



tralen Faktor für den Erfolg virtueller Teams: virtuelle Nähe. Virtuelle Nähe ist die gefühlte Nähe in der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen mindestens zwei Menschen mit wenig oder keinem „Face-to-Face“-Kontakt.

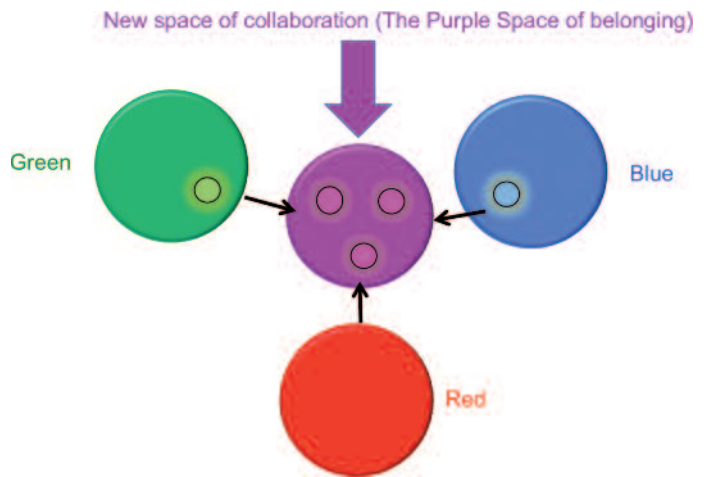
Viele von uns kennen das Gefühl, einer Person oder einer Organisation in der Ferne nahe zu sein, obwohl mit beiden wenig oder kein Kontakt von Angesicht zu Angesicht möglich ist. Die proaktive Übernahme von Prozessen oder die Wahl eines individuell passenden Mediums (wie Video oder Chat) sind Beispiele, die ein Gefühl virtueller Nähe vermitteln können. Das Erschaffen virtueller Nähe erzeugt eine gefühlte Gemeinschaft innerhalb virtueller Teams, Gruppen und Netzwerke. Ausschlaggebend ist ein Gefühl von Zugehörigkeit und Verantwortung.

Erst wenn sich Teammitglieder einander nahe fühlen, fühlen sie sich ihrer Gruppe zugehörig und agieren bewusst auf eine Weise, die vorteilhaft für die ganze Gruppe ist – egal, wie groß die geographische und zeitliche Distanz zwischen ihnen ist. Dann erst kann Vertrauen entstehen – ein gefühlter Zustand, der durch bewusste und gezielte Interaktion und Begegnung erarbeitet werden muss. Die Erzeugung virtueller Nähe geschieht in solchen gezielten Begegnungen und ist daher eine notwendige Voraussetzung der Entstehung von Vertrauen. Sie stellt sicher, dass die Zusammenarbeit erfolgreicher und effektiver abläuft. Ohne sie sind die Erfolgsaussichten eines internationalen Projekts oder einer internationalen Kooperation deutlich geringer.

Stellen Sie sich eine Familie beim Monopolspielen am Sonntagnachmittag vor. Ein Familienmitglied bekommt Durst und geht in die Küche, um sich etwas zu trinken zu holen. Weil er sich den anderen nahe fühlt, fragt er, ob er ihnen etwas mitbringen kann. Einfacher wäre es, wenn er nur an sich denken würde. Sein Zugehörigkeitsgefühl und Verantwortungsbewusstsein lassen ihn jedoch ganz selbstverständlich einen Mehraufwand, ein Extra an Arbeit auf sich nehmen, von dem die ganze Familie profitiert. Erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit funktioniert nach dem gleichen Prinzip: Mitarbeiter, die sich ihrer virtuellen Gruppe zugehörig und für sie verantwortlich fühlen, denken für diese mit und scheuen zusätzlichen Aufwand nicht. Wenn dieses Gefühl der Zugehörigkeit und Verantwortung fehlt, tritt schnell ein negativer Effekt des Lifehackings ein: Dann machen wir die Dinge so, wie sie für uns am einfachsten sind, nicht aber am wertvollsten für unsere Gruppe. Deshalb ist die Erzeugung eines virtuellen Zugehörigkeitsgefühls eine Investition, die für Organisationen sehr effizient und kostensparend ist.

Der zweite zentrale Punkt betrifft den Raum, in dem die virtuelle Zusammenarbeit passiert und virtuelle Nähe erzeugt wird: Purple Space. Wenn man sich die lokalen Geographien und Kulturen, aus denen globale Teams zusammengestellt sind, farblich vorstellt, kann man sich Teammitglieder in blauen, roten oder grünen Räumen denken. Eine Kollegin ist in ihrem lokalen „roten“ Bereich zu Hause, eine weitere im „blauen“, ein dritter Kollege im „grünen“. Wenn sie in der Virtualität zusammenkommen, entsteht ein neuer Raum, den wir als Purple Space

bezeichnen. Purple Spaces sind virtuelle Räume, die bewusst für globale Zusammenarbeit geschaffen werden und in denen die globale Vielfalt bestmöglich ausgeschöpft wird. Dabei wird die Komplexität des Aufeinandertreffens der lokalen (der roten, blauen und grünen) Eigenheiten reduziert, indem ein ausgeprägtes Umfeld speziell für die virtuelle Kollaboration kreiert und mit Methoden und Arbeitsweisen ausgefüllt wird, die virtuelle Höchstleistung ermöglichen.



Virtuelle Nähe wird dabei in drei Bereichen entwickelt. Zum einen wird mithilfe von Technologie die Realität einer lokalen Zusammenarbeit simuliert. Der PayPal-Mitarbeiter in unserem Beispiel hat genau das getan: Er hat mit seinen weit entfernten Teammitgliedern per IM etwas geteilt, das er als wichtig für die ganze Gruppe empfand. Der zweite Bereich betrifft die Erzeugung persönlicher Nähe zwischen Teammitgliedern. Virtuelle Gruppen brauchen und profitieren von Teamentwicklung ebenso wie lokale Teams, um sich auch als Gruppe zu fühlen. Dabei ist es wichtig, dass Teamentwicklung auch virtuell geschieht.

Die dritte Ebene für die Entstehung virtueller Nähe ist Kultur. Eine virtuelle Gruppe sollte aus der Vielfalt der vorhandenen Kulturen ihre eigene virtuelle Kultur entwickeln. Die Generationen X und Y sind hier Vorreiter: Als digitale Generationen haben sie eine virtuelle Kultur fest in ihren Alltag integriert. Sie sehen sich einen Film an und tauschen sich gleichzeitig im Chat darüber aus. Für sie macht es keinen Unterschied mehr, ob sie zu Hause eine Notiz für die Familie auf den Küchentisch legen oder sie per WhatsApp verschicken. Sie haben für den virtuellen Austausch eine eigene Sprache entwickelt. In ihrer virtuellen Kultur empfinden sie Zugehörigkeit.

In „Closeness at a Distance“ zeigen wir und die Mitautoren detailliert und konkret, wie virtuelle Nähe in diesen Bereichen entwickelt werden kann.

### Virtual Performance Improvement (VPI®) und Virtual Performance Assessment (VPA®)

„Closeness at a Distance“ stellt Lesern zudem das Virtual Performance Improvement, VPI® vor – ein professioneller Organi-

sationsentwicklungsprozess, mit dem virtuelle Gruppen ganzheitlich unterstützt werden können. Dazu gehört auch das Virtual Performance Assessment, VPA®, ein innovatives Bewertungsinstrument virtueller Zusammenarbeit in Purple Spaces.

VPA®, entwickelt von Dr. Marcus Hildebrandt, Line Jehle und Stefan Meister, misst virtuelle Nähe in 20 Dimensionen, die in fünf Kategorien definiert sind. Mit diesem System können Führungskräfte die Herstellung virtueller Nähe durch konkrete, pragmatische Maßnahmen gezielt unterstützen und selbst differenziert ihre eigene Aufgabe als Führungskraft evaluieren. Durch die Evaluierung der 20 Dimensionen gewährt VPA® eine schnelle und exakte Diagnose des Status quo eines virtuellen Teams und zeigt konkrete Schwachstellen für direkten Handlungsbedarf auf.

### VPI®-Overview



Organisation und Prozess beinhalten den Zugang zu Informationen und Entscheidungen, die Integration von Arbeitsabläufen, die organisatorische Relevanz der Arbeit eines Teams sowie die Fähigkeiten der Teammitglieder zur Selbstorganisation.

Bei Raum und Zeit geht es um den geographischen Vorteil der Verteilung eines globalen Teams, um Arbeitszeitüberschnei-

### Virtual Performance Assessment (VPA®)/Variations



Die vertikalen Linien stellen die unterschiedlichen Perspektiven der Teammitglieder dar.

### Übersicht der fünf Kategorien und 20 Dimensionen des Virtual Performance Assessment (VPA®)

dungen, in gemeinsamem Dialog verbrachte Zeit sowie um den Zeitaufwand, den Teammitglieder in die gemeinsame Arbeit investieren.

In der Kategorie Inklusion werden die vier Dimensionen Kommunikationsstile, Arbeitsstile, Feedback-Kompetenz und Shared Leadership gemessen und bearbeitet. Sie bilden das Herzstück von VPI® und VPA®, denn hier geht es darum, auf Basis der verschiedenen, vorhandenen Kulturen in einem Team eine neue auszuhandeln. In ihr wird die kulturelle Vielfalt eines globalen Teams nicht vereinheitlicht, sondern produktiv genutzt, so dass sich alle Beteiligten in ihren Eigenarten wiederfinden und ein Mehrwert entsteht.

Bei E-Kultur geht es um die globale „Netiquette“ einer Organisation sowie um Medienkompetenz, Online-Identität und virtuelle Erfahrungen in einem Team.

Die Kategorie Team, Aufgaben und Ziele befasst sich mit der Sprachkompetenz, der Qualität der Beziehungen innerhalb eines Teams, mit dessen Bereitschaft zur Informationsweitergabe sowie mit der Identifikation der Teammitglieder, mit ihrem Team und dessen Zielen zu arbeiten.

Anhand einer Vielzahl von Fallstudien, Praxisbeispielen, Coaching-Fragen und einem fiktiven Fallbeispiel, das sich durch das Buch zieht, werden den Lesern und Leserinnen konkrete Handlungsmöglichkeiten zur sofortigen Anwendung in den 20 Dimensionen aufgezeigt.

Zwei besondere Kapitel greifen zudem regelmäßige Hotspot-Themen der virtuellen Zusammenarbeit auf: virtuelles Führen und Medienkompetenz. Vielen Führungskräften virtueller Gruppen fehlt das notwendige Know-how, um die richtigen Bedingungen für virtuelle Höchstleistungen zu schaffen. Manager empfinden die für internationale Projektarbeit typische Vielfältigkeit und Komplexität oft als Nachteil. Geografische Distanz, Zeitzonenschiede, Sprachbarrieren, interkulturelle Kommunikation, unterschiedliche Arbeitsstile und moderne Kommunikationstechnologie bereiten regelmäßig Probleme. Das Geheimnis von Höchstleistungen virtueller Teams liegt jedoch in der positiven Nutzung dieser Herausforderungen: Sie haben großes Erfolgspotenzial. Insbesondere die effektive und kreative Nutzung vorhandener Medien birgt einen zentralen Schlüssel für erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit.

Das folgende Praxisbeispiel gibt einen Einblick in die starke Anwendungsorientierung von „Closeness at a Distance“.

#### Praxisbeispiel: Medienkompetenz

Um die Medienkompetenzen in einem virtuellen Team zu stärken, kann eine Führungskraft zum Beispiel Online-Meetings und Telekonferenzen interaktiver gestalten. Mehr Teilnahme erhöht das Verantwortungsbewusstsein der Teammitglieder und die Qualität virtuell zu treffender Ent-

**Bibliografie**



Gemeinsam mit Dr. Marcus Hildebrandt, Stefan Meister und Susanne Skoruppa hat Line Jehle im Dezember 2013 „Closeness at a Distance: Leading Virtual Groups to High Performance“ im britischen Libri Verlag veröffentlicht. „Closeness at a Distance“ ist ein Arbeitsbuch für alle, die in oder mit virtuellen Teams, Gruppen oder Netzwerken arbeiten.

Das Buch basiert auf der Grundlage jahrelanger Forschung und Erfahrung bei der Beratung von Organisationen in virtueller Zusammenarbeit und hat sich in einer Vielzahl von Situationen bewährt. Es verknüpft Projektleitung und Fragen der Organisation und Kultur mit der Welt der Kommunikationstechnologie. Zahlreiche Praxisbeispiele, Fallstudien und Coaching-Fragen machen „Closeness at a Distance“ zu einem Tool, das aufgrund des starken Praxisbezugs direkt angewendet werden kann.

scheidungen. Dadurch wächst das Gefühl virtueller Nähe zwischen den Beteiligten.


Als Teamleiter können Sie auf die folgenden Maßnahmen zurückgreifen, die sich in der Praxis bewährt haben:

1. Definieren Sie klar und deutlich die Aufgaben aller Teilnehmenden vor einem Meeting. Klären Sie, warum jede/r Teilnehmer/in eingeladen ist und was von ihnen während des Meetings und danach erwartet wird.
2. Wählen Sie die passende Technologie für das Meeting. Häufig werden Online-Meetings auf bloßes Mithören reduziert und im Anschluss wird ein Protokoll verfasst. Sie erreichen jedoch ein wesentlich höheres Maß an Mitverantwortung und Entscheidungssicherheit, wenn Ihre Teammitglieder die Stimmen der anderen hören, über Video deren Gesichter sehen und gleichzeitig das gemeinsame Dokument erfassen und bearbeiten können. Bei Nutzung entsprechender, partizipativer Technologien kann zeitgleich das Protokoll getippt werden und alle Beteiligten können etwaige Entscheidungen hören und sehen. Es wird zudem schwieriger, sich vor den anderen online „zu verstecken“.
3. Es hat sich auch gezeigt, dass Sprache oft eine Barriere in Online-Meetings darstellt. In der Regel ist Englisch die Sprache internationaler Teams und Netzwerke. Manche Teammitglieder sprechen flüssiger und haben einen größeren Wortschatz, während andere sich besser und lieber schriftlich als mündlich ausdrücken. Mit ein paar einfachen Tricks stellen Sie sicher, dass alle mitreden können:
  - Führen Sie Globish in Ihrem Team ein, eine simplifizierte Version des Englischen, die global gesprochen wird. Komplizierte Vokabeln und grammatikalische Konstruktionen werden durch einfaches Englisch ersetzt.
  - Bitten Sie diejenigen, die Englisch sehr gut sprechen, während des Meetings das Protokoll zu verfassen. Dies verlangsamt (und vereinfacht) ihren Redefluss.
  - Lassen Sie die Mitschrift des Protokolls zeitgleich für alle sichtbar sein. Das ermöglicht allen Teilnehmenden, das Gesagte gleichzeitig auch zu lesen und dadurch oftmals besser zu verstehen.

Mit „Closeness at a Distance“ möchten die Autoren des Buchs Teams und Führungskräften eine Schatztruhe praktischer Tipps und Instrumente für die Leistungssteigerung ihrer virtuellen Arbeit an die Hand geben. Ein neues Buch zum Thema Führung in der virtuellen interkulturellen Arbeitswelt ist bereits in Arbeit und wird 2015 ebenfalls bei Libri Publishing veröffentlicht.



Autorin:  
**LINE JEHLE** ist Gesellschafterin und Geschäftsführerin der perform-globally.com GmbH.



Autorin:  
**SUSANNE SKORUPPA** arbeitet freiberuflich an der Schnittstelle von Recht und Organisationspsychologie.