoch jedem Team anschließend ein Feedback – persönlich oder per Telefon Konferenz – gegeben.

Anschließend erarbeiteten wir das Gesamtergebnis und identifizierten auch hier die roten Fäden und Muster, die wir in allen Teams gefunden hatten.

3 Ergebnisse aus der synetz-international Studie „Virtuelle internationale Teams“

Es stellte sich heraus, dass die Virtualität für alle Akteure eine echte Herausforderung darstellt, mit der man, mehr oder weniger erfolgreich, versucht umzugehen. Zusammengefasst fanden wir folgende Herausforderungen vor, die sich als rote Fäden durch alle Arbeitszusammenhänge zogen:

3.1 Ziele

Die Befragten empfanden ihre Team/Kooperationsziele mehrheitlich als unklar. Dadurch entwickelten die einzelnen Akteure der VITs die Tendenz zum Rückzug auf Individualziele (nach denen sie individuell gemessen wurden), und Regionalteamziele – nämlich der Einheit, zu der sie sich strukturell und face-to-face am ehesten zuordnen konnten.

3.2 Informationsfluss

Mehrheitlich wurde der Informationsfluss als unbefriedigend empfunden, was durch schwach ausgeprägte bzw. nicht genug in den Teams vereinbarte Kommunikationsregeln entstanden zu sein scheint. Dadurch entwickelte sich die Tendenz zur gegenseitigen Informationsüberflutung in mail cc Form oder gar als bcc. Gleichzeitig entstand das Gefühl, von den eigentlich relevanten Informationen abgeschnitten zu sein. Die Überflutung erzeugte ein Sinn- und Bedeutungsvakuum der Informationen.

3.3 Kulturelle Vielfalt

Die Einflüsse der kulturellen Prägung auf Kommunikation und Verhalten, z. B. Erwartungen, wie geführt, wie direkt oder indirekt kommuniziert (Trompenaars 1993), wie mit Konflikten umgegangen wird usw. wurden tendenziell verdrängt. Sie galten als potenziell emotionalisierend und wurden mittels der Phrase „wir sind alle professionell“ vermieden. Die Faszination, in einem internationalen Arbeitszusammenhang zu arbeiten, schien die spezifische Befassung mit dem Thema der kulturellen Vielfalt und des Umgangs damit zu ersetzen. Weder Teams noch Team Leader sind im Umgang darauf vorbereitet worden.

3.4 Vertrauen

Die befragten Teams arbeiteten tendenziell auf einem relativ geringen Vertrauensniveau. Zum Teil erklärte sich dies über in der Virtualität unklare Netzwerk/Kooperationspartner Grenzen. Oft waren sich die Akteure nicht darüber klar, wer „drinnen“ und wer „draußen“ ist. Das Vertrauen war dann höher, wenn sich das Team persönlich kennen gelernt hatte und wenn der Teamleiter auf eine für das Team angemessene Weise Informationen verteilte, im Team offen kommunizierte, Wort hielt, mit allen Team Mitgliedern regelmäßig auch persönlich sprach und die vielfältigen kulturellen Hintergründe wertschätzte und damit umgehen konnte.

3.5 Feedback

Daraus ergab sich automatisch, dass Feedback zu geben tendenziell vermieden wurde. Je mehr ein VIT ausschließlich virtuell kommunizierte, desto weniger fühlen sich die Teammitglieder in der Lage, überhaupt ein Feed-back zu geben. Die Nutzung von Englisch als Fremdsprache und die fehlenden Präsenzkommunikationskanäle als Korrektiv (Blick, Körper usw.) ließen große Vorsicht walten. Es bestand eher die Tendenz, auf Nummer Sicher zu gehen und Konfliktgespräche zu vermeiden.

3.6 Identität

Durch die Distanz, wenig persönliches Kennen, die kulturelle Vielfalt und wenig intensiven Austausch als Gesamtteam war es äußerst schwer für die befragten VITs, eine bindende Teamidentität herzustellen, besonders, wenn die Kooperationsgrenzen nicht klar gezogen waren und Ziele unklar blieben. Ein gemeinsames „Bild“ des Teams oder der Kooperationspartner entstand zögernd bis gar nicht.

3.7 Technologie

Obwohl auch Technologieunternehmen im Sample waren, litten die Kooperationspartner mehrheitlich unter einer, verglichen mit den virtuellen Anforderungen, spärlichen technischen Ausstattung mit innovativen technischen Tools, die den vielfältigen Lokalisationen angemessen gewesen wären. Dies bezog sich auf Telefonkonferenzen, die vor extrem lauter Umgebung stattfanden, ein sehr geringer Einsatz von Videokonferenzen, und wenig Nutzung von im Intranet auf Community Plattformen hinterlegten Materialien.

3.8 Führung

Die Team – Leitungen von VITs tendierten dazu, die hohe Bedeutung der positiven, persönlichen Beziehungsbildung der Teammitglieder untereinander und mit der Teamleitung am Anfang eines Teamlebenszyklus zu unterschätzen. Auch wurde die Bedeutung gemeinsamer, dezidiert klarer Teamziele unterschätzt. Demzufolge war die Investition in Teamevents, Anerkennung von Erfolgen und symbolische Höhepunkte ebenfalls eher geringer. Das Wissen über Kommunikationserfordernisse in der Virtualität (Anzahl Teilnehmer für Telefonkonferenzen, wie diese moderiert werden sollten usw.) war begrenzt.

3.9 Change

Die Zusammenarbeit in einem VIT verschärft offenbar ohnehin im Unternehmen existierende Unklarheiten hinsichtlich der Struktur, Schnittstellenproblematik, Hindernisse in Informationsfluss, die Vermeidung von Konflikten oder Führungsschwächen (Keil et al. 2009).

4 Erfolgsfaktoren für das effiziente Management und Führen von virtuellen Internationalen Teams

Die Unsicherheit der virtuell zusammenarbeitenden Akteure ist so hoch, dass die Sehnsucht nach Führung und Struktur als vertrauensschaffenden Maßnahmen gerade zu Beginn der Existenz von VITs und in schwierigen Situationen sehr hoch ist. Dieses aus der Gruppendynamik lange bekannte Phänomen ist Führungskräften oft gar nicht bekannt. Wir können für das Führen von internationalen virtuellen Teams und auch Netzwerken sagen, dass es die Anforderungen an Führungskräfte noch steigert. Im Einzelnen sehen wir folgende Faktoren der effizienten Führung als zentral an:

- Ein hohes **Bewusstsein für die Existenz und Bedeutung von Teamphasen** und den dann anfallenden Teambedürfnissen, die es zu befriedigen gilt – dazu gehört besonders auch die öffentliche Integration neuer Mitglieder, aber auch, in jedem Fall zum Start eines virtuellen interkulturellen Team die Ressourcen für ein face-to-face Kick-off zu garantieren.
- Die Fähigkeit, **klare strategische Teamziele** zu definieren, am besten zusammen mit den Akteuren. Gemeinsame Zieldefinitionen fördern die Identitätsbildung und schaffen einen Sinnzusammenhang. Daraus können dann, transparent für alle, die individuellen Ziele abgeleitet werden. Eine gute Aufgabe für das Kick-off!
- Geduld und zuhören – **Coaching Kompetenzen**. Die Führung etabliert mit jedem Kooperationsakteur eine vertrauensvolle Beziehung und hört hier viel zu. Dadurch bekommt sie ein Gefühl für die Stimmung im Gesamtteam.
- Die Führung braucht sehr **hohe interkulturelle Kommunikationskompetenzen**, die entweder durch persönliche und professionelle Biographien oder über Weiterbildungen erworben werden. Es braucht ein Gespür dafür, warum welches Teammitglied wie agiert und wie die Führung angemessen intervenieren kann. Hier sind nicht so sehr Einzelnationalkenntnisse, sondern das Wissen um mögliche kulturelle Unterschiede zentral.
- Die Führung braucht eine **sehr gute virtuelle Moderations- und Strukturierungsfähigkeit**. Das bezieht sich eigene Kompetenzen, aber auch darauf, Moderation zu delegieren und zur Kommunikation zu animieren, die Protokollstrukturen, Fertigstellungs- und Versendezeiten zu definieren und einzuhalten. Dazu gehört auch, zu wissen, wann die Nutzung welcher Technologie sinnvoll ist (Duarte u. Snyder 2006).
- Fähigkeit, sinnstiftende **Informationen bedeutungsvoll zu kanalisieren**. Zentrale Botschaften brauchen zentrale Plätze. Die Führung braucht eine erhöhte Aufmerksamkeit darauf, was ihre zentralen Botschaften sein sollen, wann und wie diese an die Adressaten gegeben werden, damit diese eine Orientierung im virtuellen schwarzen Loch bekommen.
- **Wertschätzung** und Anerkennung der unternehmerischen Ansätze und Ideen der **Teammitglieder**. Jeder will gesehen werden. Da dies in Virtualität nicht leicht ist, kann es in Telefonkonferenzen, auf Community Plattformen im Internet, in Newslettern oder sonst wie passieren. Die Führung ist hier Rollenmodell in der wertschätzenden Kommunikation.
- Fähigkeit, **kritische Erfolgsfaktoren mit dem Team herauszuarbeiten** und diese in ihrer Einhaltung nachzuhalten. Die Akteure sollen wissen, dass und wie sie zum Erfolg beitragen. Die Führung sollte klar auf die Einhaltung pochen, aber auch das Team dazu ermächtigen, Selbstkontrolle zu üben.
- Aktive **Nutzung symbolischer Akte** per mail, in Tele- oder Videokonferenzen, im Intranet, in blogs, als sms, oder als twitter. Sei es der Wunsch zum Neuen Jahr, eine neue Akquisition, die Erwähnung des Teams beim Vorstand, der Geburtstag eines Teammitglieds, Einstiege, Abschiede oder ein gutes Teamergebnis – die Führung kann alles nutzen, um Identität zu stärken und zu halten.
- **Durchsetzungsvermögen gegenüber der Umwelt**. Die Führung gewinnt ungemein, wenn es ihr gelingt, gegen alle Widrigkeiten eine sehr gute Verbindung mit unterstützenden Einheiten wie HR/IT/Controlling usw. zu garantieren. Das wird überlebens-



Abb. 1: Sechs Schritte zum Erfolg internationaler Kooperationszusammenhänge im virtuellen Raum (Keil et al. 2009)

notwendig für die Leistung des VITs, wenn es z. B. um die Sicherung von Mitteln geht, damit sich das Team mindestens einmal im Jahr trifft – übrigens mindestens zwei volle Tage und sehr gut vorbereitet.

Zusammengefasst und auf eine Zeitachse gesetzt, ergeben sich sechs Schritte, die eine Führungskraft virtueller internationaler Teams vom Start bis zum Ende des ersten Jahres durchläuft und dann in Schleifen mit dem Team immer wieder durchlaufen wird.

5 Übersetzung der Forschungsergebnisse auf Kooperationen, Organisationsnetzwerke und Communities

Gehen wir noch einmal zurück zu den Unterscheidungskriterien zwischen Unternehmensintegration und –kooperation (Rathje 2007). Die meisten Kriterien der Unternehmenskooperation treffen für netzwerkähnliche Konfigurationen zu. Interessanterweise sehen sich auch virtuelle Teammitglieder mit ständigen Alternativpräsenzen im eigenen Unternehmen konfrontiert: lokalen face-to-face Teams, anderen virtuellen Projektteams, denen sie – manchmal nur kurzfristig – zugehören usw. Sie haben, gerade international, oft divergierende Interessen, nämlich nationale Interessen, in denen es oft um Arbeitsplatzverlagerungen geht, wo kein Teammitglied neutral sein kann. Durch die häufigen Matrixorganisationen unternehmensintern gibt es ebenfalls fluktuierende, situationsabhängige Machtverteilungen. Es geht also ständig darum, sich zu entscheiden, dem virtuellen Team die entsprechende Aufmerksamkeit einzuräumen oder eben nicht. Uns scheint die Hauptanforderung für virtuelle internationale Teams tatsächlich die ständige Erneuerung der

Vertrauensbasis zu sein und auch die Möglichkeiten der Einflussnahme für die virtuellen Teammitglieder. Das entspricht deutlich mehr der Unternehmenskooperations-, also Netzwerkseite der Beschreibung (Rathje 2007). Es ist daher empfehlenswert, die Ergebnisse unserer Forschung auch auf Organisationsnetzwerke zu übertragen.

Es ist eben gerade das Kennzeichen heutiger Unternehmensformen, nicht mehr eindeutige Zuordnungen zu erlauben. Interessiert es wirklich die Kunden, ob eine Leistung von einem Unternehmen erbracht wird oder von einem gut hinter einer Marke eingespieltem Netzwerk von Akteuren, wie dies bei so vielen Beratungsunternehmen der Fall ist (Keil et al. 2007). Insofern sei es erlaubt, die Begriffe „virtuelle internationale Team“, „Kooperationen“, „Organisationsnetzwerke“ und „Communities“ hier einmal synonym zu verwenden.

6 Die Beratung virtueller internationaler Teams, Kooperationen, Organisationsnetzwerke und Communities

Die Beratung von virtuellen internationalen Teams, Organisationsnetzwerken, Communities und Kooperationen bewegt sich mehr als die „normale“ face-to-face Beratung in Grauzonen von Identitäten, Zugehörigkeiten, struktureller Einheiten und gemeinsamen Zielen. Es braucht Geduld und Gelassenheit, sich in den Zwischenräumen zu bewegen, Widersprüchliches und Paradoxien zu wertschätzen und einen klaren Zukunftsfokus zu halten. Der systemische Beratungsansatz, der Unterschiede und Paradoxien wertschätzt und wo versucht wird, Widersprüche zu integrieren und ihrer Funktionalität zu würdigen, mag hier besonders geeignet erscheinen (Königswieser u. Hillebrand 2007). Die heute eher üblichen flachen, egalitäreren Formen der virtuellen Kommunikations- und Vertrauensverbünde, die immer etliche Alternativen für ihre Teilnehmer bereithalten, basieren zwar nicht immer auf Freiwilligkeit (nicht im Rahmen eines Unternehmens). Doch gerade in der Virtualität der Kommunikation entwickeln sie sich in diese Richtung.

6.1 Risiken im Netzwerk

Für all diese fluiden Formen der Zusammenarbeit ist entscheidend, Raum und Zeit für die Identitätsentwicklung zu geben und diese anschließend immer pflegend im Auge zu behalten – eine Aufgabe, die Manager im Zuge der Zielerreichung oft aus den Augen verlieren. Denn immerhin sind die drei größten Gefahren für Netzwerke, dass

- zentrale Personen eben dieses verlassen (und hinter ihnen stehen oft enorme Ressourcen) oder die
- Problemlagen bei den beteiligten Organisationen haben sich verschoben und das Interesse geht verloren, oder die
- Konkurrenz zwischen den Netzwerkpartnern verdrängt die Kooperation (Flocken et al. 2001, S. 201).

Als Berater haben wir hier eine wichtige Rolle zu spielen, identitätsstärkende Interventionen zu kreieren und den Managern zu vermitteln.

6.2 Beratungsfokus „Identität“

In der Beratung braucht es einen besonderen Fokus auf das „Warum“ für das virtuelle Netzwerk/Team/Kooperation.

Warum bin ich hier und mit Euch, was trage ich bei, was gewinne ich, wo wollen wir hin und was sind meine Alternativen?

Die face-to-face Prozessberatung in Hinblick auf die Entwicklung von Teams und Organisationen bleibt die beraterische Grundkompetenz. Die Beratungserfordernisse bei virtuellen, gerade auch internationalen Netzwerken, Teams, Kooperationen, Projekten und Communities sind jedoch komplexer. Uns scheint wichtig, dass Berater eigene Erfahrungen der virtuellen Netzwerkmitgliedschaft mitbringen. Nur so wird es möglich, emotional nachzuvollziehen und den Führungskräften und Netzwerkmanagern zu vermitteln, was die Netzwerk-/Team-/Kooperationsmitglieder fühlen und brauchen. Warum sind wir zusammen, warum sind die einzelnen Mitglieder dabei und wohin soll der gemeinsame Weg führen? Die gemeinsame Definition dessen kann schon Identität schaffen, für Neuankömmlinge schafft die Antwort auf das „Warum“ eine Heimat. Berater sollten trittsicher sein in Strategie- und Zielfindungsprozessen sein. Strukturen schaffen Sicherheit. Der Netzwerkraum ist per se recht offen. Es hilft, Klärungen zu schaffen, wer dazugehört und welche Zugangsregeln gelten. Auch braucht es Rollenklärungen – wer real und wer im (virtuellen) Netz moderiert, wer wofür verantwortlich ist. Hier werden besonders zwei Bereiche wichtig: einerseits wie die konkrete Kommunikation in Telefonkonferenzen, Videokonferenzen und in chats organisiert und moderiert wird und andererseits, wie die Community Plattform organisiert ist und die relevanten Daten für alle zugänglich sind und auf der Plattform kommuniziert wird.

Für die Beratung virtueller internationaler Kooperationszusammenhänge ist der Zeitpunkt der Anfrage nach Begleitung wichtig. Häufig erfolgt sie erst, wenn ein virtuelles Team/Projekt /Kooperationszusammenhang/Netzwerk in Schwierigkeiten geraten ist. In jedem Fall ist es angezeigt, alle oder einen signifikanten Teil des Teams bzw. der Akteure persönlich am Telefon zu befragen, wie sie die Situation einschätzen. Das ist manchmal für sich ein herausforderndes Unterfangen über Zeitzonen und verschiedenste Arten der englischen Sprechweise hinweg. Daraus werden Hypothesen erstellt. Das Feedback zu den Ergebnissen wird der Führungskraft/Projektleitung/dem Netzwerkmanagement gegeben und hier intensiv auch deren Rolle in der Situation reflektiert. Daraus ergibt sich häufig ein längerfristiges Coaching, in jedem Fall aber zunächst ein face-to-face workshop mit allen Akteuren. Hier werden die Ergebnisse der Interviews reflektiert, es wird auch ein Input zu den Herausforderungen der virtuellen internationalen Zusammenarbeit gegeben. Intensiveres persönliches Kennenlernen, Teamübungen, Zielreflexion und konkrete Schritte in der Verbesserung der Zusammenarbeit sind fast immer Bestandteile solch eines Workshops.

6.3 Die technische Bedeutung in der Beratung und ein angemessenes Beraternetzwerk

Eine deutlich höhere Befassung hat auch die technologische Komponente, also das enge Schnittstellenmanagement z. B. mit der IT Abteilung. In unserem Schema Abb. 1 in der

3. Phase (siehe oben) werden soziale wie auch technologische Erfordernisse für virtuelle Communities/Netzwerke relevant. Folgende Intranet/internetbasierte Tools sind auf einer Community Plattform zentral (Eppler 2009, S. 58):

- **FAQ:** Ein auf der geschlossenen Intranetplattform extra gekennzeichnete Bereich der „frequently asked questions“. Er wird durch einen community-Moderator verwaltet. Hier werden nur aktuelle Fragen und mögliche Unklarheiten adressiert.
- **Message Board:** ein Bereich, von wo nur Neuigkeiten schnell an alle versandt werden
- **Polling:** der Bereich, wo die Community Mitglieder über wichtige Entscheidungen abstimmen können (Einflussnahme!)
- **Directory:** wo die Mitglieder der community und ihr Hintergrund beschrieben sind
- **News:** Übersicht über Neuigkeiten
- **Chat:** wo in Echtzeit miteinander kommuniziert werden kann
- **Knowledge Maps:** eine graphische Übersicht über alle wichtigen Bereiche und Daten, die sich auf der Community Plattform befinden und weit darüber hinaus – eher eine Wissenmanagementkarte
- **Archiv:** wo alle Zugriff zu Dokumenten, Video etc haben
- **Charta:** ein erweiterbares Dokument mit Zielen und Regeln der Community.

Es kommt entscheidend darauf an, wie gut bedienbar und attraktiv solche virtuellen Plattformen sind. In unserer Studie haben sie keine ausreichende Attraktivität und Orientierung für die Teams geboten und damit vor allem keine persönliche Sichtbarkeit und damit Identifikation. Heute wird dafür geworben, sich in der virtuellen Welt des Change Management der Avatare zur strukturierten und zielorientierten Gestaltung virtueller Szenarien zu bedienen, da so das Gefühl erzeugt wird, an einem Ort zu sein (Schmeil 2009, S. 43 ff.). Da wir vor der Herausforderung stehen, Gefühle wie Vertrauen in der virtuellen Kooperation erzeugen und managen zu müssen, könnte dies bald einen Durchbruch darstellen. Dazu gehört heute ganz klar auch ein Beraterisches Grundverständnis des Funktionierens der virtuellen Community Welt. Gerade ältere Berater bringen diese oft nicht so stark mit, und sind selbst gut beraten, hier mit jungen, in virtuellen Welten heimischeren Beraterinnen zu kooperieren oder diese vermitteln zu können. Die meisten Organisationen halten hier selbst nicht genug Kreativkräfte vor. Es bieten sich hier auch neue Felder der Komplementärberatung an zwischen Prozess- und IT-Fachberatung (Königswieser et al. 2006).

6.4 Interkulturelle Sensibilität der Berater

Sobald es um internationale Kooperationen/Netzwerke/Teams/Projekte in der virtuellen Welt geht, spielen interkulturelle Unterschiede mit. Dabei geht es kaum noch um einzelne nationale Kommunikationsmuster, da meist eine Vielzahl von nationalen Akteuren dabei ist. Es geht vielmehr darum, das Thema von Unterschieden, unter Anderem nationaler Art, auf leichte Art ansprechbar zu machen und offen über eigene Bedürfnisse an die Führung und an Kollegen sprechen zu können. Die Berater brauchen hier selbst ein hohes Verständnis von solchen unterschiedlich möglichen kulturellen Kommunikationsmustern (Trompenaars 1993) und von Diversity Management (Keil 2009). Das ermöglicht ein

breites Interventionswerkzeug, um z. B. Feedback Prozesse so zu animieren dass Teammitglieder unterschiedlicher Nationalitäten sich zu trauen, ohne Gesichtsverlust über Herausforderungen und Probleme zu sprechen.

Das Beherrschen der englischen Sprache ist keine beraterische Kompetenz in dem Sinne, und doch so wichtig, wenn es um die Beratung internationaler Netzwerke/Teams/Kooperationen geht. Hier zählt nicht die Perfektion der Sprachbeherrschung, sondern das sich Einlassen können auf die unterschiedlichsten Arten, die englische Sprache zu sprechen und diese zu verstehen. Es bezieht sich auch darauf, sich selbst möglichst einfach und langsam auszudrücken, damit die Berater verstanden werden. Da diese Kommunikation auch virtuell stattfindet, braucht es eine hohe sprachliche Trittsicherheit.

Die meisten Netzwerkmanager und Führungskräfte virtueller Zusammenhänge haben sich als Manager von face-to-face Zusammenhängen bewährt. Da sie näher an Informationsquellen sitzen, können sie oft nicht nachvollziehen, wie völlig abgeschnitten und verloren sich Mitglieder virtueller Zusammenhänge fühlen können. Oft sind sie nicht in interkultureller Zusammenarbeit erfahren und ahnen nicht, dass das Management von Kooperationen und Netzwerken viel mehr und oft andere Kommunikation braucht als die hierarchisch klaren face-to-face Situationen. Hier kann Coaching sehr hilfreich sein und in der virtuellen Welt natürlich auch an unüblichen oder heute üblichen Orten stattfinden (Flughäfen, Bahnhöfen, Flug, Telefon, e-mail usw.).

6.5 Die Bedeutung von „real world“ Teamentwicklungen und Großgruppenveranstaltungen

Netzwerke und Kooperationen finden, wie in virtuelle Teams, vornehmlich virtuell statt. Umso wichtiger für die Identitätsbildung und Bindung sind regelrecht rituell stattfindende face-to-face Veranstaltungen. Auf diesen lastet die Bürde, denn sie stellen schon durch die Seltenheit eines Netzwerktreffens etwas Besonderes dar. Hier braucht es sehr passende, auch mit emotionalen Elementen versehene Teamentwicklungsdesigns, für Netzwerke und Kooperationen mit vielen Akteuren hervorragende, maßgeschneiderte Großgruppendesigns (Königswieser u. Keil 2002). An diesen rituellen Plätzen findet Sinnbildung, emotionale Bindung, Vertrauensbeweis, Zugehörigkeit, Hoffnung und Orientierung statt. Hier findet Identitätsbildung in der „real world“ statt, von der die Mitglieder der Netzwerke, Kooperationen, Communities und virtuellen Teams lange zehren müssen.

Die Beratung von Netzwerken, virtuellen internationalen Team und Kooperationen ist ein echtes Zukunftsfeld – denn wenn etwas sicher, dann das: wir virtualisieren zunehmend und wir netzwerken zunehmend.

Literatur

- Baecker, D. (2007). Epochen der Organisation. *Revue für postheroisches Management*, 1, 12–26.
- Duarte, D.L., & Snyder, N.T. (2006). *Mastering virtual teams. Strategies, tools, and techniques that succeed*. San Francisco: Jossey Bass.
- Eppler, M.J. (2009). Was braucht eine virtuelle Community? *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 4, 58.

- Flocken, P., Hellman-Flocken S., Howaldt J., Kopp R., & Martens H. (2001). *Erfolgreich im Verbund – die Praxis des Netzwerkmanagements*. Eschborn: RKW Verlag.
- Konradt, U., & Köppel, P. (2008). *Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen*. Gütersloh Bertelsmann Stiftung. Zugegriffen: 15. Jan. 2010 auf: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_26710__2.pdf.
- Keil, M. (2009). Wasch mich und mach mich nicht nass! Wie wirksam kann Diversity Management in Unternehmen werden? *Zeitschrift für Fragen sozialer Gestaltung*, 4, 39–48.
- Keil, M., Bauer A., Jahn W., Jürgens-Krenzin S., Neubeck S., Oberpriller H., & Orths S. (2009). *Applied research to increase Virtual International Teams (VIT) efficiency in global acting companies*. Zugegriffen: 9. Mai 2010, auf: http://www.synetz-international.com/synetz_international_VIT_ResearchResults_2010.pdf.
- Keil, M., Neubeck, S., & Jürgens-Krenzin, S. (2007). Von der unintendierten Intention zur strukturierten Kontinuität – Erfolgsfaktoren für das Management von Beratungsnetzwerken am Beispiel des syNetzwerkes. *BSO Bulletin – Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung*, 2, 5–8.
- Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2007). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Königswieser, R., & Keil, M. (2002). *Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs Praxisbeispiele für Großveranstaltungen* (2. Aufl.). Stuttgart: Klett Cotta Verlag.
- Königswieser, R., Sonuc, E., Gebhardt, G., & Hillebrand, M. (2006). *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*. Stuttgart: Klett Cotta Verlag.
- Rathje, S. (2007). Unternehmenskultur als vernachlässigter Erfolgsfaktor internationaler Kooperationen, Präsentation von Forschungsergebnissen des Projekts „Unternehmenskultur in globaler Interaktion“ anlässlich der Fachtagung: „Unternehmenskultur, Globalisierung, Geschäftserfolg“ am xxx in Berlin.
- Schmeil, A. (2009). Virtuelle Welten als lebendiges Medium für Zusammenarbeit, Kommunikation und Lernen. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 4, 43 ff.
- Sydow, J. (1992). *Strategische Netzwerke*. Wiesbaden: Gabler.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholad Brealey Publishing.

Marion Keil, Dr. Dipl. Soziologin, ist systemische Change Beraterin und internationale Expertin für Veränderungsprozesse in Unternehmen und Organisationsnetzwerken in Europa, Asien und Afrika. Sie begleitet Unternehmen und soziale Organisationen bei strategischen, strukturellen und kulturellen Veränderungen. Internationale Führungskräfteentwicklungen, (virtuelle) Teamprozesse, und Großgruppenmoderationen, Diversity Management sowie die Beratung von Human Resources Abteilungen gehören zu ihrem Portefolio. <http://www.synetz-international.com>