



## **IM4VM**

### **Optimierung der Leitung von Meetings in virtuellen Teams mit Fokus auf Instant Messaging Technologie**

**Wolfgang Aigner  
Ully Fadrany  
Georg Moehrke**

Authors: **Wolfgang Aigner**  
**Uly Fadrany**  
**Georg Moehrke**

wolfgang.aigner@donau-uni.ac.at  
<http://ike.donau-uni.ac.at/~aigner>

Contact: **Danube University Krems**  
Department of Information and Knowledge Engineering (ike)

Dr.-Karl-Dorrek-Str. 30  
3500 Krems  
Austria, Europe

**T** +43 (2732) 893 - 2452

**F** +43 (2732) 893 - 4450

[ike@donau-uni.ac.at](mailto:ike@donau-uni.ac.at)

<http://www.donau-uni.ac.at/ike>



**Projektarbeit**

**IM4VM**

**Optimierung der Leitung von Meetings in virtuellen Teams  
mit Fokus auf Instant Messaging Technologie**

eingereicht von

**Wolfgang Aigner, Uly Fadrany, Georg Mœhrke**

Matrikelnummern:

9755342, 0764495, 8720724

zur Erlangung des postgradualen akademischen Grades

**Communications Master of Science**

eingereicht an der

**Donau-Universität Krems**

**Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement  
Internationales Journalismus Zentrum**

im Rahmen des

**Universitätslehrgangs Communications MSc  
Kommunikation und Management**

9. Lehrgang, WS 2007 – SS 2009

betreut durch

**PD Mag. Dr. Gerit Götzenbrucker**



## Erklärung

Hiermit erklären wir, dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt, sowie die aus anderen Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet haben.



Wolfgang Aigner



Uly Fadrany



Georg Møhrke



# Inhaltsverzeichnis

Erklärung .....	3
1. Einleitung .....	7
1.1. Problembeschreibung .....	7
1.2. Relevanz des Themas .....	8
1.3. Ziel der Projektarbeit .....	8
1.4. Aufbau der Projektarbeit.....	9
1.5. Besonderheit dieser Projektarbeit .....	9
2. Theoretische Basis & Stand der Forschung .....	11
2.1. Virtuelle Teams (VT) .....	11
2.1.1 Begriffsdefinition.....	11
2.1.2 Gründe für virtuelle Teams.....	11
2.1.3 Virtuelle Teams – die Fakten .....	14
2.1.4 Anforderungen virtueller Teams.....	16
2.1.5 Kritische Erfolgsfaktoren für virtuelle Teams.....	27
2.1.6 Führung virtueller Teams .....	28
2.1.7 Zusammenfassung virtuelle Teams.....	28
2.2. Virtuelle Meetings (VM).....	29
2.2.1 Meeting-Typen.....	29
2.2.2 Generelles zu Meetings .....	30
2.2.3 Spezielles zu virtuellen Meetings .....	32
2.2.4 Zusammenfassung virtuelle Meetings .....	33
2.3. Instant Messaging (IM) & Kollaborative Kommunikationsmedien .....	34
2.3.1 Kategorisierung von kollaborativen Kommunikationsmedien.....	34
2.3.2 Instant Messaging (IM) .....	36
2.3.3 Medieneinsatz .....	42
2.4. Zusammenfassung der Theorie .....	51
3. Methode .....	55
4. Empirische Untersuchung.....	57
4.1. Zusammenfassung der Interviews .....	57
4.2. Auswertung der Interviews .....	61
4.2.1 Medien und Aufgaben.....	61
4.2.2 Probleme in virtuellen Meetings .....	63
4.2.3 Vorteile von virtuellen Meetings.....	65
4.2.4 Voraussetzungen für virtuelle Meetings.....	67
4.2.5 Ausschlusskriterien für virtuelle Meetings .....	70

4.2.6	Durchführung, Vor- und Nachbereitung .....	71
4.2.7	Verhaltensregeln .....	72
4.3.	Zusammenfassung der Auswertung.....	74
5.	Diskussion & kritische Auseinandersetzung.....	77
6.	Fazit & Handlungsempfehlung .....	83
7.	Glossar .....	87
8.	Literatur .....	89
9.	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	93
9.1.	Abbildungen .....	93
9.2.	Tabellen.....	93
Anhang A –	Battlecard .....	III
Anhang B –	Arten virtueller Teams nach Duarte und Snyder (2001) .....	VII
Anhang C –	Interviewleitfaden.....	IX
Anhang D –	Codierungssystem.....	XIII
Anhang E –	Zusammenfassungen der Interviews .....	XVII
Zusammenfassung	Interview 1 .....	XVII
Zusammenfassung	Interview 2 .....	XVIII
Zusammenfassung	Interview 3 .....	XIX
Zusammenfassung	Interview 4 .....	XX
Zusammenfassung	Interview 5 .....	XXII
Zusammenfassung	Interview 6 .....	XXIV
Zusammenfassung	Experteninterview .....	XXVI
Anhang F –	Transkribierte Interviews.....	XXVII

# 1. Einleitung

## 1.1. Problembeschreibung

Die Zusammenarbeit in virtuellen Teams<sup>1</sup> hat aufgrund der immer stärker geforderten dynamischen Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an ihre Umwelt in den vergangenen Jahren ein immer größer werdendes Ausmaß erreicht (Duarte und Snyder, 2001, S. 3, Lipnack und Stamps, 2001, S. 1). Aufgrund der dadurch verursachten erhöhten Reisetätigkeit – damit verbunden oft hohe Reisekosten und Produktivitätsverlust durch Reisezeiten der Mitarbeiter – bei der Durchführung von Face-to-Face Meetings<sup>2</sup> werden immer häufiger technologiebasierte Kollaborationsmedien wie z.B. Telefon- oder Videokonferenzen eingesetzt.

Es gibt viel Know-how, unzählige Theorien und Praxishandbücher für die Situation *Besprechung in Teams*. Meistens ist damit jedoch der klassische Typus eines sogenannten Face-to-Face-Meetings beschrieben. Die nach der Media Richness Theorie nach Treviño, Daft & Lengel (1990) besonders reichhaltige und damit dem Face-to-Face-Meeting sehr nahe angesiedelte Kommunikationsform Instant Messaging mit Audio- und Videofunktionalität stellt auch aufgrund der geringen Kosten eine interessante Alternative dar, die die Autoren in dieser Arbeit insbesondere im Vergleich zu Face-to-Face Meetings auf ihre Praxistauglichkeit als Kommunikationsmittel in virtuellen Teams untersuchen wollen.

Ein Problem für den Leiter<sup>3</sup> (die Führungskraft) einer Besprechung eines virtuellen Teams ist die Frage, inwieweit diese neue Technologie in virtuellen Meetings eingesetzt werden kann, um deren Durchführung optimieren zu können. Auch die damit verbundenen Einschränkungen und deren Wirkung auf die Meeting-Teilnehmer sind für die Führungskraft oft nicht transparent. Die Führungskraft hat wenig Information darüber, welche Vorkehrungen sie treffen kann, um das Ergebnis der Besprechung dennoch bestmöglich sicher

---

<sup>1</sup> Gruppe von Personen, die zusammen auf ein gemeinsames Ziel mit voneinander abhängigen Aufgaben hinarbeiten. Anders als ein herkömmliches Team arbeitet ein virtuelles Team über zeitliche, örtliche und organisatorische Grenzen hinweg und ist mittels Kommunikationstechnologien miteinander verbunden (Lipnack und Stamps, 2000).

<sup>2</sup> Kommunikationssituationen, bei denen sich die Kommunikationspartner zur selben Zeit im selben Raum befinden (Meetings mit persönlichem Kontakt)

<sup>3</sup> Bei Nennung männlicher Personenformen sind im Sinne der Gleichstellung immer Vertreter beider Geschlechter gemeint.

zu stellen. Das erwartete Ergebnis einer Besprechung ist abhängig von deren Typ und kann z.B. sein:

- Zeitgerechtes Treffen einer Entscheidung (im (Zeit)rahmen des Meetings)
- Bereitstellen von Informationen
- Weiterentwicklung der Teammitglieder/Meeting-Teilnehmer
- Unterstützung bzw. Mittragen von Entscheidungen durch die betroffenen Mitarbeiter

Das Nichterreichen des erwarteten/geforderten Zieles hat negative Folgen und führt dazu, dass z.B. zeitkritische Entscheidungen nicht getroffen werden oder die Unzufriedenheit im virtuellen Team wächst.

## **1.2. Relevanz des Themas**

Nach einem Artikel der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft (2002, S. 18) ist die Arbeit in virtuellen Teams - also in dezentral lokalisierten, arbeitsteiligen Verhältnissen, in denen oftmals auch zeitlich asynchron zusammengearbeitet wird – im Ansteigen begriffen und stellt damit Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Prahalad und Hamel argumentieren, dass die Art der Zusammenarbeit in Form von virtuellen Teams besonders dadurch charakterisiert wird, dass Aufgaben samt ihren Trägern nach Kernkompetenzen zergliedert werden und auf Segmente der Wertschöpfungskette ausgerichtet werden, um nachhaltigen Wettbewerbsvorsprung zu sichern (Prahalad und Hamel, 1990). Von Heimburg und Radisch (2001, S. 40ff.) führen aus, dass die Bindung des Wissens dieser Kompetenzträger genauso wie die Bindung dieser Mitarbeiter selbst eine wesentliche Rolle in der Leistungsfähigkeit von Unternehmen spielen. Ebenso sind naheliegende Faktoren wie Kosten- und Zeitersparnis sowie – besonders aktuell – ökologische Überlegungen Gründe genug für Unternehmen, alternative Besprechungsformen zum Face-to-Face Meeting in der Zusammenarbeit von virtuellen Teams zu suchen und ihre Führungskräfte auf die damit verbundenen Veränderungen und Herausforderungen vorzubereiten.

## **1.3. Ziel der Projektarbeit**

Ziel der Projektarbeit ist es, für die Führungskraft eine Entscheidungsgrundlage in Form einer Battlecard<sup>4</sup> für die Wahl des optimalen Kommunikationsmittels für den jeweiligen Meeting-Typ zu erarbeiten. Sie enthält auch die wichtigsten Punkte, die der Meeting-Leiter bei Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines virtuellen Meetings unter

---

<sup>4</sup> Zweiseitige Kurzzusammenfassung wichtiger Grundsätze zu einem bestimmten Thema.

Verwendung von Instant Messaging Technologie beachten sollte. Ausserdem sollen im Rahmen der Arbeit folgende Punkte behandelt werden:

- Welche speziellen Anforderungen werden an die Kommunikation in virtuellen Teams gestellt, auf die eine Führungskraft besonders auch in Besprechungen Rücksicht nehmen muss?
- Beschreibung der unterschiedlichen Meeting-Typen und deren Charakteristika. Für die Führungskraft in einer Besprechung wird damit die Basis (= Erkennen des richtigen Meeting-Typs) für den weiteren Entscheidungspfad gelegt.
- Identifizierung der Unterschiede/Einschränkungen in der Kommunikation zwischen Face-to-Face Meetings und Besprechungen, bei denen synchrone Kollaborationsmedien verwendet werden.
- Welche Maßnahmen kann der Leiter eines virtuellen Meetings treffen, um den Erfolg/das Ergebnis der jeweiligen Besprechung sicherzustellen?

Die erarbeiteten Dokumente werden im Anschluss an die Unternehmen, bei denen die Mitglieder dieser Projektgruppe beschäftigt sind, zu deren Verwendung übergeben.

## **1.4. Aufbau der Projektarbeit**

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen zu virtuellen Teams (VT), virtuellen Meetings (VM) und Instant Messaging (IM) vorgestellt. Darin wird auch auf verschiedene Medien- und Medienwahltheorien, welche die Autoren ihrer Arbeit zugrunde gelegt haben, eingegangen. Kapitel 3 geht auf die Wahl der empirischen Methode ein und leitet über in Kapitel 4, das sich mit der Zusammenfassung und der Auswertung der qualitativen Interviews befasst. In diesem Kapitel wird auch die Codierung der Interviews im Detail beschrieben. In Kapitel 5 werden Theorie und gewonnene Informationen aus den Interviews gegenübergestellt, verglichen und diskutiert. Danach folgt das Kernstück der Arbeit, die Handlungsempfehlung, in der die gewonnenen Erkenntnisse enthalten sind. Der Schlussabschnitt enthält die Battlecard, ein Glossar, das Literaturverzeichnis und den Anhang mit den Transskripten der Interviews.

## **1.5. Besonderheit dieser Projektarbeit**

Wie auch Hertel und Konradt (2007), die für die Literaturrecherche herangezogen wurden, so haben auch die Autoren dieser Arbeit bei der Erstellung derselben großteils virtuell zusammengearbeitet. So hat gleich die erste Telefonkonferenz eine Vorlaufzeit von 30

Minuten beansprucht, bevor tatsächlich eine Verbindung mit allen drei Teilnehmern zustandekam. Die Autoren kommen auf diese und ähnliche Probleme noch im Laufe der Arbeit zu sprechen.

## 2. Theoretische Basis & Stand der Forschung

Anhand der Zielsetzung der Projektarbeit haben die Autoren drei Themenkreise festgelegt, die sie in diesem theoretischen Teil der Arbeit behandeln: virtuelle Teams, virtuelle Meetings und kollaborative Kommunikationsmedien, wobei letzterer sich in die Bereiche Kategorisierung der Medien, Beschreibung von Instant Messaging und Medieneinsatz untergliedert. Der theoretische Teil stellt die wissenschaftliche Basis für die Handlungsempfehlung und die Battlecard dar, der empirische Teil – und damit der Praxisbezug – dient dazu, die theorieorientierten Elemente der Praxis gegenüberzustellen und gegebenenfalls die Handlungsempfehlung zu ergänzen.

### 2.1. Virtuelle Teams (VT)

#### 2.1.1 Begriffsdefinition

Lipnack und Stamps (2000, S. 56) definieren den Begriff des virtuellen Teams folgendermaßen:

- *“Two or more individuals*
- *Interaction among group members*
- *Interdependence*

(...)

*Teams exist for some task-oriented purpose. (...) While task distinguishes teams from small groups, boundary-crossing differentiates traditional teams and virtual ones. It is the day-in-and-day-out reality of communicating, interacting, and building relationships across space, time, and organizations that makes teams virtual.”*

Duarte und Snyder (2001, S. 5) definieren virtuelle Teams ähnlich, heben dabei jedoch die Verwendung von Technologien zur Kommunikation und Zusammenarbeit hervor. Auch Hertel und Konradt (2007, S. 9) gehen ebenfalls in diese Richtung, indem sie virtuelle Teams als „(...) flexible Gruppen, bestehend aus standortverteilten und ortsunabhängigen Mitarbeitern, die in Anlehnung an Arbeitsaufträge zusammengesetzt und informationstechnisch vernetzt sind.“ verstehen.

#### 2.1.2 Gründe für virtuelle Teams

##### Warum gibt es virtuelle Teams?

Lipnack und Stamps (2000, S. 23) beschreiben die Entstehung virtueller Teams beginnend mit der idealisierten Vorstellung der Zusammenarbeit im industriellen Zeitalter: tradi-

tionelle Teams müssen am gleichen Ort *Schulter an Schulter* sein und die Ergebnisse ihrer Tätigkeit an die nächste Einheit in der Organisation oder der Prozesskette weitergeben. Heutzutage verändern Technologie, Geschwindigkeit, Globalisierung und Komplexität diese Grundvoraussetzungen der Zusammenarbeit. Zeit und Distanz werden zum Problem, das überbrückt werden muss. In hierarchisch-bürokratischen Unternehmen entstehen dadurch auch organisatorische Schwierigkeiten. Um unter diesen Bedingungen im Wettbewerb mithalten zu können, bilden Unternehmen virtuelle Teams.

### **Welche Potenziale stecken dahinter?**

Am Beginn der Bildung virtueller Teams stehen immer Überlegungen, wie Unternehmen Kosten einsparen können und die Arbeitsprozesse gestaltet werden müssen, um innerbetrieblich flexibler agieren zu können (Hertel und Konradt, 2007, S. 14). Aus diesen strategischen Überlegungen ergeben sich eine Reihe an Potenzialen für das Unternehmen und seine Mitarbeiter:

#### *Einsatz vorhandener Kompetenzen*

Unabhängig davon, ob Ressourcen mit dem notwendigen Fachwissen lokal vorhanden sind, können Aufgaben angenommen und realisiert werden (Hertel und Konradt, 2007, S. 14, Duarte und Snyder, 2001, S. 9). Heimburg und Radisch (2001, S. 55) sprechen von der Ineffizienz der „*Bevorratung von Experten*“ und der „*mangelnden Auslastung ausschließlich lokal eingesetzter Spezialisten*“.

#### *Flexibilisierung*

Laut Hertel und Konradt (2007, S. 14) müssen Unternehmen in der Lage sein, situationsbedingt schneller und flexibler handeln zu können, sei es nun, wenn sich ökonomische Rahmenbedingungen an einem Standort ändern oder aber Arbeitsmengen flexibel gehandhabt werden müssen. Heimburg und Radisch (2001, S. 56f) sehen als eine der wichtigsten Anforderungen, der Unternehmen heutzutage nachkommen müssen, die Forderung der Konsumenten nach Verfügbarkeit just-in-time. Lipnack und Stamps (2000, S. 47) führen aus, dass damit auch im Bereich des Service Managements sogenannte *Follow-the-sun*-Konzepte realisiert werden müssen.

Das bedeutet, eine Dienstleistung steht 7 x 24 Stunden zur Verfügung und wird dort erbracht, wo es gerade Tag ist, sprich die Mitarbeiter während der Arbeitszeit ihrer Arbeit nachgehen.

### *Verfügbarkeit von Informationen*

Heimburg und Radisch , 2001, S. 55) führen aus, dass es durch die weltweite Vernetzung noch nie so einfach für Unternehmen, Mitarbeiter und Kunden war, alle gewünschten Informationen zu Produkten und Services zu bekommen. Damit gibt es keinen Heimvorteil mehr für Unternehmen, die sich einem weltweiten Wettbewerb stellen müssen. Auch Hertel und Konradt (2007, S. 16) stellen fest, dass die umfassenden und schneller verfügbaren Informationen zu einer besseren Informiertheit der Mitarbeiter führen, so dass Entscheidungen auf breiter Basis getroffen werden können.

### *Steigende Personal- und Fixkosten des Arbeitsplatzes*

Heimburg und Radisch (2001, S. 58f.) führen an, dass Unternehmen, um dieser Problematik zu begegnen, ständig darüber nachdenken müssen, wie sie ihre Wettbewerbsfähigkeit halten oder sogar noch steigern können. Dieser Aussage folgend, stellt beispielsweise das sogenannte *Offshoring*, das heißt das Auslagern von Dienstleistungen an entfernte Standorte, eine aktuell sehr häufig von Unternehmen praktizierte Vorgehensweise dar. Die Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ermöglichen es ihnen, ihre Tätigkeiten global an jenen Standorten durchzuführen, an denen sie vorteilhaftere Kostenstrukturen vorfinden und sie dann via Datenleitungen zu beziehen, wo immer sie gebraucht werden. Zu den Einsparungsmaßnahmen hinsichtlich der Arbeitsplatzkosten zählen Heimburg und Radisch (2001, S. 58) auch den Einsatz von E-Commerce Plattformen. Bei dieser von Unternehmen gebotenen Möglichkeit des Einkaufens gibt es keine Verkaufsräumlichkeiten mehr.

Der Kunde bekommt alle Informationen zum Warenangebot über das Internet, das auch Bestell- und Zahlungsmöglichkeit bietet. Hertel und Konradt (2007, S. 15) sehen Einsparungspotenzial bei Personalnebenkosten etwa bei den Reisekosten.

### *Verbesserte Kommunikation und Kooperation*

Hertel und Konradt (2007, S. 16) sehen den Grund für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Abteilungen in der wachsenden Vernetzung von Arbeitsplätzen und ganzen Unternehmen und dadurch eine Erhöhung des Informationsflusses, einen regeren Ideenaustausch und bessere Ressourcenallokation. Sie wirkt sich auch in der Kommunikation zum Kunden positiv aus. Die heute mögliche Abbildung formaler Kommunikationsprozesse führt zu einer höheren Transparenz der Abläufe und der Entscheidungsfindung. Nicht zuletzt haben Mitarbeiter – die notwendige Technologie vorausgesetzt – die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten oder aber auch von unterwegs.

### *Diversifikation*

Duarte und Snyder (2001, S. 157) führen die größere Kreativität nicht nur auf die verbesserten Kommunikationsmöglichkeiten, sondern vor allem auch auf die Zusammensetzung des virtuellen Teams selbst zurück. Durch die Verschiedenartigkeit der Teammitglieder werden einerseits mehr Ideen generiert, andererseits diese aus mehreren Blickwinkeln kritisch diskutiert, was in Folge zu einer höheren inhaltlichen Qualität führt.

### *Empowerment*

Damit meinen Hertel und Konradt (2007, S. 15) die Übertragung von mehr Verantwortung an Mitarbeiter niedrigerer Hierarchieebenen. Sie steigert deren Motivation und führt zu schnellerer Entscheidungsfindung auf Basis erweiterter Sachkenntnis und Erfahrung dieser Mitarbeiter.

## **2.1.3 Virtuelle Teams – die Fakten**

Nach der Beleuchtung der Gründe für virtuelle Teams und deren Potenziale<sup>5</sup> wollen wir im nächsten Abschnitt auf die Arten virtueller Teams, deren verschiedene Mitglieder-Typen und auf das Thema Teamgröße eingehen.

### **Arten virtueller Teams**

Hertel und Konradt (2007, S. 9) unterscheiden zwei Arten virtueller Teams:

- *Virtuelle Funktionsteams* sind charakterisiert durch eine Auslegung auf langfristige Zusammenarbeit und dauerhafte Verankerung im Unternehmen. Veränderungen in solchen Teams oder gar deren Auflösung gibt es meist nur dann, wenn Unternehmensreorganisationen stattfinden.
- *Virtuelle Projektteams* zeichnen sich durch die zeitlich begrenzte Zusammenarbeit im Rahmen von Projekten aus.

Duarte und Snyder (2001, S. 5) differenzieren genauer, indem sie eine aufgabenbezogene Unterteilung vornehmen. Ihre Definition der unterschiedlichen Arten virtueller Teams findet der Leser in Anhang Teil A.

### **Arten von Mitgliedern virtueller Teams**

Duarte und Snyder (2001, S. 98ff.) beschreiben, dass es in jedem virtuellen Team zumindest drei verschiedene Typen von Mitgliedern gibt:

---

<sup>5</sup> siehe Kapitel 2.1.2

- *Core-Mitglieder*: sie bilden das Kernteam und arbeiten ständig im virtuellen Team, sind direkt verantwortlich für die Ergebnisse der ihnen zugeteilten Aufgaben und können interne Mitarbeiter, Partner, Kunden oder Lieferanten sein.
- *Extended-Mitglieder*: sie erweitern das Kernteam, sind Experten zu bestimmten Themen und werden bei Bedarf temporär hinzugezogen. Interne Mitarbeiter, externe Consultants, Teamsponsoren oder Interessensvertreter (*Stakeholder*) können dazu zählen.
- *Ancillary-Mitglieder*: sie ergänzen das virtuelle Team, arbeiten aber nicht in ihm. Ihre Aufgabe ist es, die Ergebnisse des virtuellen Teams zu bewerten und freizugeben. Sie können entweder aus dem Kunden des virtuellen Teams bestehen, wichtige Stakeholder sein, oder sie sind im höheren Management des Unternehmens angesiedelt.

## Teamgröße

“*There is no “right” size for virtual teams*” sagen Lipnack und Stamps (2000, S. 183). Sie führen weiter aus, dass die Aufgabenstellung und die aktuellen Gegebenheiten (Chancen und Einschränkungen) Einfluss auf die Größe des Teams haben. Je komplexer eine Aufgabe ist, umso größer wird ein Team, da umso mehr verschiedene Rollen im Team vertreten sein müssen. Auf die Rollen, welche Teammitglieder einnehmen können, wird später in dieser Arbeit eingegangen<sup>6</sup>. Die Geschichte hat gezeigt, so Lipnack und Stamps (2000, S. 180ff.), dass es zwei natürliche kritische Massen bei kleineren Gruppen gibt: 5 und 25. Erfahrene Leiter virtueller Teams und Untersuchungen haben eine ideale Teamgröße von 4-7 ergeben. Wenn die Teamgröße in Richtung von 25 Personen geht, bilden sich typischerweise bereits Untergruppen, womit die *Jeder kennt jeden* – Regel zur Anwendung kommt, wonach die Grenze bei der Teamgröße dort liegt, wo eben nicht mehr jedes Mitglied alle anderen Teammitglieder kennt (Lipnack und Stamps, 2000, S. 181). Generell gilt, dass dies Richtwerte sind, virtuelle Teams allerdings nur dann erfolgreich sind, wenn ihre Mitglieder gemeinsam das Team selbst und seine Leitung koordinieren und managen. Zu bedenken geben Lipnack und Stamps (2000, S. 183) weiters, dass die Teamgröße auch den notwendigen Koordinations- und Kommunikationsaufwand bestimmt.

---

<sup>6</sup> Siehe Kapitel 2.1.4

## 2.1.4 Anforderungen virtueller Teams

Die besonderen Umstände und Bedingungen, unter denen virtuelle Teams arbeiten, stellen bestimmte Anforderungen an Unternehmen, deren Prozesse und die Mitarbeiter, die in virtuellen Teams tätig sind.

### Anforderungen an Organisationen

#### *Unternehmenskultur und Teamkultur*

Duarte und Snyder (2001, S. 19) führen aus, dass die Unternehmenskultur die Normen zur Führung, der Informationskultur und der Zusammenarbeit zwischen den organisatorischen Einheiten im Unternehmen enthält. Damit werden automatisch auch die Standards gesetzt, wie virtuelle Teams zusammenarbeiten. Unternehmen, die technologisch auf dem letzten Stand sind und eher wenig hierarchische Strukturen aufweisen und anpassungsfähig sind, werden mit virtuellen Teams eher Erfolg haben als stark strukturierte Organisationen und solche, wo ein stark kontrollierender Führungsstil vorherrscht.

#### *Führungsverhalten (Leadership) und Unterstützung des Managements*

Duarte und Snyder (2001, S. 20) erklären, dass um als Unternehmen mit virtuellen Teams erfolgreich zu sein, die Unternehmensleitung für eine Kultur sorgen muss, die Teamwork, offene Kommunikation und Lernbereitschaft wertschätzt, und die Verschiedenheit ihrer Mitarbeiter als Kapital ansieht, aus dem es Nutzen ziehen kann. Aus den vier Führungsaufgaben Kommunikation, Setzen von Erwartungshaltungen, Beschaffung von Ressourcen und gewünschtes Verhalten zu beeinflussen, sind in bezug auf virtuelle Teams nach Duarte und Snyder (2001, S. 20) besonders wichtig:

- Im gesamten Unternehmen muss klar kommuniziert werden, dass die Einführung virtueller Teams ein neuer wichtiger Faktor für den Geschäftserfolg darstellt, indem das im Unternehmen an den unterschiedlichsten Stellen vorhandene Experten-Know-how flexibel, kurzfristig und zielgerichtet eingesetzt wird. Um den hohen Stellenwert zu unterstreichen, können virtuelle Teams beispielsweise mit besonders wichtigen, im Unternehmen stark sichtbaren Aufgabenstellungen betraut und die durch die Arbeit des virtuellen Teams erzielten Ergebnisse und Lösungen unternehmensweit kommuniziert werden.
- Die Unternehmensleitung muss klar kommunizieren, was ihre Erwartungshaltung gegenüber virtuellen Teams ist, sodass die Teammitglieder Klarheit über Prozesse und ihre Ziele haben. Mitarbeiter im Unternehmen, die nicht in virtuellen Teams tätig sind, müssen verstehen, wie solche arbeiten und dass deren Ziele mit den Unternehmenszielen genauso abgestimmt sind.

- Führungskräfte, die Ressourcen für Training, Technologie und Reisetätigkeit virtueller Teams bereitstellen, fördern generell den Stellenwert virtueller Teams im Unternehmen. Im gegenteiligen Fall, wenn von vorne herein offensichtlich zu wenige Ressourcen für virtuelle Teams zur Verfügung gestellt werden, unterstützt das eher die Sichtweise im Unternehmen, dass virtuelle Teams eine Modeerscheinung sind und zum Scheitern verurteilt sind.

### *Regelungen der Personalabteilung*

Für Duarte und Snyder (2001, S. 14) muss die Personalabteilung eines Unternehmens die Arbeit in virtuellen Teams aktiv unterstützen, damit sie erfolgreich sein können.

Das bedeutet, dass *Entwicklungs- und Entlohnungsmodelle* entworfen werden müssen, die die Leistungen von Mitarbeitern in virtuellen Teams entsprechend berücksichtigen. Das bedeutet im Endeffekt auch, sie zu würdigen. Diese Modelle beinhalten die Teilbereiche *Karriereentwicklung, Honorierung von Leistungen und Ergebnissen*, speziell wenn sie wie Mitarbeiter virtueller Teams oft über die organisatorischen Grenzen hinweg tätig sind. Dazu gehört auch das *Zurverfügungstellen spezieller Ressourcen und Unterstützung* für Mitarbeiter, die in virtuellen Teams arbeiten. Teamleiter sind hier gefragt, um entsprechende Leistungsmetriken zu entwerfen, die die besonderen Umstände der virtuellen Teamarbeit berücksichtigen.

### *Training und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter*

Entscheidend für den Erfolg von virtuellen Teams ist, beschreiben Duarte und Snyder (2001, S. 18ff.), dass sowohl Leiter als auch Teammitglieder die zur Verfügung stehende Technologie bestmöglich bedienen und verwenden können. Dazu sollten entsprechende Trainingspläne ausgearbeitet werden. Aber nicht nur das Training der technischen Fähigkeiten ist notwendig. Bei Teamleitern sollte ebenso durch Trainingsmaßnahmen sichergestellt werden, dass sie das Know-how zur Leitung solcher Teams vermittelt bekommen. Auch um die *lessons learned* dieses virtuellen Teams für die Zukunft festzuhalten und anderen außerhalb des Teams zugänglich zu machen, sollten entsprechende Funktionalitäten implementiert werden. Mitarbeiter, für die diese Art zu Arbeiten noch neu ist, sollten spezielle Unterstützung für ihre besondere Situation erhalten.

### *Elektronische Kommunikation und Zusammenarbeit*

Sowohl Duarte und Snyder (2001, S. 18ff.) als auch Hertel und Konradt (2007, S. 71ff.) streichen heraus, dass Leiter von virtuellen Teams in der Lage sein müssen, die technologischen Hilfsmittel anhand der Aufgabenstellung ihres Teams auszuwählen und zu implementieren. Diese Tools müssen die Anforderungen des Teams erfüllen und sie bei der

Zielerreichung bestmöglich unterstützen. Im Zuge der Entwicklung der Standard-Teamprozesse sollte bereits die im Team zu verwendende Software vorgegeben werden. Duarte und Snyder (2001, S. 18) beschreiben drei organisatorische Faktoren als Voraussetzung, um eine Lösung zur elektronischen Kommunikation und Zusammenarbeit in virtuellen Teams erfolgreich einzuführen:

- Das Unternehmen muss eine IT-Abteilung haben, die über die entsprechenden Budgetmittel verfügt und gut ausgebildete, erfahrene Mitarbeiter beschäftigt, die diese Software an unterschiedlichen Standorten installieren und warten können.
- Die Unternehmensführung sorgt durch einen entsprechenden Beschluss dafür, dass alle Mitarbeiter unabhängig von ihrer Position und Stellung Computersysteme erhalten, die die Hardware-Anforderungen, die solche Systeme für Kommunikation und Zusammenarbeit stellen, derart erfüllen, dass entsprechende Leistungsfähigkeit gewährleistet ist. Sie verpflichtet sich auch, diese auf dem aktuellen technischen Stand zu halten.
- Das Unternehmensnetzwerk muss entsprechende Kapazitäten haben, um auch den wesentlich höheren Netzwerkverkehr, der durch Systeme für Kommunikation und Zusammenarbeit verursacht wird, verarbeiten zu können. Das Netzwerk muss auch laufend und bestmöglich gewartet sein.

Sollte einer dieser drei Faktoren nicht oder nur unzureichend erfüllt sein, sollte ein Unternehmen eine weniger komplexe Lösung in Erwägung ziehen, die aber dennoch alle Anforderungen, die virtuelle Teams und deren Aufgaben an sie stellen, erfüllen muss. Das Setzen von Mindeststandards wird umso wichtiger, je weiter verstreut (globaler) diese Teams sind. Unterschiedliche Teilorganisation oder Standorte verwenden unter Umständen unterschiedliche Hardware und Software, sodass bei der Festlegung darauf geachtet werden muss, dass diese Minimumanforderungen bei allen Teammitgliedern erfüllt sind. Im Besonderen trifft dies dann zu, wenn einzelne Teammitglieder Mitarbeiter von Partnern oder Lieferanten sind (Duarte und Snyder, 2001, S. 19). Hertel und Konradt (2007, S. 72ff.) erläutern, dass die Tatsache zu berücksichtigen ist, dass der Umgang und die Verwendung neuer Technologien für technisch versierte Personen (Personen, die aus dem IT-Bereich oder dem Engineering-Bereich kommen) oft einfacher ist als für Teammitglieder, die aus nicht-technischen Bereichen wie Marketing oder Personal kommen. Die Mitglieder wenig-technischer Bereiche können sehr leicht in die Schwierigkeit kommen, bei Mitgliedern technischer Bereiche einen geringeren Status im Team zuerkannt zu bekommen.

## **Anforderungen an Prozesse**

### *Entwicklung und Implementierung von Standard-Teamprozessen*

Sowohl Hertel und Konradt (2007, S. 109ff.) als auch Duarte und Snyder (2001, S. 17) heben die Entwicklung und Implementierung von Standard-Teamprozessen hervor, weil sie helfen, die Anlaufzeit virtueller Teams zu verkürzen. Durch ihr Vorhandensein ist es nicht mehr notwendig, sie bei jedem neuen virtuellen Team neu zu erfinden. Sie müssen allerdings flexibel gestaltet sein, um sich dem jeweiligen virtuellen Team anpassen zu lassen. Diese Standard-Teamprozesse sollten auf Basis der *Teamcharter*, die die Teamnormen und Kommunikationsstandards enthält, gemeinsam erarbeitet und in ihr festgehalten werden. Zum Stichwort *Standard-Teamprozesse* zählen laut Duarte und Snyder (2001, S. 18) die Bereiche Definition der Anforderungen, Kostenabschätzung, Beschaffungswesen, Projektplanung, Dokumentation, Berichtswesen und Controlling. Hertel und Konradt (2007, S. 18) stellen fest, dass Auswirkungen fehlender Prozesse zum Beispiel sein können, dass dadurch die Leistung des Einzelnen mitunter nicht so transparent ist, sodass bei anderen Teammitgliedern Motivationsprobleme entstehen können. Duarte und Snyder (2001) weisen darauf hin, dass diese fehlende Transparenz im Berichtswesen jedoch ab einem bestimmten Zeitpunkt in das gegenteilige Extrem umschlagen kann, nämlich dass eine Überkompensation durch sehr detaillierte Vorschriften zu einer extrem ausführlichen Berichterstattung stattfindet.

### *Schaffung informeller Kommunikationsmöglichkeiten*

Durch den geringeren informellen Kontakt kann die Bindung der einzelnen Mitglieder zum Team bzw. deren Identifikation mit dem Team reduziert sein. Hertel und Konradt (2007, S. 18) beschreiben auch, dass das Gefühl der Anonymität auch die Bereitschaft zu eigenen Beiträgen für das Team verringern kann. Deshalb sollte im Team oder im Unternehmen überlegt werden, welche Schritte der Verbesserung getan werden können.

## **Anforderungen an Teammitglieder**

### *Rollen der Teammitglieder*

Duarte und Snyder (2001, S. 120ff.) sehen jedes virtuelle Team vor die Aufgabe gestellt, eine Balance zwischen koordinierter Zusammenarbeit und Autonomie jedes einzelnen Teammitglieds zu finden. Durch diese Virtualität sind Teammitglieder einerseits häufig vor die Situation gestellt, Aufgaben des Teamleiters wie Networking, das Lösen von Interessenskonflikten oder die Klärung nicht eindeutiger oder komplexer Situationen zu übernehmen, andererseits müssen Teammitglieder Zeit für die notwendige Koordination

der Zusammenarbeit aufwenden, was von ihnen oft unterschätzt wird. Lipnack und Stamps (2000, S. 176) beschreiben die Situation eines virtuellen Teams mit der des !Kung Stammes, der seit Jahrtausenden in der Kalahari in Botswana lebt als *“many-headed distributed leadership (...) particularly skilled or knowledgeable people take the lead as circumstances require”* und *“Virtual teams are leader-full not leader-less.”*. Aufgrund dieser geforderten höheren Selbständigkeit besteht jedoch die Gefahr, dass Teammitglieder beginnen, unabhängig voneinander zu arbeiten und ihre lokalen Bedürfnisse und Vorlieben über die gemeinsamen Interessen und Ziele des Teams zu stellen. Auch hier ein treffendes Zitat von Lipnack und Stamps (2000, S. 170), das die Gedanken von Mitgliedern virtueller Teams hörbar macht: *“I must simultaneously be ‘me’, an independent individual, and ‘we’ an interdependent person in a group.”*. Von vielen virtuellen Teams wird es daher als besonders wichtig empfunden, die Verteilung der Rollen der einzelnen Teammitglieder in diesen beiden Bereichen regelmäßig zu überprüfen und eventuell anzupassen so Duarte und Snyder (2001, S. 122). Die typischen Aufgaben bzw. Rollen der Koordination und Kollaboration fassen Lipnack und Stamps (2000, S. 178) unter den Begriffen *Social Leader* und *Task Leader* zusammen. Aufgaben der Zusammenarbeit nimmt ein Social Leader wahr:

- Botschafter des Teams, der das lokale Management über die Arbeit des virtuellen Teams informiert.
- Bote, der dem virtuellen Team Bedenken oder Reaktionen des lokalen Managements überbringt.
- Kommunikation an alle Teammitglieder, wer an welchen Aufgaben arbeitet und Sicherstellung, dass alle Teammitglieder Zugang zu wichtigen Dokumenten und Informationen haben.
- Vertrauensbildung und -pflege durch Verlässlichkeit, Leistung und Integrität.

Funktionen der Autonomie und damit eines *Task Leaders* beinhalten:

- Selbstorganisation, das heißt die Ergebnisse seines Fachbereiches rechtzeitig und in guter Qualität zu liefern.
- Übernahme von Verantwortung im Sinne von Identifizierung und Abstimmung von Prioritäten und Bedürfnissen im Team.
- Aufzeigen widersprechender Verpflichtungen zwischen dem Team und anderen Bereichen.

Aufgrund der hohen Beeinflussungsmöglichkeit bei der Sichtweise von Rollen und Aufgaben durch die Teammitglieder und ihrer Komplexität weisen Duarte und Snyder (2001, S. 150ff.) besonders auf die kulturellen Einflüsse hin. Als Beispiele nennen sie:

- *Power Distance* – Als *Botschafter* des virtuellen Teams soll mit dem höheren Management kommuniziert werden. In manchen Landeskulturen ist es nicht akzeptabel, mit höheren Hierarchieebenen informell zu sprechen. Es könnte daher sein, dass sich Teammitglieder, die eine solche Aufgabe im virtuellen Team übernommen haben, unbehaglich fühlen.
- *Uncertainty Avoidance* – Es gibt Kulturen, in denen ein möglichst geringes Maß an Ungewissheit oder Unsicherheit bevorzugt wird. Teammitglieder aus solchen Kulturen fühlen sich unwohl in Teams oder Aufgaben, in denen große Unsicherheitsfaktoren vorhanden sind. Sie tendieren in dieser Situation dazu, ängstlich zu agieren, was wiederum von Teammitgliedern, die aus anderen Kulturen kommen, als nicht vertrauend in Kompetenz und Leistungsfähigkeit des Teams oder einzelner Mitglieder verstanden werden kann. Tatsächlich brauchen erstere jedoch eher mehr Struktur in ihrem Arbeitsumfeld, um sich wohl zu fühlen und Leistung zu erbringen.
- *Verantwortung* – die Bedeutung von Verantwortlichkeit kann in unterschiedlichen Kulturen ebenfalls anders gesehen werden. Von den Vereinigten Staaten, wo Verantwortung als persönliche Verantwortlichkeit für ein Ergebnis betrachtet wird bis hin zu Spanisch-sprechenden Kulturen, in denen es kein Wort für die direkte Übersetzung des Wortes Verantwortung gibt.

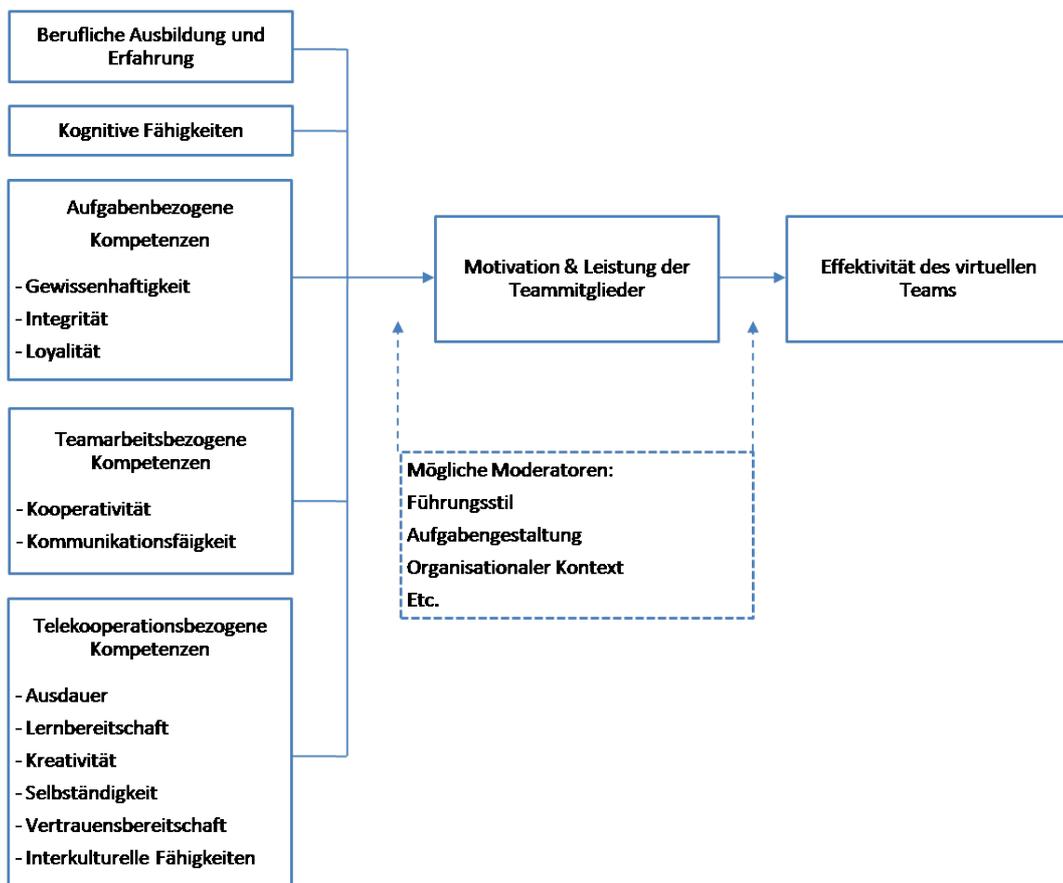
#### *Kompetenzen der Teammitglieder*

Duarte und Snyder (2001, S. 126) erklären, dass Teammitglieder folgende Kompetenzen mitbringen müssen, damit der oben beschriebene Grat zwischen Zusammenarbeit und Individualismus in virtuellen Teams erfolgreich besritten werden kann:

1. Projektmanagement-Wissen
2. Networking über hierarchische und organisatorische Grenzen hinweg
3. Know-how zur effektiven Nutzung elektronischer Technologien für Kommunikation und Zusammenarbeit im Team
4. Selbstorganisation, das heißt Zeitmanagement und die Fähigkeit, sich persönliche Grenzen zu setzen
5. Interkulturelle Fähigkeiten
6. Interpersonelles Bewusstsein (*interpersonal awareness*)

Hertel und Konradt finden ähnliche Fähigkeiten, die für das Arbeiten in virtuellen Teams notwendig sind. Auch Sie unterteilen nach Anforderungen, die für berufliche Aufgaben allgemein gelten, solchen, die durch die Teamarbeit entstehen und weiteren, die aufgrund der Virtualisierung gegeben sind.

Aufgrund dieser Anforderungen haben Hertel et al. (2006, zit. nach Hertel und Konradt 2007, S. 53) ein Kompetenzmodell entwickelt, welches aus fünf Kriteriengruppen besteht (siehe Abbildung 1). In den Kriteriengruppen *Berufliche Ausbildung und Erfahrung, Kognitive Fähigkeiten und Aufgabenbezogene Kompetenzen* wurden die Fähigkeiten, die aufgrund der Anforderungen durch die beruflichen Aufgaben notwendig sind, erfasst. Anforderungen, die durch die Arbeit im Team entstehen, wurden in der Kriteriengruppe 4 – *Teamarbeitsbezogene Kompetenzen* – zusammengefasst. Die *Telekooperationsbezogenen Kompetenzen* wurden schließlich in der Kriteriengruppe 5 gesammelt. Die unten genannten sechs Merkmale wurden auf Basis erster empirischer Analysen von Konradt (2000, zit. nach Hertel und Konradt, 2007, S. 52) abgeleitet, in der Geschäftsführer virtueller Unternehmen nach den Persönlichkeitsmerkmalen von Mitarbeitern in virtuellen Umgebungen befragt wurden. In den oben von Duarte und Snyder (2001, S. 126) genannten Punkten 3, 4, 5 und 6 gibt es eine Übereinstimmung zu Hertel und Konradt (2007, S. 54), die ebenfalls Lernbereitschaft, Selbstständigkeit, interkulturelle Fähigkeiten und Vertrauensbereitschaft als Merkmale für telekooperationsbezogene Kompetenzen nennen. Die von Duarte und Snyder explizit angeführten Projektmanagementkenntnisse werden von Hertel und Konradt nicht erwähnt, das Thema Networking wird von ihnen zur Gruppe der teamarbeitsbezogenen Kompetenzen zugeordnet und ist ihrer Meinung nach daher nicht ein spezielles Merkmal telekooperationsbezogener Fähigkeiten, sondern besteht bereits bei der Anforderung, in einem Team zu arbeiten. Hertel und Konradt (2007, S. 54) heben hingegen als Fähigkeiten des Selbstmanagements besonders Ausdauer und Kreativität hervor. Sie führen aus, dass in einer weiteren Befragung von Geschäftsführern traditioneller Unternehmen große Übereinstimmung der genannten Merkmale zur Gruppe der zu virtuellen Kooperationen befragten bestand. In einer Validierungsstudie mit Mitarbeitern virtueller Teams (Hertel et al., 2006, zit. nach Hertel und Konradt, 2007, S. 54) wurde festgestellt, dass ein Team, das aus Mitarbeitern besteht, die große Unterschiedlichkeit hinsichtlich Kreativität und Selbstständigkeit aufweisen, geringere Effektivität aufweist. Eine ähnliche Feststellung wurde bei den Merkmalen Gewissenhaftigkeit und Kooperationsbereitschaft im Team gemacht.



**Abbildung 1:** Kompetenzmodell (Hertel, Konradt und Voss, 2006, in Hertel und Konradt, 2007, S. 54)

## Anforderungen an Führungskräfte

Die Arbeit in virtuellen Teams stellt auch an Führungskräfte zusätzliche Anforderungen. Laut Duarte und Snyder (2001, S. 4ff.) sind die Herausforderungen, denen sich virtuelle Teams und damit auch deren Leiter stellen müssen, trotz der unterschiedlichen Typen virtueller Teams immer die gleichen:

1. Virtuelle Teams müssen die Grenzen, die durch Zeit, Entfernung und Organisation gesetzt sind, überschreiten und
2. sie kommunizieren, nutzen gemeinsam Informationen und arbeiten zusammen mittels Verwendung von Technologien

Zum Unterschied zu konventionellen Teams sind virtuelle Teams großteils auf elektronische Kommunikation angewiesen, wengleich nach Duarte und Snyder (2001, S. 73) die meisten traditionellen Führungstheorien auch in virtuellen Teams angewendet werden können. Aufgrund der geographischen und zeitlichen Verteilung der Teammitglieder und damit der Gefahr der Isolierung einzelner Mitarbeiter durch kulturelle und sprachliche Unterschiede fühlen sich Leiter virtueller Teams oft als das Element, das das virtuelle Team

zusammenhält. Von Duarte und Snyder (2001, S. 73) befragt, geben die meisten Leiter virtueller Teams an, dass sie dadurch viel stärker das Gefühl größerer Belastung und Verantwortung verspüren. Um diesen Anforderungen, die zusätzlich zu denjenigen traditioneller Teams vorhanden sind, gewachsen zu sein, müssen Leiter virtueller Teams nach Hertel und Konradt (2007, S. 20) besondere Fähigkeiten besitzen oder sich aneignen:

- Führen durch Coaching
- Überzeugungsfähigkeit und Vertrauensbildung
- Großes Spektrum an Führungstechniken
- IT Know-how

Duarte und Snyder (2001, S. 22) ergänzen die Kompetenz *Führen durch Coaching* um die Fähigkeit zur Überwachung der Leistung der Teammitglieder ohne die traditionellen Formen des Feedbacks zur Verfügung zu haben. Im Bereich des Portfolios an Führungstechniken wird von ihnen explizit auf Führungserfahrung in einem interkulturellen Umfeld hingewiesen. Auch bei der Mitarbeiterentwicklung und Unterstützung der Teammitglieder beim Wechsel in andere Teams, Aufgaben oder Bereiche sind die Anforderungen an Führungskräfte andere und benötigen daher spezielles Wissen. Besonderes Augenmerk legen Duarte und Snyder auch auf die Befähigung der Führungskraft, die Vertrauensbildung und Aufrechterhaltung des Vertrauens im virtuellen Team zu fördern. Sie sehen Vertrauen als kritischen strukturellen und kulturellen Faktor, der den Erfolg eines virtuellen Teams, seine Leistung und die Zusammenarbeit wesentlich beeinflusst. Duarte und Snyder (2001, S. 139) sagen, dass ohne Vertrauen die Bildung eines echten Teams nicht möglich ist. Lipnack und Stamps (2000, S. 279) ebenso wie Hertel und Konradt (2007, S. 88) sehen allerdings den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen als Aufgabe des gesamten Teams. Lipnack und Stamps (2000, S. 70) vertreten die Meinung, dass virtuelle Teams ausschließlich ihr gemeinsames Vertrauen ineinander haben, das den Garant für den Erfolg ihrer gemeinsamen Arbeit darstellt. Deshalb liegt die Verantwortung für die Pflege des Vertrauens bei jedem einzelnen Teammitglied.

### *Coaching-Fähigkeiten*

Virtuelle Teamarbeit erfordert laut Hertel und Konradt (2007, S. 18) von Mitarbeitern ein höheres Maß an Selbständigkeit, das heißt Mitarbeiter müssen ihre Aufgaben eigenständig planen und verantworten. Dieses größere *Empowerment*, wie Hertel und Konradt es nennen<sup>7</sup> und die Tatsache, dass Mitglieder virtueller Teams Experten in ihrem Fachbereich sind, führt nach Duarte und Snyder (2001, S. 74ff.) bei der Führungskraft fälschli-

---

<sup>7</sup> Siehe Kapitel 2.1.2

cherweise oft zu der Einstellung, das Team allein lassen zu können. Nach Hertel und Konradt (2007, S. 68) gibt es selbst in der am höchsten entwickelten Form virtueller Teams, den selbststeuernden virtuellen Teams, bei der es im Team mehrere *Leiter* zu verschiedenen Themen oder Aufgabenstellungen gibt, nach wie vor Aufgaben für die Führungskraft. Die Aufgabenstellung an die Führungskraft geht mehr in die Richtung eines Coachs oder Facilitators, der zwar unsichtbar aber nicht aus dem Sinn ist. Sie steht jederzeit mit Rat und Tat zur Seite, sollte das erforderlich sein, hält sich aber ansonsten im Hintergrund. Sie hat dafür zu sorgen, optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen und sicherzustellen, damit die Teammitglieder in die Lage versetzt werden, produktiv zu arbeiten und komplexe Problemstellungen selbst zu lösen. Schwerpunkte sieht C. Carr (1991) vor allem auch in der Entwicklung des virtuellen Teams. Hertel und Konradt (2007, S. 20) beschreiben, dass die Arbeit in virtuellen Teams dazu führen kann, dass bei Führungskräften das Gefühl des Status- und Machtverlustes eintreten kann. So sehen es auch Lipnack und Stamps (2000, S. 178): *“How do you convey rank online?”*. Duarte und Snyder (2001, S. 75ff.) sehen auch hier wiederum eine Entwicklung der Führungskraft weg von ihrer traditionellen Rolle als Chef mit höherer hierarchischer Position hin zu einem Coach, der das Team leitet und dessen Leistung managed.

#### *Überzeugungsfähigkeit und Vertrauensbildung*

Hieran knüpft ein weiterer wichtiger Baustein im Portfolio einer Führungskraft virtueller Teams an: dessen Überzeugungsfähigkeit.

*„Durch den Wegfall formaler Strukturen ist Führung darauf ausgerichtet, Ersatz durch Überzeugungen und gemeinsam geteilte Einstellungen der Mitglieder /Identität zu schaffen“ (Shamir 1999, zit. nach Hertel und Konradt, 2007, S. 20).*

Hertel und Konradt (2007, S. 20) erläutern, dass Führungskräfte hierbei nicht durch ihre formale Macht wirken sondern durch vermittelte Effekte. Neben den aufgabenorientierten Funktionen eines Managers nehmen somit beziehungsbezogene Aspekte eine wichtige Rolle ein. Durch die gegebene räumliche Distanz virtueller Teams und der damit oft eingeschränkten Möglichkeit des persönlichen Treffens spielt der Faktor Vertrauen sowohl des Teams in die Führungskraft als natürlich auch der Teammitglieder untereinander eine wesentliche Rolle. In virtuellen Teams besteht die Notwendigkeit, Beziehungen rasch aufzubauen aber auch wieder rasch zu lösen. Duarte und Snyder (2001, S. 83) meinen, dass es deshalb einerseits schwieriger ist, Vertrauen aufzubauen, andererseits erfordert das Arbeiten in virtuellen Teams ein höheres Maß an Vertrauen in die Teammitglieder. Wie sie ausführen, erfolgt aufgrund des Fehlens von Beobachtungsmöglichkeiten

nonverbaler Kommunikation oder des Verhaltens anderen Teammitgliedern gegenüber, die Einschätzung, wie vertrauenswürdig ein Mitarbeiter ist, in virtuellen Teams meist aufgrund ihrer Verlässlichkeit über einen längeren Zeitraum hinweg. Jarvenpaa und Leidner (1999, zit. nach Hertel und Konradt, 2007, S. 89) stimmen damit überein, ergänzen jedoch, dass im Anfangsstadium der Zusammenarbeit in virtuellen Teams vor allem nach sozialen Faktoren wie Kommunikation oder gegenseitiger Unterstützung geurteilt wird. Für Duarte und Snyder (2001, S. 139) sind Führungskräfte virtueller Teams daher gefordert, bewusst Anstrengungen zu unternehmen und die Bildung von Vertrauen durch geeignete Maßnahmen gezielt zu fördern. Sie vertreten ebenso die Meinung, dass gute Fähigkeiten der Führungskraft im Networking, das heißt dem Aufbauen von Netzwerken und Kontakten und auch der Vertretung des Teams nach außen, vertrauensbildend für das Team wirken. Durch den hohen Stellenwert, den Vertrauen in der Zusammenarbeit in virtuellen Teams einnimmt, können daher die Networking Fähigkeiten einer Führungskraft durchaus in die Liste der Kernkompetenzen aufgenommen werden.

#### *Großes Portfolio an Führungstechniken*

Daraus ergibt sich eine der Kernkompetenzen, nämlich ein großes Spektrum an Führungstechniken, das notwendig ist, um nach Hertel und Konradt (2007, S. 20) die Vielfältigkeit (*diversity*) der Teammitglieder zu managen. Wie Denison et al. (1995, zit. nach Hertel und Konradt, 2007, S. 20) in Studien feststellten, steht die Breite des Führungsrepertoires in Zusammenhang mit der Leistung virtueller Teams. Duarte und Snyder (2001, S. 80) gehen noch weiter und sagen *“The header of a Cross-Cultural Virtual Team Needs to Speak Several Languages and Have Lived in Other Countries.”*, das heißt, die Führungskompetenzen des Teamleiters müssen weit über das Erkennen oberflächlicher Gleichartigkeiten und Unterschiede hinausgehen. O’Hara-Devereaux und Johansen (1994, zit. nach Duarte und Snyder, 2001, S. 80) nennen es *“third ways of working”*, damit sind Arbeits- und Kommunikationstechniken gemeint, die auf kulturelle Eigenheiten eingehen und diese auch unbedingt gleichgestellt behandeln. Nur indem die Führungskraft auf diese feinen und oft nicht offensichtlichen Signale kultureller Einflüsse eingeht, kann die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder zum Vorteil des gesamten Teams genutzt werden. Wenn die Führungskraft diese nicht erkennt, kann im besten Fall nicht die volle Leistungsfähigkeit des Teams ausgeschöpft werden, im schlechtesten Fall entstehen Konflikte und Störungen der zwischenmenschlichen Beziehungen im Team.

### *IT Know-how*

Nicht zuletzt sei an dieser Stelle das Know-how der Führungskraft im Bereich der Informationstechnologie erwähnt. Duarte und Snyder (2001, S. 78) berichten, dass die Führungskraft in der Lage sein muss, anhand der Art des virtuellen Teams, der an das virtuelle Team gestellten Aufgabe, der aktuellen Phase im Lebenszyklus des virtuellen Teams und der Hintergrunderfahrungen der Teammitglieder die Technologie für Kommunikation und Zusammenarbeit im Team zu wählen, die am Besten die Anforderungen erfüllt. Von der Führungskraft zu berücksichtigen sind dabei besonders die innerhalb einer Organisation oft großen Unterschiede des Skill Levels einzelner Mitarbeiter, aber auch, ob alle Teammitglieder mit den notwendigen technischen Voraussetzungen an Hardware und Software ausgestattet sind<sup>8</sup>.

### **2.1.5 Kritische Erfolgsfaktoren für virtuelle Teams**

Obwohl für Duarte und Snyder (2001, S. 9) das effektive Nutzen von Technologie für Kommunikation und Zusammenarbeit die Voraussetzung für den Erfolg virtueller Teams bildet, bringen virtuelle Teams noch wesentlich mehr als Computer und Technologie mit sich. Diese stellen lediglich einen Teil der Infrastruktur virtueller Teams dar. Sie sprechen von insgesamt sieben Erfolgsfaktoren für virtuelle Teams. Die Verwendung von Technologie ist nur einer davon. Da mit diesen kritischen Erfolgsfaktoren immer auch Anforderungen an Organisationen, Prozesse und Teammitglieder einhergehen, wurden die einzelnen Punkte zuvor schon ausführlich beschrieben<sup>9</sup>. Die Kompetenzen des Leiters virtueller Teams und deren Teammitglieder werden dabei zusammengefasst als ein kritischer Faktor betrachtet (Anmerkung der Autoren). In virtuellen Teams müssen nicht alle diese Faktoren optimal vorhanden sein, vielmehr scheint es nach Duarte und Snyder (2001, S. 11) so, dass virtuelle Teams einige dieser Faktoren benötigen, um erfolgreich zu sein. Sie schaffen sich über die Dauer ihrer Zusammenarbeit diese *Basis-Infrastruktur-Faktoren* selbst. Duarte und Snyder beschreiben das so, dass Teams selbst erkennen, was sie benötigen, um erfolgreich zu sein. Das kann beispielsweise größtmögliche Autonomie im Job sein oder aber gut strukturierte Kommunikationspläne. Sie treffen hierzu eine weitere wichtige Aussage, nämlich dass Teamleiter und Teammitglieder die Gestaltung der kritischen Erfolgsfaktoren für ihr Team gemeinsam aktiv beeinflussen.

---

<sup>8</sup> Siehe Kapitel 2.1.4

<sup>9</sup> Siehe Kapitel 2.1.4

### **2.1.6 Führung virtueller Teams**

Wie Duarte und Snyder (2001, S. 73) festhalten, können die meisten traditionellen Führungstheorien auch in virtuellen Teams angewendet werden. Der Unterschied zu traditionellen Teams besteht jedoch darin, dass virtuelle Teams auf elektronische Kommunikation angewiesen sind. Die Art und Weise, wie Feedback gegeben werden kann und wie Daten und Informationen gesammelt und verschickt/empfangen werden müssen, muss daher geändert werden. Viele der für die Führung virtueller Teams wesentlichen Punkte wurden bereits in Kapitel 2.1.4 *Anforderungen virtueller Teams, besonders Anforderungen an Organisationen*<sup>10</sup> und *Anforderungen an Führungskräfte*<sup>11</sup> beschrieben. Sie heben jedoch hervor, dass es in virtuellen Teams meist nicht möglich ist, dass die Führungskraft ihrer Führungstätigkeit nachkommen kann, indem sie in das Büro nebenan geht und mit ihrem Mitarbeiter direkt spricht oder eine Besprechung einberuft, um Informationen zu kommunizieren, Entscheidungen herbeizuführen oder Sachverhalte zu klären. Dies ist in virtuellen Teams im Normalfall nicht möglich. Dazu müssen virtuelle Meetings einberufen werden, die damit zu einem wichtigen Führungsinstrument werden.

### **2.1.7 Zusammenfassung virtuelle Teams**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die fortschreitenden technologischen Entwicklungen und die Geschwindigkeit, mit der das passiert, genauso wie die Globalisierung die Basis der Zusammenarbeit bereits stark verändert hat bzw. wir weiterhin in einem Prozess der Veränderung stehen. Dies führt zu einer zunehmenden Komplexität der Aufgaben, die ein Arbeiten in virtuellen Teams mehr und mehr notwendig macht. Virtuelle Teams sind dadurch gekennzeichnet, dass sie über zeitliche, örtliche und organisatorische Grenzen hinweg miteinander an einer Aufgabe arbeiten. Vorteile von VT liegen unter anderem im flexiblen Einsatz vorhandener Ressourcen, höherer Motivation von Mitarbeitern durch Übertragung größerer Verantwortung (*Empowerment*) und in der Möglichkeit für Unternehmen, ihre Kostenstruktur trotz steigender Personal- und Fixkosten langfristig positiv zu beeinflussen. Virtuelle Teams stellen eine Reihe von Anforderungen an die Organisation selbst, ihre Prozesse und an ihre Mitarbeiter: klare Kommunikation der Unternehmensleitung bei der Einführung virtueller Teams und das Fördern/Schaffen einer Unternehmenskultur, die offene Kommunikation und Teamarbeit wertschätzt. Mitarbeiter müssen besondere Fähigkeiten der Vertrauensbildung haben, auch entsprechende IT Kenntnisse werden von den Teammitgliedern benötigt, um hier nur einige zu nennen.

---

<sup>10</sup> Siehe S. 11

<sup>11</sup> Siehe S. 19

Damit Unternehmen mit virtuellen Teams erfolgreich sind, müssen einige, wenn auch nicht alle dieser Erfolgsfaktoren erfüllt werden. Da der übliche persönliche Kontakt wie in traditionellen Teams fehlt, sind die Leiter virtueller Teams vor allem auf virtuelle Meetings als Führungsinstrument angewiesen, das somit einen besonderen Stellenwert einnimmt, auf den die Autoren wie folgt näher eingehen werden.

## **2.2. Virtuelle Meetings (VM)**

Zu Beginn der Betrachtungen zum Thema Meetings bzw. virtuelle Meetings wird eine Definition vorangestellt, die die wichtigsten Punkte enthält und gut aus der Sicht des Meeting-Leiters einführt:

*„Besprechungen sind dadurch gekennzeichnet, dass eine Gruppe zusammensitzt und Informationen austauscht. Meist geht es darum, gemeinsame Probleme zu lösen. Zentrales Merkmal der Besprechung ist es, dass sie einen Leiter hat, der den Prozess verantwortlich gestaltet und die Gruppe anleitet, zu Lösungen zu kommen, die von allen mitgetragen werden.“* (Seifert, 2004, S. 9).

### **2.2.1 Meeting-Typen**

In der oben angeführten Definition stehen bereits die zentralen Elemente, die ein Meeting allgemein kennzeichnen. So ist nach Rae (1993) bereits die Definition der Art des Meetings entscheidend für dessen Erfolg. Daher werden hier die *Types of Meeting* zusammengefasst:

#### **Information-Giving-Meeting**

Nach Rae sollte diese Form des Meetings auch das so genannte Information-Seeking beinhalten, um das Meeting effektiv zu machen und damit das Meeting zu einem tatsächlichen Meeting zu machen. Meeting-Leiter, die nur Informationen verteilen, könnten dies auch schriftlich machen, so Rae. In diesem Zusammenhang scheint wichtig in der Situation zu überprüfen, ob die Botschaft angekommen ist (hören–verstehen).

#### **Information-Seeking-Meeting**

Hier wird das Thema oft vorher schriftlich an die Teilnehmer kommuniziert. Aufgabe des Meeting-Leiters ist es, zuzuhören, alle (die wollen) zu Wort kommen zu lassen und Schwierigkeiten zu erkennen. Abschließend gibt es eine Zusammenfassung der Sichten.

#### **Consultative or General-Meeting**

Diese Meetingform stellt eine Mischung aus den beiden oberen dar. Hier trägt der Meeting-Leiter oder auch ein anderer Teilnehmer ein Anliegen vor, das in der Gruppe disku-

tiert wird. Der Meeting-Leiter nimmt das Ergebnis der Gruppendiskussion dann meist für eine Entscheidung oder zumindest weitere Überlegungen mit.

### **Problem-Solving & Decision-Making-Meeting**

Diese Art von Meeting stellt den wichtigsten Typus dar. Im Prinzip läuft der Prozess wie bei den oben genannten Formen ab, mit dem Unterschied, dass über das vorgestellte Material auch abgestimmt wird, sei es dass ein Vorschlag angenommen, abgelehnt oder zur weiteren Entscheidungsfindung weiterdiskutiert wird oder die Entscheidung sogar auf ein späteres Meeting vertagt wird. Vorausgesetzt es sind die (alle) relevanten Teilnehmer anwesend, ist diese Form des Meetings die effektivste Art für Entscheidungsfindung in Gruppen.

### **Brainstorming-Meeting**

Dieses Meeting findet häufig vor, während oder nach einem Decision-Making-Meeting statt. In der Praxis wird ein *unorganisiertes Zusammensitzen* und *Ideen ausspinnen* schon als Brainstorming bezeichnet. Es existieren aber anerkannte Regeln zur Abhaltung eines Brainstorming – die wichtigsten: Moderation, Interaktion und Trennung von Ideenfindung und Bewertung derselben, die erst zu einer effektiven Ideen-Generierung führen können (Anmerkung der Autoren).

### **Teambriefing-Meeting**

Diese Meetingform stellt einen Spezialfall dar, der *Information-Giving*, *Information-Seeking* und *General Discussion* beinhaltet. Das Besondere ist der *lokale* teambezogene Ansatz, der vor allem bei Themen, die das Team an sich betreffen, interaktive Prozesse zwischen dem Teamleiter und den Teammitgliedern während der Dauer des Meetings in Gang bringen hilft.

## **2.2.2 Generelles zu Meetings**

Neben den beschriebenen Meeting-Typen gibt Rae (1993, S. 3) noch folgende Aspekte und Fragestellungen zu Meetings generell mit:

*“It is worthwhile to consider the questions ‘Why have the meeting?’ ‘Should we have a meeting at all?’, ‘Is a meeting the only way?’. (...) We need to address the following:*

- *In clear, precise, unambiguous terms, we need to set out what it is we want to achieve*
- *in what period of time we want/need/have to achieve it*

- *what levels we need to achieve understanding, problem solving, decision making, agreeing, producing, (...).“*

Darüberhinaus empfiehlt Rae kürzere, straffere Meetings, da diese eher zu Ergebnissen führen. Speziell als Gedankenanstoß für virtuelle Meetings empfiehlt Rae (1993), dass hierbei beachtet werden sollte, dass ein nicht gleichzeitiger Einstieg und Ausstieg mancher Teilnehmer in solchen Meeting-Situationen erfolgen kann. Auch gibt Rae zu bedenken, dass die Fähigkeit zur Aufmerksamkeit (*span of human attention*) tageszeitlich unterschiedlich sein kann. So ist es durchaus eine Überlegung für den Meeting-Leiter, eine Besprechung morgens oder nachmittags anzusetzen. Speziell bei virtuellen Teams, wo auch natürliche tageszeitliche Unterschiede durch die teilweise weltumspannende Organisationsform mancher Unternehmen auftreten können, scheint dieser Aspekt von Belang.

Außerdem spricht Rae kurz die Notwendigkeit einer Agenda aber auch eines späteren Protokolls an – unter Umständen sogar mit Hilfe von Video- und Audio-Aufzeichnung – wobei aber hier die Frage des Datenschutzes geklärt werden muss.

Dieser Hinweis scheint im Zusammenhang mit der Forschungsfrage nach der Nutzung von Instant Messaging (mit Audio- und Videofunktionalität) und dessen einfache Dokumentierbarkeit interessant.

Auch im Zusammenhang mit Brainstorming – wie visualisiert man (entweder der Meeting-Leiter in Doppelfunktion oder eigener Mitarbeiter) die Ideen der Anderen?

Rae spricht auch noch kurz die *Minutes of a Meeting*, das Protokoll, an, die als Abschluss unabdingbar sind (Rae, 1993, S. 7ff.).

Diese theoretischen Betrachtungen können noch durch eine Expertenaussage (Nikolai Sawczynski, ein Vortragender des Lehrgangs CKM09) ergänzt werden, wonach bei Meetings noch folgendes beachtet werden sollte:

- Differenzierung der unterschiedlichen Meetings in Hinblick auf ihre Ziele und Inhalte
- Sachanteil des Meetings – Effizienz vs. Beziehungsaspekt
- Meeting-Struktur als ein sichtbares Kulturelement in Unternehmen

Zusätzlich erscheinen den Autoren dieser Arbeit folgende Aspekte noch wichtig:

- Was passiert vor, während und nach einem virtuellen Meeting?
- Was gibt es zur Auswahl der Teilnehmer an einem virtuellen Meeting zu sagen?

### 2.2.3 Spezielles zu virtuellen Meetings

Mit Ausnahme des Hinweises von Rae (1993) auf die Besonderheit der Möglichkeit des unterschiedlichen Ein- und Ausstieges von Teilnehmern in virtuellen Meetings, lässt sich aus der obenstehenden Beschreibung noch keine für virtuelle Meetings gültige Definition ableiten. Doch liegt es nahe, dass bei virtuellen Meetings andere Phänomene auftreten. Wie Wegge (2004) beschreibt: *„Eine Videokonferenzschaltung unterliegt spürbar anderen Bedingungen und entwickelt auch eine andere Dynamik als ein unmittelbares Team-Meeting.“* (Wegge in Velmerig et al., 2004, S. 202) Der gleiche Autor liefert einen ersten noch sehr offenen Begriff für virtuelle Teams, der aber gut den Prozess der Zusammenarbeit beschreibt, der dann auch konsequent virtuelles Meeting genannt werden kann: *„(...) Treibt dabei ein gemeinsames Wollen ein gemeinsames Interesse, setzt dies die kleine Form, die lockere Verknüpfung, die Bereitschaft zur Verlässlichkeit und die Lust an gegenseitig sich unterstützendem Zusammenwirken voraus. Ist dies zumindest ansatzweise und entwicklungsfähig gegeben und sind die informationstechnischen Bedingungen vorhanden, besteht zumindest die Möglichkeit als Team über Raum-, Zeit- und Organisationsgrenzen erfolgreich zu arbeiten: eben als virtuelles Team.“* (Wegge in Velmerig et al., 2004, S. 201) Zusätzlich beschreibt der Autor virtuelle Verbindungen wie Funk, Kabel und Server, die Impulse transportieren, die emotionale Zuschreibungen erfahren, ggf. nachhaltige Spuren hinterlassen, sich zu Beziehungsmustern verdichten können und so die nachfolgenden Interaktionen prägen (Wegge ebenda).

Hertel und Konradt (2007) heben in ihrem Werk *Telekooperation und virtuelle Teamarbeit* eingangs zu diesem Thema die Restriktionen der Kommunikation in virtuellen Teams hervor, wo sie über die reduzierte Anzahl genutzter Kommunikationskanäle sprechen, die zu Missverständnissen führen kann, da Komponenten wie die Mimik oder die Modulation der Stimme fehlen können. Erwähnt wird auch der Faktor des verlangsamten Feedbacks über den Erhalt und das Verständnis der Kommunikationsinhalte oder das Gefühl der Anonymität bei der Nutzung von elektronischen Medien, wonach Konflikte verstärkt werden können und Vertrauensarbeit erschwert wird. (Hertel und Konradt, 2007, S. 75)

Aber sie heben auch deutlich die Vorteile der Kommunikation in virtuellen Teams hervor:

- Schnelle Verfügbarkeit und Zeitersparnis
- Zeitliche Flexibilität und damit Verbesserung des Zeitmanagements
- Bessere Vorstrukturierung und Dokumentation durch z.B. Groupware-Tools
- Höhere Produktivität bei kollektiven Brainstormings
- Größere Gleichberechtigung der Teilnehmer, da Status-Kennzeichen von Personen ausgeblendet werden können (Hertel und Konradt, 2007, S. 75 f)

Hinsichtlich der Kommunikationsprozesse unterscheiden Hertel und Konradt in aufgabenbezogene Ziele und Inhalte für die in virtuellen Situationen klare Kommunikationsregeln aufgestellt werden können und soziale Kommunikationsprozesse, die den Umgang untereinander betreffen und die zur Vermeidung von Konflikten ebenfalls gepflegt werden müssen (Hertel und Konradt, 2007, S. 76). Hier eine Zusammenfassung der Regeln für die Kommunikation mit elektronischen Medien (nach Hertel und Konradt, 2007, S. 76 f):

- Lieber einmal zu oft kommunizieren
- Ausreichendes Feedback
- Vielfältige Kommunikationstools nutzen
- Gute und ausführliche Dokumentation des Arbeitsablaufes und der Erfolgskriterien
- Klare Kommunikationszeiten vereinbaren
- Zeit für informelle Kommunikation einplanen
- Gemeinsame Veranstaltungen für das ganze Team
- Gegenseitiger Besuch der Team-Mitglieder
- Mitgliederprofile im Intranet

Weiteren Ausführungen der Autoren begegnet der Leser bei der Medienwahl.

#### **2.2.4 Zusammenfassung virtuelle Meetings**

Der Definition des Begriffes *Meeting* folgend, dass Personen zusammensitzen, um Informationen auszutauschen, Entscheidungen zu treffen oder Probleme zu lösen, gibt es dementsprechend verschiedene Arten von Meetings. Noch bevor sich der Leiter eines Meetings jedoch über dessen Typ klar werden muss – das ist erforderlich, um dieses erfolgreich leiten zu können – steht die zentrale Frage, warum überhaupt dieses Meeting stattfinden soll. Die Beantwortung dieser beiden Fragestellungen bezogen auf virtuelle Meetings beeinflusst maßgeblich Interesse und Übereinstimmung der Teilnehmer auf der einen und die Wahl des Kommunikationsmittels auf der anderen Seite. Dies ist deshalb essentiell, weil durch das Angewiesen sein auf elektronische Kommunikationsmittel in virtuellen Meetings die Anzahl der Kommunikationskanäle reduziert ist. Durch das eventuelle Fehlen von Mimik und Gestik kann es zu (Verständigungs)Problemen kommen. Deshalb ist einer der wesentlichen Punkte, der von allen Autoren der dieser Arbeit zugrundeliegenden Literatur genannt wurde, die Vorbereitung eines virtuellen Meetings, rechtzeitig eine Agenda zu verschicken und diese dann während des Meetings auch straff einzuhalten. Im Nachgang muss der Meeting-Leiter dafür Sorge tragen, dass ein Protokoll angefertigt und verschickt wird, das Teilnehmern, die eventuell erst später zum Meeting

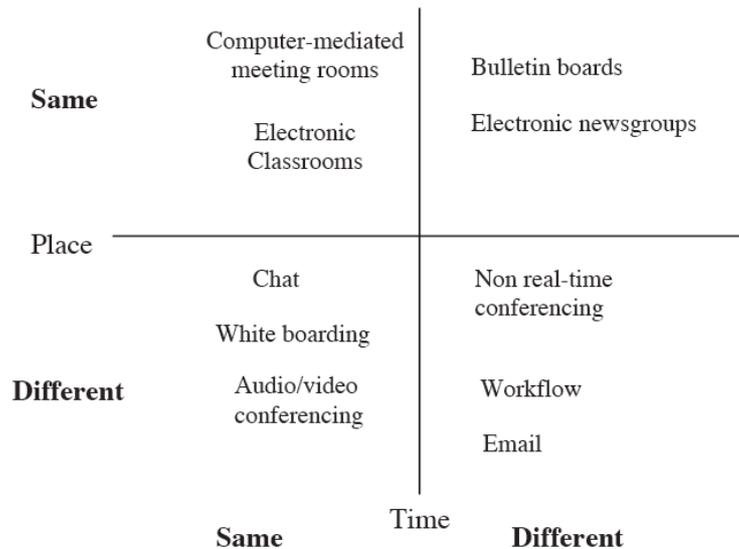
dazugekommen sind, ermöglicht, den Gesamtkontext nachvollziehen zu können. Als Vorteile virtueller Meetings wurden unter anderem die schnelle Verfügbarkeit und Zeiterparnis und eine größere Gleichberechtigung der Teilnehmer genannt.

## **2.3. Instant Messaging (IM) & Kollaborative Kommunikationsmedien**

Nach der Betrachtung verschiedener Arten von Meetings beschäftigen sich die Autoren im folgenden Abschnitt mit kollaborativen Kommunikationsmedien, die für die Durchführung von virtuellen Meetings herangezogen werden können. Dahingehend wollen wir zuerst eine Einbettung durch die Vorstellung einer Kategorisierung von kollaborativen Kommunikationsmedien schaffen um dann im speziellen auf die Möglichkeiten von Instant Messaging (IM) einzugehen.

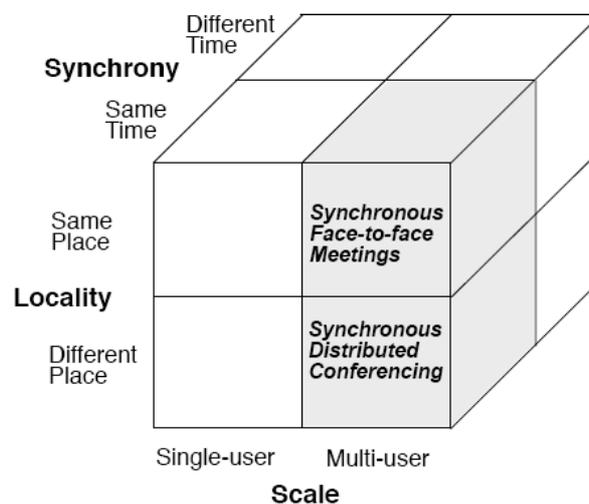
### **2.3.1 Kategorisierung von kollaborativen Kommunikationsmedien**

Ein in der Literatur sehr gebräuchliches Einordnungsschema für kollaborative Kommunikationsmedien ist die Ort/Zeit Taxonomie (DeSanctis & Galuppe, 1987; Ellis, Gibbs & Rein, 1991; Johansen, 1988 – zit. nach Bafoutsou & Mentzas, 2002; Attaran & Attaran, 2002), die eine Kategorisierung aufgrund des Ortes und des Zeitpunktes der Interaktion trifft. Abbildung 2 zeigt eine Übersicht der Taxonomie mit ihren beiden Dimensionen *Zeit* auf der horizontalen Achse und *Ort* auf der vertikalen Achse. Dabei wird im zeitlichen Sinne zwischen synchron (*same*) und asynchron (*different*) unterschieden und im örtlichen Sinne zwischen lokal (*same*) und verteilt (*different*). Damit entstehen die vier Kommunikationsszenarien *synchron, lokal; asynchron, lokal; synchron, verteilt; und asynchron, verteilt*. Beispielhaft sind in diesem Schema verschiedene Medientypen in den so entstandenen vier Quadranten verortet. E-Mail ist beispielsweise ein zeitlich asynchrones Medium, d.h. Senden und Empfangen finden zeitlich versetzt statt und es ist keine Voraussetzung, dass Sender und Empfänger gleichzeitig online sind. Im örtlichen Sinne ist E-Mail zur Kommunikation zwischen verschiedenen Orten geeignet (verteilt), d.h. Sender und Empfänger müssen sich nicht physisch am selben Ort befinden.



**Abbildung 2:** Zeit/Ort Taxonomie (Bafoutsou & Mentzas, 2002)

Eine Erweiterung der einfachen Ort/Zeit Taxonomie wird in Schooler (1996) beschrieben, in dem die weitere Dimension der *Anzahl der Beteiligten* hinzugefügt wird und damit aus dem Quadrat ein Kubus entsteht (siehe Abbildung 3). Gerade für die Durchführung virtueller Meetings ist die Dimension *Anzahl der Beteiligten* aus zweierlei Hinsicht von großer Bedeutung. Erstens haben wir es dabei im Regelfall immer mit mehreren Beteiligten und nicht nur mit 1:1 Kommunikation zu tun und zweitens ist dieses Kriterium oftmals entscheidend für die Auswahl eines geeigneten technischen Mediums. Beispielsweise bieten einige IM Applikationen zwar die Möglichkeit der Videotelefonie (1:1-Kommunikation), aber kein Videokonferenzsetting mit mehreren Beteiligten (Mehrwegkommunikation).



**Abbildung 3:** Kollaborationsmatrix (Schooler, 1996)

Aus dem in Abbildung 3 geschaffenen Raum kollaborativer Kommunikationsmedien konzentrieren sich die Autoren im Rahmen ihrer Projektarbeit auf den für die Durchführung virtueller Meetings geeigneten Bereich und damit den Teilkubus vorne, rechts, unten, der von Schooler (1996) *Synchronous Distributed Conferencing*, also synchrone, verteilte, Konferenzen bezeichnet wurde. Charakterisiert ist dieser Bereich durch die drei Kriterien:

1. synchron (zur gleichen Zeit; *same time*),
2. verteilt (an verschiedenen physischen Orten; *different place*), und
3. mehrere Beteiligte (*multi-user*).

Neben den beiden beschriebenen Taxonomien zur Einordnung von kollaborativen Kommunikationsmedien, gibt es noch eine Reihe anderer Ansätze bzw. Erweiterungen. Beispielsweise unterteilt Grudin (1994 – zit. nach Bafoutsou & Mentzas, 2002) die Dimensionen Ort und Zeit in feinere Untergruppen. DeSanctis & Gallupe (1987 – zit. nach Bafoutsou & Mentzas, 2002) und McGrath & Hollingshead (1994 – zit. nach Bafoutsou & Mentzas, 2002) beziehen wiederum zusätzlich eine weitere Dimension von Aufgaben in deren Taxonomien mit ein. Für den Zweck dieser Projektarbeit ist die dreidimensionale Variante mit Ort, Zeit, und Anzahl der Beteiligten am besten geeignet, um die Abgrenzung der betrachteten Technologien deutlich zu machen. Der Aufgabenbezug wurde im vorigen Abschnitt thematisiert und wird von den Autoren in der weiteren Detailbetrachtung aufgegriffen.

Nach der Einbettung von IM innerhalb des umschließenden Bereichs von kollaborativen Kommunikationsmedien wollen wir nun im speziellen auf die Charakteristika sowie die Verwendung von IM Technologien für virtuelle Meetings eingehen.

### **2.3.2 Instant Messaging (IM)**

Instant Messaging (IM) ist ein neues, internetbasiertes Medium der interpersonalen Kommunikation. Es bezeichnet elektronische Echtzeitkommunikation von zwei oder mehreren Beteiligten mittels Text, Audio oder Video, die über ein Computernetzwerk verbunden und synchron online sind. Im Gegensatz zur Übermittlung von E-Mails werden Nachrichten sofort (*instantly*) übermittelt und die Teilnehmer einer Konversation über Instant Messaging *sehen* den Verfügbarkeitsstatus der anderen Teilnehmer.

Quan-Haase, Cothrel & Wellman (2005) führen zusammenfassend folgende Kriterien als Unterscheidungsmerkmale von IM Applikationen an:

1. Ein *pop-up* Mechanismus, der Nachrichten sofort beim Eintreffen am Bildschirm anzeigt.
2. Eine *buddy list*, also eine vom Benutzer zusammengestellte Liste von bekannten Benutzern (*buddies*).
3. Eine Methode zur Anzeige des Verfügbarkeitsstatus von *buddies*, also ob diese online sind und bereit sind, Nachrichten zu empfangen.

Zur *buddy list* ist ergänzend anzuführen, dass neben der Verfügbarkeitsinformation selbst (online vs. offline) oft auch zusätzliche Informationen in Form von Text bzw. automatisch generierten Antworten kommuniziert werden kann. Beispiele dafür sind Verfügbarkeitsinformationen wie *bin gerade in einer Besprechung*, *bin in 10 Minuten wieder zurück* oder *beim Mittagessen*.

Im klassischen Fall wird IM durch Software (SW), die auf dem Desktop PC installiert wird, in Kombination mit einem Dienstanbieter im Internet, der die notwendige Kommunikationsinfrastruktur zur Verfügung stellt, ermöglicht.

Obwohl schon seit vielen Jahren Dienste mit ähnlichen Charakteristika in Computernetzwerken im Einsatz waren, wie beispielsweise Internet Relay Chat (IRC), gelang IM – so wie wir es heute kennen – der Durchbruch 1996 mit der Einführung der Software ICQ (kurz für *I seek you*) der israelischen Firma Mirabilis. Beispiele für einige der derzeit wohl bekanntesten IM Applikationen sind Skype<sup>12</sup>, MSN Messenger/Windows Live Messenger<sup>13</sup>, AIM (AOL Instant Messenger)<sup>14</sup>, Google Talk<sup>15</sup>, Apple iChat<sup>16</sup>, Microsoft Office Communicator<sup>17</sup>, Yahoo! Messenger<sup>18</sup>, ICQ<sup>19</sup> und Jabber<sup>20</sup>.

### **IM am Arbeitsplatz**

Obwohl IM von seiner Geschichte her eher dem privaten und informellen Bereich entstammt, tritt die Verwendung von IM auch im geschäftlichen Bereich mehr und mehr

---

<sup>12</sup> <http://www.skype.com>, letzter Zugriff am: 26. März 2008

<sup>13</sup> <http://im.live.com/messenger/im/home/>, letzter Zugriff am: 26. März 2008

<sup>14</sup> <http://www.aim.com>, letzter Zugriff am: 26. März 2008

<sup>15</sup> <http://www.google.com/talk/>, letzter Zugriff am: 26. März 2008

<sup>16</sup> <http://www.apple.com/ichat/>, letzter Zugriff am: 26. März 2008

<sup>17</sup> <http://www.microsoft.com/communicator/>, letzter Zugriff am: 26. März 2008

<sup>18</sup> <http://messenger.yahoo.com/>, letzter Zugriff am: 26. März 2008

<sup>19</sup> <http://www.icq.com>, letzter Zugriff am: 26. März 2008

<sup>20</sup> <http://www.jabber.org/>, letzter Zugriff am: 26. März 2008

seinen Siegeszug an, wie Herbsleb, Atkins, Boyer, Handel & Finholt (2002) sowie de Vos, ter Hoefte & de Poot (2004) belegen. Rennecker, Dennis, & Hansen (2006) bezeichnen IM als derzeit eines der am schnellsten wachsenden Kommunikationswerkzeuge am Arbeitsplatz. Die Geschwindigkeit dieser Entwicklung kann sehr gut am Beispiel der IM Applikation Skype veranschaulicht werden (Garret & Danziger, 2007): Die erste Version des Audio/Video/Text IM Clients wurde 2003 veröffentlicht und bereits 2007 konnten 171 Millionen registrierte Benutzer verzeichnet werden, die Skype sowohl privat als auch beruflich einsetzen. Durch die Tatsache, dass Skype im Oktober 2005 für ca. 2,5 Mrd. Dollar von eBay gekauft wurde, wird auch der wirtschaftliche Wert dieser Technologie deutlich.

Herbsleb, Atkins, Boyer, Handel & Finholt (2002), de Vos, ter Hoefte & de Poot (2004) und Rennecker, Dannis & Hansen (2006) merken an, dass wegen dessen relativer Neuheit IM erst seit kurzem Gegenstand von wissenschaftlichen Untersuchungen ist und es nur eine handvoll Studien gibt, die die Benutzung und Auswirkungen von IM am Arbeitsplatz beleuchten. Quan-Haase, Cothrel & Wellman (2005) nennen Schnelligkeit und Einfachheit der Kommunikation am Arbeitsplatz sowie die Vermeidung möglicherweise verlorener Zeit durch telefonische Nichterreichbarkeit oder vergebliche Gänge zu Büros von Arbeitskollegen als mögliche Gründe für die steigende Popularität von IM:

*"In many organizations, employees are now collaborating via instant messaging (...) Often, the adoption of IM has been at the grassroots level, as workers carried over the habit from home or social settings. What makes IM popular among workers is that it adds speed and ease to workplace communication, and eliminates the time typically lost to "telephone tag" or wasted trips to the office of a coworker who is absent or otherwise occupied (...)."*

Eine weitere Begründung für die rasante Verbreitung von IM Technologien im geschäftlichen Bereich sehen Herbsleb, Atkins, Boyer, Handel & Finholt (2002) in der Ermöglichung von informeller, virtueller Kommunikation begründet, deren Absenz bislang Probleme verursacht hatte: *"One factor that clearly contributed to these problems was the virtual absence of informal communication between sites. Such 'corridor' or 'water cooler' talk is essential for keeping people aware of events and concerns, who is doing what, and more generally, the context in which other people are working."* Eine Hauptanwendung von IM ist demnach die Bereitstellung eines informellen Informationskanals welche sich sehr gut mit der Forderung von Hertel & Konradt (2007) im Zusammenhang mit virtuellen Teams deckt<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Siehe Kapitel 2.1.4

## Verwendungszwecke für IM

De Vos, ter Hoeft & de Poot (2004) haben in einer Studie zum Einsatz von IM in Organisationen von Wissensarbeitern (*knowledge workers*) die Haupteinsatzzwecke von IM ihrer Interviewpartner erhoben bzw. nennen lassen. Dabei konnten folgende, primäre Verwendungszwecke von IM lokalisiert werden:

- Schnelle Fragen und Klarstellungen (einzelner Zweck und Thema)
- Erhalt von Statusinformation
- Koordination von spontanen informellen Treffen (z.B. Mittagessen)
- Koordination und Planung von Arbeit
- Koordination von spontanen arbeitsbezogenen Treffen
- Pflege sozialer Kontakte mit Kollegen
- Kontakt zu Freunden und/oder Familie halten
- Als Vorbereitung für Telefongespräche
- Komplexe Diskussionen über Arbeit (mehrere Zwecke und Themen)

Zum ersten Punkt der schnellen Fragen und Klarstellungen ist anzumerken, dass interessanterweise IM im Sinne der Dringlichkeit und Beantwortung oft noch vor Face-to-Face gesehen wird (Quan-Haase, A., Cothrel, J., & Wellman, B., 2005). Wie schon einleitend erwähnt, zeigt die Statusinformation bei IM meist nicht nur an, ob ein Benutzer online oder offline ist, sondern es kann noch wesentlich mehr Information über Statustexte, automatische Antworten bzw. Icons oder Farben transportiert werden. Darüber hinaus bieten manche IM Applikationen auch Auskunft darüber, ob der Benutzer gerade die Tastatur des Computer benutzt (Quan-Haase, A., Cothrel, J., & Wellman, B., 2005).

In einer späteren Arbeit von Rennecker, Dennis, & Hansen (2006) wird ein weiterer interessanter Verwendungszweck von IM identifiziert: *unsichtbares Flüstern*. Damit ist eine Parallelkommunikation über IM gemeint, die während anderer synchroner Audio- oder Face-to-Face Kommunikationen stattfindet und somit ein Pendant zum Flüstern mit dem Sitznachbarn bei physischer Präsenz darstellt.

Isaacs et al. (2002) merken generell an, dass frühere Studien zum Einsatz von IM die schnelle, informelle Kommunikation einfacher Inhalte zu sehr in den Vordergrund gestellt haben und die Verwendung für komplexe und lange, arbeitsrelevante Diskussionen völlig vernachlässigt haben. Die Ergebnisse ihrer Studie zeigen im Gegensatz dazu, dass der primäre Einsatzzweck von IM am Arbeitsplatz komplexe, arbeitsrelevante Diskussionen

sind. Sie merken weiters an, dass es bei der beruflichen Benutzung von IM nur sehr selten zu Konversationen über Privatangelegenheiten kommt.

### **IM als universelles Kollaborationsmedium**

IM ist ein neues Medium, das keines der bereits bestehenden Medien verdrängt oder ersetzt, sondern einen neuen Platz zwischen Face-to-Face oder Telefon auf der einen und E-Mail auf der anderen Seite einnimmt (de Vos, ter Hoeft & de Poot, 2004; Quan-Haase, A., Cothrel, J., & Wellman, B., 2005). Die universelle Einsetzbarkeit von IM wird von Cho, Trier & Kim (2005) auf dessen hybride Kommunikationseigenschaften zurückgeführt und folgendermaßen beschrieben:

*“Its hybrid nature, between synchronous and asynchronous communication, renders IM a suitable medium for both ad-hoc informal and more formal communication. This makes it useful for establishing social as well as task-based aspects of a working relationship.”*

Von seiner Entstehung her war IM grundsätzlich auf den Austausch kurzer Textnachrichten zwischen zwei Beteiligten ausgelegt (1:1 Kommunikation).

Die von IM Software zur Verfügung gestellten Möglichkeiten zur Kommunikation sind allerdings sehr rasch auch um Mehrwegkommunikation zwischen mehreren Teilnehmern erweitert worden (Text Chat). Wie auch Rennecker, Dennis & Hansen (2006) anführen, bietet moderne IM Software neben der textuellen Kommunikation vielfach auch Audio- und Videofunktionalität sowohl zwischen zwei Beteiligten als auch teilweise in Form von Konferenzschaltungen, asynchrone Kommunikationsformen, die Möglichkeit von Dateiaustausch (Filesharing), Application Sharing oder die Archivierbarkeit von Kommunikationstranskripts. Dies liegt im allgemeinen IT Trend von *converging technologies*, wobei die Grenzen zwischen Applikationstypen zunehmend verschwimmen.

Im speziellen ist diese Entwicklung mit der zunehmenden Überschneidung von IM Technologien und Software zur Unterstützung von virtueller Kollaboration wie z.B. Videokonferenzen (VC), Audiokonferenzen (AC) oder Computer-basierter Kommunikation (CMC) zu beobachten, wie Wainfan & Davis (2005, S. 9) beschreiben: *“... the vector of technological change is one of ongoing convergence of VC, AC, and CMC capabilities into desktop, and even mobile, computers.”* Diese Entwicklung folgt auch der Forderung von Schooler (1996), wonach dringender Bedarf nach Integration von 1:1 und Mehrbenutzerkommunikation besteht: *“There is also a critical need to seamlessly bridge the gap between applications designed to support single-user mode, point-to-point mode, and multipoint mode.”*. Vor allem durch den oft kosten- und aufwandsintensiven Betrieb von Videokon-

ferenzequipment experimentieren mehr und mehr Anbieter von IM Software mit der Möglichkeit von audiovisueller Kommunikation um schnelle und einfache Alternativlösungen bieten zu können: *“Experimentation with live video has moved beyond specialized meeting rooms and meeting places to individualized desktop solutions.”* (Schooler, 1996).

Gerade durch diese technologischen Entwicklungen ist IM mehr und mehr in der Lage, ein universelles Mittel zur Unterstützung der Kommunikationserfordernisse von virtuellen Teams sowohl im informellen als auch im formellen Bereich zu werden. Im Rahmen dieser Projektarbeit konzentrieren sich die Autoren speziell darauf, IM im bezug auf dessen Einsatz zur Durchführung virtueller Meetings zu untersuchen. Wir wollen daher im Zuge dieser Arbeit IM als hybride Technologie verstehen, die Text Chat, Audiokonferenzen/Audio Chat (AC), Videokonferenzen/Video Chat (VC) und Computerbasierte Kommunikation (CMC) unter einem Dach vereinen.

### **IM für virtuelle Meetings**

Der Arbeit von Perey & House (2005) folgend, gibt es drei breite Kategorien von Applikationen zur Unterstützung von virtuellen Meetings:

1. hardwareintensive Videokommunikationsräume bzw. -systeme,
2. spezialisierte Software, die auf Standard PCs zum Einsatz kommt, und
3. persönliche, mobile Geräte.

Durch die bereits beschriebene technologische Entwicklung von IM Technologien sind diese in immer breiterem Ausmaß in der Lage, den Kommunikationsanforderungen virtueller Meetings gerecht zu werden. Diese fallen klar in die zweite von Perey & House genannte Kategorie von spezialisierter Software, die auf Standard PCs zum Einsatz kommt.

Im Gegensatz zu den bereits seit längerem in Verwendung befindlichen, spezialisierten Werkzeugen zur Unterstützung virtueller Meetings hat IM über die letzten Jahre hinweg vor allem im geschäftlichen Bereich eine bemerkenswerte Verbreitung gefunden. Die Eignung von IM für komplexe Diskussionen wird, wie in den letzten Abschnitten beschrieben, grundsätzlich von Studien belegt. Aber die Auswahl der am besten geeigneten Kommunikationsform sowie Handlungsempfehlungen, die speziell auf die Vorbereitung und Durchführung von virtuellen Meetings mittels IM abzielen sind bedingt durch die Neuheit des Mediums noch Mangelware. Nach der Einbettung und Beschreibung des neuen Mediums IM präsentieren die Autoren daher im Folgenden Theorien zur Medienwahl, die als Grundlage für die Handlungsempfehlung dienen werden.

### 2.3.3 Medieneinsatz

Das Thema der vorliegenden Projektarbeit beleuchtet stark die beiden Bereiche Kommunikation und Management. Für die Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Individuen ist das wichtigste Medium die Sprache. Diese mediale Übertragung ist in Face-to-Face-Situationen und in Medien, die die menschliche Sprache übertragen, gewährleistet. Zum Ton-Kanal gesellt sich noch der visuelle Kanal – dieser erscheint wichtig, denn wie Misoch zur *Entkörperlichung* in der Gegenüberstellung von Face-to-Face-Situationen zu computervermittelten Kommunikationsformen ausführt, hängt die Eindrucksbildung in Face-to-Face-Situationen weniger von den Kommunikationsinhalten als von den Körperzeichen ab (Misoch, 2006, S. 56).

Im Falle der Kommunikation in einem sogenannten virtuellen Team stellt sich die Frage, inwieweit das primäre Medium Sprache und die oben erwähnten Körperzeichen in einem Medium wie Instant Messaging (neben Telefon etwa) gut substituiert werden können. Bei computervermittelter Kommunikation wird in diesem Fall von *Entkontextualisierung* gesprochen. Inwiefern ist die Wahl dieses Mediums gut zur Leitung eines Meetings in einem virtuellen Team geeignet? Denn wie Misoch ausführt: *„Der Mitteilende muss im Rahmen der Konzipierung einer Mitteilung (...) nicht nur die beschränkten Ausdrucksmittel berücksichtigen, sondern genau einschätzen, welche Teile des Kontextes der Kommunikationspartner wahrnehmen bzw. wahrgenommen haben kann und welche Teile daher zu explizieren sind.“* (Herrmann, 2001 zit. nach Misoch, 2006, S. 60).

#### Medien-/Kanalbezogene Modelle

Der Aspekt der Effizienz wird in Folge noch klarer hervortreten, an dieser Stelle wird hauptsächlich auf einige Medien-/Kanalbezogene Modelle eingegangen, die helfen sollen, den optimalen Einsatz von Instant Messaging zu betrachten.

Zu den hier vorgestellten Theorien ist noch auszuführen, dass – wie Misoch zu bedenken gibt – die Theorien zu Beginn der gesellschaftlichen Verbreitung von Online-Kommunikation hauptsächlich im organisationalen Kontext (*sachbezogen, task-oriented*) verwendet wurden und dass sich dies zum Teil in den dargestellten Theorien widerspiegelt (Misoch, 2006, S. 63).

#### *Social Presence Theory*

Diese gilt zwar mittlerweile als überholt (Misoch, 2006, S. 68), aber das Modell liefert einen Hinweis darauf, dass die soziale Präsenz der Nutzer durch Dritte beeinflusst werden kann, wie z.B. durch einen Moderator in Online-Lernumgebungen, in denen die Nutzer gemeinsam agieren (Misoch, ebenda).

### *Social Cues Filtered Out Approach*

Dieser Ansatz lehnt sich an das hier nicht aufgeführte Restriktionsmodell an und beschäftigt sich mit den sozialen Folgen der kanalreduzierten Kommunikationssituation bei Online-Kommunikation. Im Kern besagt dieser Ansatz, dass es bei den oben beschriebenen Kommunikationssituationen zu einer *Egalisierung der Interaktionssituation* kommt, da statusbezogene Zeichen nicht (oder kaum) übertragen werden (Misoch, 2006, S. 72).

Dieser Ansatz stammt aus den 1980er Jahren, in den 1990er Jahren zeigten neuere Studien jedoch, dass diese Egalisierungstendenzen eher in kurzfristigen Settings auftreten, was ein Indikator dafür sein könnte, dass es bei Kommunikationen über einen längeren Zeitraum hinweg doch zu einer Übertragung von Statusdifferenzen kommt (Benbasat/Lim, 1993, Weisband et al., 1995 zitiert in Misoch, 2006, S. 72).

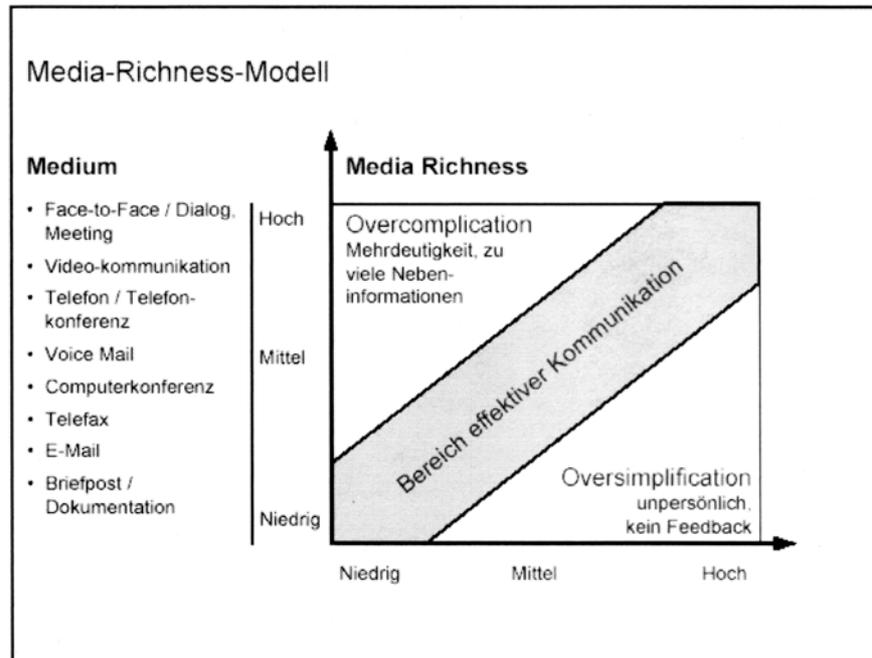
### *Media Richness Theory*

Die Theorie der medialen Reichhaltigkeit, die ursprünglich in den 1980er Jahren von Treviño, Daft und Lengel entwickelt wurde, ist ein Ergebnis organisationaler Studien, in welchen die Medienentscheidungen von Managern bei bestimmten Kommunikationsaufgaben experimentell untersucht wurden (Misoch, 2006, S. 76). Dieser Aspekt macht den Ansatz für die in dieser Projektarbeit zu beantwortende Frage interessant. Die Theorie basiert auf der Prämisse, dass sich Kommunikationsaufgaben qualitativ voneinander hinsichtlich zweier Hauptmerkmale unterscheiden lassen und dass diese Merkmale bei den medialen Kommunikationsprozessen berücksichtigt werden müssen:

- Unbestimmtheit (*uncertainty*)
- Mehrdeutigkeit (*equivocality*)

Eine exakte Ausführung dieser Merkmale lautet: „*Ist die Unbestimmtheit einer Kommunikationsaufgabe gering, so ist Vorausplanung möglich und wenig Koordination erforderlich; ist die Unbestimmtheit der Kommunikationsaufgabe jedoch hoch, so sind direkte Kommunikationsprozesse zur Koordination notwendig. Dies gilt in gleichem Maße für Kommunikationsaufgaben, die mehrdeutig sind, denn bei diesen müssen durch Kommunikationsprozesse gemeinsame Bedeutungskonstruktionen zwischen den Akteuren ausgehandelt werden.*“ (Misoch, 2006, S. 77).

Diese Überlegungen führten zu einer Darstellung, in der bestimmte Medien hinsichtlich ihrer Reichhaltigkeit bestimmten Kommunikationsaufgaben gegenübergestellt werden (siehe Abbildung 4).



**Abbildung 4:** Media-Richness-Modell (Reichwald et al., 1998, in Misoch, 2006, S. 80)

Daraus kann abgelesen werden, dass Face-to-Face-Meetings bei komplexen Kommunikationsaufgaben prinzipiell allen anderen Medien überlegen ist.

Neuere Studien wie die von Foulger (1990) widersprechen diesem Ansatz und liefern sogar ganz andere Erkenntnisse, wie den „(...) Schluss, dass bei erfahrenen Nutzern Online-Kommunikation als deutlich reichhaltiger empfunden wird als z.B. das Telefonieren oder bei bestimmten Kommunikationsanlässen auch als Face-to-Face-Kommunikation.“ (Misoch, 2006, S. 80).

#### *Media Synchronicity Theory (MST)*

Diese Theorie der medialen Synchronizität von Dennis et al. (1998) und Dennis/Valcovich (1999) erweitert die Media Richness Theory um die Definition des Ausmaßes, in welchem Individuen mittels eines Mediums gemeinsam zusammenarbeiten und dadurch eine kollaborative Aufgabe lösen können (Misoch, 2006, S. 81). Anders als bei der Media Richness Theory ist hier der Kommunikationsprozess an sich und dessen Informationskapazität ausschlaggebend für die Medienwahl in bestimmten Situationen. Nachstehend eine Übersichtstabelle über das Potenzial verschiedener Medien.

	Feedback	Symbol Variety	Parallelism	Rehearsability	Reprocessability
Face-to-face	high	low-high	low	low	low
Video conference	medium-high	low-high	low	low	low
Telephone	medium	low	low	low	low
Written mail	low	low-medium	high	high	high
Voice mail	low	low	low	low-medium	high
Electronic mail	low-medium	low-high	medium	high	high
Electronic phone ("chat")	medium	low-medium	medium	low-medium	low-medium
Asynchronous groupware	low	low-high	high	high	high
Synchronous groupware	low-medium	low-high	high	medium-high	high

**Tabelle 1:** Kommunikationspotenzial von Medien (Dennis/Valcacich, 1999, in Misoch, 2006, S. 83)

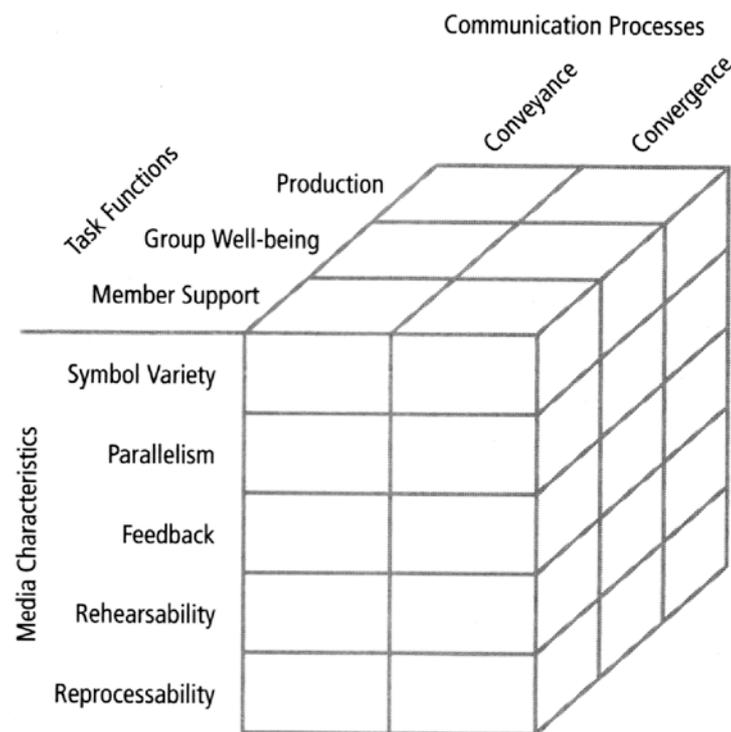
*„Entscheidend für die MST ist nun, dass die Medieneigenschaften mit den Anforderungen an den Kommunikationsprozess in Verbindung gesetzt werden. Für die MST im engeren Sinne sind vor allem die Faktoren ‚immediacy of feedback‘ und ‚parallelism/concurrency‘ von entscheidender Bedeutung: Ein Medium wird als hoch an Synchronizität definiert, wenn es über hohe Möglichkeiten des unmittelbaren Feedbacks verfügt und einen geringen Grad an Parallelismus aufweist.“ (Misoch, 2006, S. 83 f).*

Ähnlich der Kollaborationsmatrix von Schooler (1996) liefert der Ansatz der Media Synchronicity Theory ein Erklärungsmodell zu den Einflussfaktoren von Kommunikation in Gruppen. Aufbauend auf der untenstehenden Grafik (siehe Abbildung 5) liefert die MST neun Thesen als Ansätze zur Betrachtung von Medienwahl bei Gruppenkommunikation (Misoch, 2006,

S. 85 f):

- Für Gruppenkommunikationsprozesse, in denen Informationsübermittlung das Ziel ist, sind Medien mit niedriger Synchronizität geeignet (niedriges Feedback, hohe Parallelität).
- Wenn hingegen in diesen Prozessen Konvergenz das Ziel ist, so eignen sich Medien mit hoher Synchronizität (hohes Feedback, niedrige Parallelität).
- Die Symbolvielfalt hat nur Einfluss auf die Kommunikation, wenn ein benötigter Kanal nicht zur Verfügung steht.
- Der Einsatz von Medien, die eine hohe Überarbeitbarkeit der Information ermöglichen, führt zu einer Leistungsverbesserung.
- Für Gruppenkommunikationsprozesse, in denen Informationsübermittlung das Ziel ist, führt der Einsatz von Medien, die eine hohe Wiederverwendbarkeit der Information unterstützen, zu einer Leistungsverbesserung.

- Bereits bestehende Gruppen mit ausgearbeiteten und etablierten Gruppennormen sind weniger auf Medien mit hoher Synchronizität angewiesen als sich neu konstituierende Gruppen.
- Im Laufe des Prozesses der Gruppenkonstituierung werden zunehmend weniger Medien hoher Synchronizität gebraucht.
- Neue Gruppen, Gruppen mit neuen Mitgliedern und Gruppen ohne gemeinsame Normen brauchen verstärkt Medien, die einen hohen Grad an Synchronizität unterstützen.
- Neue Gruppen, Gruppen mit neuen Mitgliedern und Gruppen ohne gemeinsame Normen sind stärker in soziale Kommunikationen eingebunden als bereits bestehende Gruppen. Sie benötigen deswegen Medien, die einen großen Symbolreichtum übermitteln vermögen und somit über ein hohes Maß an sozialer Präsenz verfügen.



**Abbildung 5:** Einflussfaktoren: Kommunikationsprozess, Medieneigenschaften und Gruppenfaktoren im Media Synchronicity-Ansatz (Dennis/Valcovich, 1999, in Misoeh, 2006, S. 85)

### *Theorie der elektronischen Nähe*

Wie der Name schon sagt, geht dieser Ansatz von zweierlei Definitionen von Nähe aus. Zum einen von der tatsächlichen, physisch messbaren Entfernung zwischen Objekten/Subjekten (im Fall dieser Betrachtung von Kommunikationsteilnehmern) zum anderen von der psychisch empfundenen Nähe, die eng mit der ersten Begriffsdefinition gekoppelt sein kann, aber nicht zwingend sein muss.

Eine Kernaussage dieser Theorie ist:

*„(...) dass sich Medien ganz entscheidend im Hinblick darauf unterscheiden lassen, in welchem Ausmaß sie es den Beteiligten ermöglichen, physische oder psychische Nähe zu vermitteln, und dass dies bei der zunehmenden Verbreitung von Distanzmedien im organisationalen Bereich von entscheidender Bedeutung sei.“* (Misoch, 2006, S. 87).

Zwei Aussagen aus dem Forschungsumfeld (Korzenny und Bauer, 1981) sind für den Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit interessant:

*„Je komplexer die zu übertragende Information, desto mehr Nähe sei notwendig: Complex information, then, seems to require more psychological propinquity for effective problem-solving.“* (Korzenny, 2002, zit. nach Misoch, 2006, S. 88)

und *„Je mehr Regeln während der Kommunikation beachtet werden müssen, umso geringer werde das Gefühl der vermittelten Nähe ausfallen. So werde z.B. ein medial vermitteltes Gespräch zwischen Personen verschiedener organisationaler Hierarchieebenen nicht als nah wahrgenommen werden, da der Akteur mit dem niedrigeren Status während der Kommunikation mehr Regeln befolgen müsse als der Vorgesetzte.“* (Korzenny, 2002, zit. nach Misoch, 2006, S. 89).

Korzenny und Bauer (1981) haben anhand eines Vergleiches von Face-to-Face-Kommunikation und Audio- und Videokonferenzen gezeigt, dass sowohl die Möglichkeit des Feedbacks als auch die Kanalvielfalt entscheidende Faktoren für eine Zufriedenheit der Nutzer und ein Empfinden von elektronischer Nähe darstellen (Misoch, 2006, S. 89).

## **Medienwahlmodelle**

Die Entwicklung des Internets und die darauf basierenden Kommunikationsmedien wie E-Mail, Online-Chat und der Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit – Instant Messaging – haben zu einer großen Zahl an verfügbaren Medien geführt. Der Leiter eines Meetings ist damit schon alleine durch die Wahl des geeigneten Mediums für eine Besprechung (in einem virtuellen Team) gefordert. *„Somit werden Medienwahlen – auf einer Metaebene – bereits zu einem entscheidenden Element der Kommunikation selbst und die Wahl eines Mediums zugleich zu einem Bestandteil der Handlungsplanung.“* (Höflich, 1996, zit. nach Misoch, 2006, S. 95). Von mehreren Modellen werden drei, für diese Arbeit relevante, vorgestellt.

### Modell der rationalen Medienwahl

Das Modell der rationalen Medienwahl (siehe Abbildung 6) geht davon aus, dass die Entscheidung eines Individuums, für einen Kommunikationsanlass ein bestimmtes Medium einzusetzen, auf sachbezogenen, rationalen, quasi objektiven Überlegungen basiert. Als Grundlage für diese Entscheidungen dienen in diesem Ansatz die Medieneigenschaften, die die Nutzer den Medien als (quasi) objektive Eigenschaften zuschreiben. Dieses Modell basiert auf drei verschiedenen Theorieansätzen: (1) der sozialen Präsenz, (2) der medialen Reichhaltigkeit und (3) der aufgabenorientierten Medienwahl (Misoch, 2006, S. 96).

	Komplexität	Vertraulichkeit	Schnelligkeit / Bequemlichkeit	Genauigkeit / Dokumentierbarkeit
	-Bedürfnis nach eindeutigen Verstehen des Inhaltes -Übermittlung schwieriger Zusammenhänge -Ausstragung von Konflikten -Lösung komplexer Probleme	-Übertragung vertraulicher Inhalte -Schutz vor Verfälschung der Nachricht -Identifizierbarkeit des Absenders -Interpersonelle Vertrauensbildung	-Kurze Übermittlungszeit -Kurze Erstellungszeit -Schnelle Rückantwort -Einfachheit des Kommunikationsvorgangs -Übertragung kurzer Nachrichten	-Übertragung des genauen Wortlauts -Dokumentiertheit der Information -Einfache Weiterverarbeitung -Überprüfbarkeit der Information
	<b>Grad der Strukturiertheit</b>			
	niedrig			hoch
Strukturiertheit der zugrunde liegenden Kooperationsaufgabe:				
Gut geeignet	Face-to-Face	Face-to-Face	Telefon / Voice Mail	Briefkommunikation / Telefax
Mittelmässig geeignet	Video / Multimedia / Telefon	Telefon / Bildtelefon	E-Mail / Zettelkommunikation	Datenkommunikation
Nicht geeignet	Telekommunikation	Telefax / Sprechfunk / E-Mail	Brief	Sprachkommunikation

**Abbildung 6:** Modell der rationalen Medienwahl (Reichwald, 1993, in Misoch, 2006, S. 97)

Das gezeigte Modell ist sozusagen die Synthese aus den drei oben genannten Ansätzen und liefert vor allem was die tatsächlich *rationalen* Fakten betrifft – wie etwa die Kostenunterschiede für Telefonate im Vergleich zu E-Mail, was vor allem in international agierenden Unternehmen zu tragen kommt – einen interessanten Ansatz. Dieser berücksichtigt soziale Faktoren aber kaum. Daher wird hier noch ein weiterer Ansatz vorgestellt:

### Modell der sozialen Medienwahl

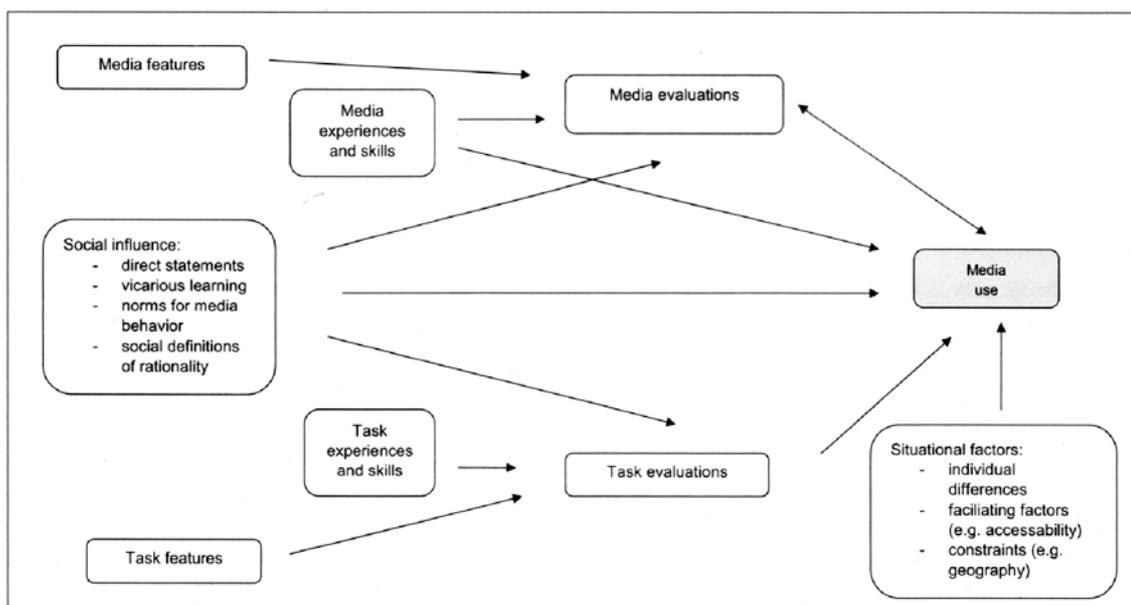
Anders beziehungsweise zusätzlich zu den rationalen Gründen, ein bestimmtes Medium für eine Besprechung auszuwählen, gibt es noch die Entscheidung des Individuums, Medien auch im Hinblick auf geltende Normen und Verhaltensweisen auszuwählen. Das Modell der sozialen Medienwahl (siehe Abbildung 7) geht davon aus, dass Medienwahrnehmung entscheidend durch das soziale Umfeld beeinflusst werde, und dass Medien-

entscheidungen somit nicht auf objektive Medieneigenschaften, sondern auf strukturelle und soziale Zusammenhänge zurückzuführen sind (Misoch, 2006, S. 100).

Weiters wird im genannten Social Influence (SI)-Modell davon ausgegangen, dass ein weiterer beeinflussender Faktor die persönliche Erfahrung mit einem Medium sei. Die Medienentscheidung eines Individuums wird demnach entscheidend beeinflusst durch:

- die Medieneigenschaften (*media features*)
- die persönliche Medienerfahrung und –kompetenz (*media skills*)
- die Kennzeichen der zu erledigenden Kommunikationsaufgabe (*task features*)
- persönliche Aufgabenerfahrung und Fertigkeiten (*task skills*)
- sowie situationale Faktoren wie z.B. geografische Faktoren, Verfügbarkeit des Mediums (*situational factors*) usw.

Wie stark sich das Medienverhalten anderer auf individuelle Medienwahlen auswirkt, konnte Hiltz (1984) in einer Studie zu organisationaler Mediennutzung zeigen. Hier offenbarte sich, dass die individuellen Medieneinstellungen entscheidend mit den Einstellungen der Kollegen korrelieren, und dass jene Medien bevorzugt verwendet werden, die von Vorgesetzten und/oder Mitarbeitern als besonders nützlich bewertet werden. Auch Fulk (1991) konnte anhand einer Studie zur E-Mail-Kommunikation in Unternehmen zeigen, dass eine deutliche Korrelation zwischen Medienbewertungen durch Vorgesetzte – hinsichtlich der Nützlichkeit eines Mediums – und der Mediennutzung sowie der Medienbewertung durch die Mitarbeiter besteht.



**Abbildung 7:** Modell der sozialen Medienwahl (Fulk et al., 1990, in Misoch, 2006, S. 101)

### *Modell der symbolischen Medienwahl*

Dieses Modell steht eng in Verbindung mit der sozialen Medienwahl, da zwar das Medium vom Akteur weder rational noch sozial beeinflusst ausgewählt wird, sondern über die symbolische Bedeutsamkeit des jeweiligen Mediums, nur wird die symbolische Bedeutung als ebenfalls sozial ausgehandelt gesehen.

*„So ist das Handeln mittels eines bestimmten Mediums auch unter dem Aspekt der Symbolik zu interpretieren, die der Akteur oder der Rezipient mit diesem Medium verbinden.“* (Misoch, 2006, S. 105).

### **Individuumsbezogener Ansatz**

#### *Social Information Processing Perspective*

Dieser Ansatz ist für die theoretische Durchleuchtung dieser Arbeit insofern interessant, als dass dieser Ansatz computervermittelte Kommunikation im Gegensatz zu den kanalbezogenen Modellen nicht als per se defizitär ansieht. Es ist viel mehr der Faktor Zeit, der wie schon zuvor beim Medium Telefon dafür sorgt, dass scheinbare Defizite wie räumliche und sogar zeitliche Distanzen aufgehoben werden. *„Kurzfristig scheint computervermittelte Kommunikation restriktiv und versachlichend zu wirken (...), aber bei längerer Nutzung kann Online-Kommunikation genauso oder gegebenenfalls sogar reicher an sozialer Präsenz und Emotionen sein als Face-to-Face-Kommunikation.“* (Misoch, 2006, S. 124).

Zum gleichen Schluss kommen auch die beiden Spezialisten auf dem Gebiet virtueller Teams und virtueller Meetings – Hertel und Konradt. In ihrem aktuellen Werk zum Thema Telekooperation und virtuelle Teamarbeit führen sie aus, dass die Effektivität und Effizienz des Einsatzes bestimmter Medien nicht unbedingt in deren Natur liegt, sondern durch die richtige Passung (*Fit*) zum jeweiligen Ziel bzw. Inhalt der Kommunikation bestimmt ist (Daft et al., DeSanctis & Jackson, Warkentin & Beranek, zit. nach Hertel & Konradt, 2007). Dabei betonen sie vor allem die Bedeutung der Media Richness Theory, die eine relativ einfache Regel für (virtuelle) Meetings bietet – je komplexer und wichtiger der Kommunikationsinhalt desto reichhaltiger sollte das Kommunikationsmedium sein, um einen Erfolg in Richtung Kommunikationsziel zu bringen.

Zusätzlich führen Hertel und Konradt aus, dass auch die symbolische Bedeutung des gewählten Mediums eine Rolle im Kommunikationsprozess spielt, wo z.B. positives Feedback in einem persönlichen Gespräch anders zu werten ist als per E-Mail.

Auch der Kontext der Gepflogenheiten (und Bedeutungszuschreibungen) der jeweiligen Organisationen, in denen Kommunikation stattfindet, beeinflusst den Kommunikations-

prozess und die Wahrnehmung der Medienwahl. Oft kommen aber auch praktische Gründe zu tragen, wonach für ein bestimmtes Medium z.B. aus Kostengründen zurückgegriffen wird. Hertel und Konradt konnten außerdem in einer neueren Studie (2005) nachweisen, dass extrovertierte Personen eher Face-to-Face-Kommunikation wählen, unsichere Personen aber durch die Vorzüge (z.B. Reaktionszeit) vor allem bei asynchronen Kommunikationsmitteln (z.B. E-Mail) profitieren (Hertel & Konradt, 2007, S. 83). Der weiter oben zitierte Experte Jürgen Wegge sei abschließend zum Kapitel Medienwahl nochmals erwähnt. So betont er den Auftrag, den ein virtuelles Team zusammenführt und damit auch den Sinn, den ein virtuelles Meeting hat und mit dem sich die Teammitglieder, selbst wenn sie aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen stammen, identifizieren müssen. Das erfordert laut Wegge Verständigung, Verbindlichkeit und Vertrauen, was intensive Interaktion aber auch Zeit erfordert. Dazu wird laut Wegge auch immer wieder Face-to-Face-Kommunikation bei allen zur Verfügung stehenden Kommunikationsmitteln notwendig sein (Wegge in Velmerig et al., 2004).

Wegge führt Herrmann und Meier an, die eindringlich beschreiben, „(...) dass Groupware-Lösungen oft dazu verführen, das technisch Mögliche unmittelbar umsetzen zu wollen. Vertrauen im Team baut sich aber erst allmählich auf. Auch der Umgang mit der ungewohnten Transparenz will gelernt sein. (...) Bei den traditionellen Medien sind hier Routinen gut etabliert. Bei Einsatz neuer Medien scheint oft noch unregelmäßiger Wildwuchs zu herrschen.

*Dies alles macht klare Absprachen aber auch neue Routinen erforderlich: Wie stellen wir sicher, dass alle einbezogen sind? Welche Verpflichtungen zur Medienwahl gehen wir ein (z.B. Nutzung gemeinsamer Terminkalender), was bleibt dem individuellen Stil überlassen? Wie verhindern wir Informationsüberflutung? Wie sind Hol- und Bringschuld von Informationen geregelt? Was verhandeln/klären wir über welche Medien (nicht)? Das Ausmaß der Transparenz von Arbeitsbereichen und ihre Grenzen müssen klar definiert sein.“* (Herrmann und Meier zit. nach Wegge in Velmerig et al., 2004)

## **2.4. Zusammenfassung der Theorie**

Die technologischen Weiterentwicklungen der letzten Jahre ermöglichen zunehmend eine global vernetzte Arbeitsweise in virtuellen Teams. Unternehmen sind so in die Lage versetzt, den Einsatz ihrer Experten flexibel ohne den damit verbundenen Zeit- und Kostenaufwand für Reistätigkeit zu gestalten. Firmen können rascher auf unterschiedliche Arbeitsmengen oder geänderte Rahmenbedingungen, was den Standort betrifft, reagieren oder aber auch Konzepte des 24-Stunden-Betriebes ohne der Notwendigkeit eines Schichtbetriebes einführen, indem virtuell weltweit zusammengearbeitet wird. Stärkeres

*Empowerment*, das heißt Übertragung größerer Verantwortung, und der Möglichkeit, von seinem Arbeitsplatz oder gar vom *Home Office*, dem Arbeitsplatz zu Hause, in weltweiten Projekten mitzuarbeiten, zeigen die Potenziale virtueller Teams aus Sicht der Mitarbeiter. Diese verteilte, standortunabhängige Zusammenarbeit über zeitliche und organisatorische Grenzen hinweg stellt besondere Anforderungen an Organisationen, deren Prozesse und die Mitarbeiter selbst. Besonders wichtig auf organisatorischer Ebene erscheinen die Unternehmenskultur und die unternehmensweite Kommunikation bei Einführung virtueller Teams. Als grundlegende Voraussetzungen für Führungskräfte in virtuellen Teams werden Fähigkeiten zur Vertrauensbildung und –erhalt genannt und ein großes Spektrum an Führungstechniken - allen voran das Führen durch Coaching. Durch das geforderte höhere Maß an Selbständigkeit der Mitglieder virtueller Teams übernimmt jedes Mitglied zeitweilig Führungsaufgaben, sodass eher delegative als kontrollierende Führungsmodelle in virtuellen Teams gut funktionieren. Auch gute IT Kenntnisse zählen zu den notwendigen Fähigkeiten von Leitern virtueller Teams, um mit den zur Verfügung stehenden Werkzeugen erfolgreich leiten zu können. Zum zentralen Führungsinstrument werden dabei virtuelle Meetings. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Aufgabenstellung wird in der Literatur in verschiedene Arten von Meetings unterschieden. Meeting-Leiter müssen sich der Art des Meetings bzw. dessen Zielen bewusst sein, um die richtige Wahl des Kommunikationsmittels zu treffen – unterschiedliche Aufgaben und Ziele erfordern unterschiedliche Media Richness des Kommunikationsmittels und daran angepasstes Verhalten der Teilnehmer und des Leiters. Die Medienwahl wird in der Theorie durch eine Vielzahl von Modellen beschrieben, die als rationale Faktoren soziale Präsenz, mediale Reichhaltigkeit und Aufgabenorientierung beinhalten. Ein Sozialfaktor ist etwa die Medienentscheidung des Individuums hinsichtlich geltender Normen und Verhaltensweisen. In der Praxis zählen aber auch persönliche Medienerfahrung und -kompetenz sowie Verfügbarkeit des Mediums zu den Entscheidungsfaktoren. Durch die technologische Weiterentwicklung von Instant Messaging Technologien und deren mittlerweile hoher Verfügbarkeit wird diese immer öfter in Unternehmen verwendet. Neben der informellen Kommunikationsschiene sind sie in immer breiterem Ausmaß in der Lage, den Kommunikationsanforderungen virtueller Meetings gerecht zu werden. Im Gegensatz zu den bereits seit längerem in Verwendung befindlichen, spezialisierten Werkzeugen zur Unterstützung virtueller Meetings hat IM über die letzten Jahre hinweg vor allem im geschäftlichen Bereich eine bemerkenswerte Verbreitung gefunden. Die Eignung von IM für komplexe Diskussionen wird, wie in den letzten Abschnitten beschrieben, grundsätzlich von Studien belegt. Aber die Auswahl der am besten geeigneten Kommunikationsform sowie Handlungsempfehlungen, die speziell auf die Vorbereitung und Durchführung von virtuellen

Meetings mittels IM abzielen sind bedingt durch die Neuheit des Mediums noch Mangelware.

Diese Aussage stellt eine geeignete Überleitung zum empirischen Teil der Arbeit dar, weil sie einige Parameter aufzeigt, die wichtig erscheinen, in der Praxis nachgefragt zu werden.



### 3. Methode

Zur empirischen Untersuchung der Verwendung von IM in virtuellen Meetings haben die Autoren halbstandardisierte Befragungen mittels Interviewleitfaden als die geeignetste Methode identifiziert. Wie in Kapitel 2 beschrieben liegen einerseits aufgrund der Neuheit des Mediums bisher noch sehr wenige wissenschaftliche Studien und Untersuchungen zum Einsatz bzw. der Verwendung von IM vor. Auf der anderen Seite konzentrieren sich die meisten verfügbaren Arbeiten nicht auf die Durchführung von virtuellen Meetings aus Sicht des Leiters. Den Autoren ist es daher wichtig, die Breite und Tiefe der möglichen Antworten nicht durch ein standardisiertes Interview einzuschränken um einen Überblick zu ermöglichen und die Schwerpunkte der Interviewpartner (IP) zu identifizieren ohne zu stark eigene Schwerpunkte und Wertesysteme der Interviewer (I) vorzugeben (vgl. Lamnek, 1995, S. 47ff.). Im besonderen interessieren sich die Autoren dafür, wie virtuelle Meetings bei den IPs<sup>22</sup> ablaufen, wie die verwendeten Medien ausgewählt werden, welche Steuerungsmöglichkeiten man als Leiter von virtuellen Meetings hat, um deren Ablauf effizient zu gestalten, sowie die angestrebten Ziele zu erreichen.

Aufgrund der relativen Neuheit des Mediums wurden als Interviewpartner Führungskräfte aus IT-Unternehmen befragt, weil diese als *Early Adopter* gelten und daher die größte Erfahrung bei Verwendung dieser Kommunikationstechnologien zu erwarten ist. Die befragten Führungskräfte sind in der lokalen, zweiten bzw. dritten Führungsebene von multinationalen IT-Konzernen angesiedelt, die einen Standort in KMU-Größe in Österreich haben. Als Ergänzung wurde ein Interview mit einem Experten für Medientechnologie und Videokonferenzräume durchgeführt, um eine zusätzliche Sichtweise in die Arbeit einzubringen. Insgesamt wurden im Februar und März 2008 sechs leitfadengeführte Interviews mit Leitern von Besprechungen mit virtuellen Teams und ein Experteninterview durchgeführt.

Im folgenden Kapitel werden der verwendete Interviewleitfaden und das für die Interviewauswertung herangezogene Codierungssystem vorgestellt. Weiters werden die geführten Interviews zusammengefasst und zentrale Aussagen herausgearbeitet. Im darauffolgenden Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse diskutiert und der Theorie bzw. Literatur kritisch gegenübergestellt. Abschließend werden die zentralen Erkenntnisse der gesamten Arbeit zusammengefasst und ein Handlungsleitfaden für Leiter von virtuellen Meetings erarbeitet.

---

<sup>22</sup> Interviewpartner



## 4. Empirische Untersuchung

Im folgenden Kapitel beschreiben die Autoren die empirische Untersuchung, die auf Basis von halbstandardisierten Befragungen mit Interviewleitfaden durchgeführt worden sind. Insgesamt wurden im Februar und März 2008 sechs leitfadengeführte Interviews mit Leitern von Besprechungen mit virtuellen Teams und ein Experteninterview durchgeführt.

### 4.1. Zusammenfassung der Interviews

Der für die Führung der Interviews gestaltete Interviewleitfaden gliedert sich grob in die Teile *Demographie*, *Intro*, *Virtuelle Teams*, *Virtuelle Meetings* und *Durchführung / Leitung von virtuellen Meetings* (siehe Anhang B für den kompletten Interviewleitfaden mit allen Fragen). Schwerpunkte bei unserer Befragung waren die Medienwahl, die Verwendung von IM sowie schwerpunktmäßig Fragen zur Leitung, Steuerung, Vor- und Nachbereitung von virtuellen Meetings sowie Tipps und Erfahrungen der befragten Führungskräfte.

Die Durchführung einer Befragung hat im Schnitt etwa 30 Minuten beansprucht und wurde von einem allgemeinen fragebogenartigen Teil eingeleitet, in dem demographische Daten zu den Interviewpartnern betreffend, Position, Ausbildung, Unternehmensgröße, und IT Kenntnissen abgefragt wurden. Eingangs präsentieren die Autoren zur Übersicht die erhobenen demographischen sowie wichtige, quantifizierbare Fragen in Tabellen (siehe folgende Seiten):

**Tabelle 2:** Demographische Daten

	m/w	Alter	Funktionsbereich	Hierarchieebene	Unternehmensgröße	Branche	Ausbildung	Status	IT Kenntnisse	Sprachkenntnisse
<b>Interview 1</b>	m	40	Vertrieb/Verkauf/ Kundenbetreuung	Vorstand/Geschäftsführung/ Unternehmensleitung, Bereichsleitung IT	500-999	Sonstiges: IT	Uni-Studium	Angestellt	Sehr gut	Deutsch, Englisch
<b>Interview 2</b>	m	43	Kommunikation	Bereichsleitung IT, Referent/Experte	100-499	Software	FH-Studium	Angestellt	Sehr gut	Deutsch, Englisch, Dänisch
<b>Interview 3</b>	m	41	Sonstige: IT	Abteilungsleitung	500-999	Sonstiges: IT Beratung	Matura	Angestellt	Sehr gut	Deutsch, Englisch
<b>Interview 4</b>	m	42	Stab	Bereichsleitung IT	100-499	Sonstiges: IT	Matura	Angestellt	Sehr gut	Deutsch, Englisch
<b>Interview 5</b>	m	39	Organisations- / Unternehmensentwicklung	Bereichsleitung IT	100-499	Software	MSc	Angestellt	Sehr gut	Deutsch, Englisch
<b>Interview 6</b>	m	35	Operations	Referent / Experte	500-999	Information Technology Communication	Uni-Studium (1. Abschnitt)	Angestellt	Sehr gut	Deutsch, Englisch

**Tabelle 3:** Virtuelle Teams und Medien

Erfahrung VT? [Jahre]	VT Art?	Teamgröße	Medien	Verstreuung	Moderator extra?	Wie oft?	Dauer?	Schulungen?	FTF Kick Off?
<b>Interview 1</b>	15 beide	max. 30-40	meistens AC, seit kurzem VC	lokal und global	nein	2-3 pro Tag	mit Kunden: 0,25-0,5h	ja (nur technisch)	ja, meistens
<b>Interview 2</b>	7 Produktion	2, normal 12, max. 30-60	VC, IM	unmittelbar: West- und Nordeuropa / größer auch EMEA (Europa, Middle East, Africa), APAC (Asia Pacific und Japan)	ja (bei größeren Meetings)	1 pro Woche	1h, max. 90min	ja	ja
<b>Interview 3</b>	0,75 beide	ca. 10	VC, AC, IM	weltweit			1h	nein - technisch, ja - virtuelle Teams	ja, meistens
<b>Interview 4</b>	8 haupts. Produktion	8 bis 12	VC, AC, IM, Webcast	Core: UK / EMEA	ja (techn. Moderator bei gr. Meetings)	1 pro Woche (regelm.) + themenspezifisch	1h (Extremfall 12h Budgetsituation)	ja (technisch + inhaltlich) - S. 14	
<b>Interview 5</b>	5 beide	< 15	AC + Application Sharing, IM	weltweit mit Schwerpunkt USA	meist nicht, nur in Ausnahmefällen	3-4 pro Tag	max. 1h	ja (nur technisch)	ja
<b>Interview 6</b>	6 beide	10 bis 15	AC+ Application Sharing	meist Europa, auch weltweit	nein	4 pro Tag	0,5-max 1h	ja (nur technisch)	

**Tabelle 4:** Instant Messaging

	IM Verwendung?	Sprachen?	FTF Meetings	SW	HW	IM Verwendung
<b>Interview 1</b>	nur informell außerhalb virtueller Meetings	meist deutsch	wöchentlich und monatlich (je nach Pers.kreis)			Kurzfragen
<b>Interview 2</b>	ja		unmittelbar: 2mal pro Jahr / EMEA 1mal pro Jahr	MS Communicator		technische Anfrage an mehrere Pers. Gleichzeitig
<b>Interview 3</b>	ja			PowerPoint		Austausch techn. Informationen, meist 1:1
<b>Interview 4</b>	ja		einmal pro Quartal	IBM Same Time, Microsoft Instant Messenger		
<b>Interview 5</b>	ja	Englisch	ja (Kick Off + regelmäßig)	Jabber, MS NetMeeting, Word, PowerPoint, Excel		informelle Gespräche, "flüstern" / "hidden communication" während Meetings (A12, A13); zur Gesprächssteuerung (A41)
<b>Interview 6</b>	nur informell (1:1)		jährlich	MS NetMeeting, Virtual Classroom		

Es wurden sechs männliche Führungskräfte aus IT-nahen Betrieben befragt, die zwischen 35 und 43 Jahren alt sind. Alle sind Angestellte bei ihren Unternehmen und verfügen über sehr gute IT Kenntnisse. Die Erfahrung mit der Arbeit in virtuellen Teams bewegt sich in einem Rahmen zwischen 0,75 und 15 Jahren, wobei das Mittel bei ca. sieben Jahren Erfahrung liegt. Alle Interviewpartner arbeiten in virtuellen Produktionsteams und vier von den sechs Befragten zusätzlich in virtuellen Projektteams. Zusammenfassungen der geführten Interviews können im Anhang D nachgelesen werden und die transkribierten Interviews selbst sind im Anhang E zu finden.

## **4.2. Auswertung der Interviews**

Als empirischer Teil wurden von den Autoren im Zeitraum vom 8. Februar bis 2. März 2008 sechs Interviews mit Meeting-Leitern von virtuellen Teams geführt. Flankierend wurde ein Experten-Interview geführt, das speziell den Instant-Messaging-Aspekt beleuchten soll.

Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte anhand eines hierarchischen Codierungssystems, welches auf Basis der Interviewzusammenfassungen entwickelt wurde und folgendermassen strukturiert ist (eine komplette Darstellung des gesamten Codierungssystem ist im Anhang E angeführt):

1. Medien und Aufgaben (Kat. M)
2. Probleme in virtuellen Meetings (Kat. P)
3. Vorteile von virtuellen Meetings (Kat. V)
4. Voraussetzungen für virtuelle Meetings (Kat. O)
5. Ausschlusskriterien für virtuelle Meetings (Kat. A)
6. Durchführung, Vor- und Nachbereitung (Kat. D)
7. Verhaltensregeln (Kat. H)

Details und Aussagen zu den einzelnen Kategorien werden im folgenden Kapitel ausführlicher an Hand der Interviews beschrieben.

### **4.2.1 Medien und Aufgaben**

#### **Telefon/Audiokonferenz (im weiteren kurz AC genannt)**

Der Großteil der Interviewpartner gab an, mit dieser Technik und sehr oft im Verbund mit Application Sharing (folgend AS abgekürzt) die meisten virtuellen Meetings zu bestreiten. Grund ist generell die prinzipielle Verfügbarkeit an jedem Standort und die einfache Bedienbarkeit durch jeden Teilnehmer (im weiteren kurz TN genannt). Aber auch die Nachteile und Einschränkungen der potenziellen anderen Medien sind dafür ausschlag-

bend. Ein Befragter (Interview 2, S. 10, Zeile 320–327) bezeichnet das Verfahren AC als die Best Practice derzeit, da im Unternehmen innovative Zugangstechnologien zur Verfügung stehen, die auch externen TN (in diesem Falle Kunden genannt) die Teilnahme an virtuellen Meetings (kurz VM) ermöglichen.

Dabei kann die AC sowohl am Telefon, wie auch am PC geführt werden. Speziell für Ad-hoc-Meetings ist die Telefonkonferenz sehr beliebt (siehe Interview 4, S. 6, Zeile 111), da kostengünstig und jederzeit zu starten. Auch die Bandbreite des aus Sicht der Befragten sehr großen Einsatzgebietes spricht für die AC. Problem-Solving (als heikles Aufgabengebiet und Information-Giving (hier gerne in der Kombination AC mit AS) sind gute Einsatzmöglichkeiten (Interview 5, S. 17, Z. 702 & 709).

### **Videokonferenz (VC)**

Videokonferenzen werden weniger häufig eingesetzt als von den Autoren vermutet. Sehr rar ist die Verwendung von Instant Messaging (IM) Tools mit Videofunktionalität. Ein Interviewpartner (IP), der sehr gute Erfahrungen mit VC gemacht hat, gab an, dass vor allem die technische Bandbreite in der Datenübertragung und die damit verbundenen Kosten der Grund waren, dieses Medium wieder aufzugeben. Eine interessante Aussage in diesem Zusammenhang: *„(...) ich habe auch eine zeitlang die Möglichkeit gehabt, Videokonferenzen zu machen, ich möchte das nur erwähnen, weil das gerade für Team-Meetings super ist, auch wenn man nur eine Person sieht, muss man gar nicht alle sehen, wenn ich als Teamlead da bin, ist das über die Distanz sehr angenehm. Machen wir nicht mehr, weil auf Grund der Datenmenge die Ports gesperrt worden sind, um Videostreaming zu machen. Einfach nur so als Input – weil jeder über Videokonferenzen spricht – Video-Conferencing – wir haben wahrscheinlich das größte private Netzwerk der Welt – unser Unternehmen. Und das ist nach wie vor ein Bandbreiten-Drama, Videoconferencing ist in aller Munde, man kann sich vorstellen, die Vorstandspräsentation das ist toll, aber day to day in der Niederlassung 15 Meetings gleichzeitig machen, sprengt das einfach den Rahmen der Bandbreiten.“* (Interview 5, S. 6, Z. 137 f)

Ein anderer IP gibt dem Medium VC in Zukunft bessere Chancen, sobald Webcams in Notebooks Standard sind (Interview 1, S. 12, Z. 412) Der zweite IP sieht Video hinsichtlich des technischen Nachteils, dass bei der derzeitigen Technologie nie alle TN gleichzeitig sichtbar sind und Introvertiertheit und Desinteresse auf diesem Kanal nicht gut unterschieden werden können (Interview 2, S. 15, Z. 539).

## **Instant Messaging**

Anders als die ersten beiden Medien wird Instant Messaging eher im 1:1-Bereich und für schnelle, spontane und informelle Kommunikation z.B. bei technischen oder Detailanfragen – teilweise auch als zusätzlicher Kommunikationskanal bei AC – genutzt.

Auch die Möglichkeit, visuell zu unterstützen, ähnlich wie bei AS wird bei IM geschätzt.

Es ist allerdings ein Spezifikum der IT-Branche vermutet ein IP (Interview 4, S. 13, Z. 433:

*„Und es gibt auch bestimmte Communities wo diese Technologien bereits verwendet werden nur es beschränkt sich halt hauptsächlich auf gewisse Communities wie IT, Project Management alles was sehr international funktionieren muss, alles was virtuell funktionieren muss.“*. Derselbe IP sieht aber eine Zukunft durch besser ausgerüstete PCs,

zumal in seinem Unternehmen, die Reduzierung der Reisekosten durch virtuelle Meetings auch Teil der Firmen-Verantwortung im Sinne einer Umweltinitiative (Interview 4, S. 13, Z. 461) ist. Information-Seeking/Giving ist eine Aufgabe, die ein IP sehr gut mit IM abgedeckt sieht.

## **Medienwahl auf Grund des Meetings**

Einheitlich zieht sich durch die Interviews, dass Besprechungen mit einer hohen zwischenmenschlichen Komponente, wie z.B. Mitarbeitergespräche, einerseits und solche mit einer erwarteten wichtigen Entscheidung andererseits (teils auch auf Grund der zeitlichen Anforderung; der Länge – 60 min. sind bei TC der Standard, auf Grund der Aufmerksamkeitsspanne) lieber in Face-to-Face (kurz FTF) Meetings abgehandelt werden. Auch in virtuellen Teams ist das so. Als Gegensatz sind spontane oft technischen Anfragen ideal für den Einsatz von Instant Messaging, da anders als bei E-Mail sofort vom Aussender überprüft werden kann, wer vom Team online ist und somit für eine rasche Antwort sorgen kann. Meetings vor großem Publikum, vor allem unidirektionale oder solche im One-to-Many-Modus, die aber (aus z.B. Kostengründen) virtuell stattfinden müssen, werden gerne mittels eines Webcasts gelöst. Shareholder-Informationen sind ein solcher klassischer Anwenderfall (Interview 4, S. 14, Z. 506).

## **4.2.2 Probleme in virtuellen Meetings**

### **Probleme bei AC**

Die Nachteile der Audiokommunikation über Telefon oder PC-Systeme wurden ziemlich homogen in den Bereichen mangelnde Pünktlichkeit, fehlende Körpersprache, geringere Verbindlichkeit im Vergleich zu FTF und bei Nebenfaktoren wie Hintergrundgeräuschen

und stumm geschalteten Mikrofonen von TN festgestellt. Der erste IP sieht die Anzahl der TN begrenzt, um Gesprächskultur zu ermöglichen (Interview 1, S. 1, Z. 52–58).

IP 6 nennt sogar den sogenannten *Telefonkonferenzen-Tourismus*, wo bei TC plötzlich Gesprächsteilnehmer zu hören sind, die nicht zum Team gehören.

### **Probleme bei Meeting-Typen**

Ganztägige Meetings oder schwierige Themen sind für viele der Interviewten Gründe, keine virtuelles Meeting sondern ein FTF-Meeting einzuberufen: *„Also es ist auch zu einem guten Grund, dass es nach wie vor noch immer diese Meetingräume gibt, vor allem dann wenn die Meetings länger sind, z.B. ein Planungsmeeting oder eine Telefonkonferenz oder Videokonferenz zu machen halte ich für problematisch. Vor allem wenn es ein ganztägiges Meeting ist dann halte ich es für unmöglich weil einfach die nonverbale Kommunikation, die zwischenmenschliche Kommunikation in diesem Bereich sehr, sehr wichtig ist.“* (Interview 1., S. 5, Z. 85–88).

General Discussion und Brainstorming sind für IP 6 auch besser mittel FTF lösbar. Für Planung, Brainstorming oder Ideenfindung wird eher FTF gewählt. Als spezielles Beispiel nannte IP 2 Workshops mit vielen TN, die dann zur Ideenfindung in kleinere Untergruppen geteilt werden – dies sei mit VM nicht so gut umsetzbar (Interview 2, S. 8, Z. 194–203).

### **Probleme bei VC**

Bei Videokonferenzen, die eher wenig und wenn überhaupt mehr unidirektional als z.B. Webcasts, die der Information für eine größere Gruppe dienen sollen, eingesetzt werden, sind von den Interviewpartnern folgende Probleme genannt worden: durch die eingesetzten technischen Systeme sind nie alle TN auf einmal zu sehen und Introvertiertheit und Desinteresse sind auf Grund der Medienbeschränkungen nicht einfach zu unterscheiden. Für IP 6 stellt sich bei VC vor allem ein Bandbreiten- und damit auch ein Kostenproblem, das vor allem bei sehr großen Unternehmen selbst bei besten technischen Voraussetzungen zu tragen kommt.

### **Fehlende soziale Komponente**

Schon der erste IP nennt den Sachverhalt deutlich beim Namen: *„Der Stallgeruch, die Leute sind sowieso immer zerstreut im ganzen Land unterwegs und arbeiten an unterschiedlichen Projekten also dass die einmal zusammenkommen.“* (Interview 1, S. 11, Z. 341)

Als Einschränkungen im Vergleich zu FTF-Meetings werden die fehlenden Körpersprache und das fehlende Gruppengefühl genannt. Als weitere Mängel von VM im Vergleich zu FTF wird die fehlende Körpersprache, die z.B. für Mitarbeitergespräche wichtig ist (und

wofür auch gerne Fahrkosten in Kauf genommen werden – siehe Interview 3, S. 6, Z. 131). Einen Grund ortet derselbe IP auch durch das Wegfallen der Sichtbarkeit der Beine bei VM – selbst bei Videofunktionalität, da nur der Oberkörper sichtbar bleibt, die Füße aber viel verraten können (Interview 1, S. 6, Z. 125).

Durch die Körpersprache wird FTF von IP 4 als reichhaltiger als VM vor allem für Kommunikation im zwischenmenschlichen Bereich gesehen. Vor allem für Kick Off-Meetings als Vorbereitung für VM werden persönliche Meetings gerne wahrgenommen. Aber auch die Pausen bei FTF-Meetings, wo unter Umständen noch informell abgestimmt werden kann, und der private Rahmen z.B. am Abend nach einem Meeting wollen nicht vermisst werden.

### **Probleme bei virtuellen Meetings (allgemein)**

Allgemein wird die Technologie noch als *in Entwicklung* beschrieben. Außerdem ist wie schon weiter oben beschrieben nicht jede Kommunikationsaufgabe gut mit VM zu lösen. Spezielle, heikle Themen (Konflikte), die ein hohes Maß an persönlicher Interaktion erfordern, werden nach wie vor mit FTF-Meetings gelöst. Auch die Akzeptanz mancher Tools, die VM unterstützen sollen wie Whiteboard oder Presentation Sharing, ist in manchen Teams noch nicht sehr hoch. Wie schon weiter oben beschrieben, ist außerhalb der IT-Community die Entwicklung noch ein wenig verzögert.

Aber auch Zeitkonflikte – speziell bei virtuellen Teams, die über Kontinente und damit auch über Zeitgrenzen arbeiten, zwingen TN, ungünstige Besprechungszeiten in Kauf zu nehmen. Spezielle Probleme entstehen bei der Zusammenarbeit mit externen TN, die spezielle Vorschriften zur Teilnahme an Meetings beachten müssen.

### **Probleme bei IM**

Gleich der erste IP erwähnt ein innerbetriebliches Problem mit IM – Ängste bei Betriebsräten, dass Mitarbeiter aufgrund der Statusanzeige in der buddy list überwacht werden könnten (Interview 1, S. 14, Z. 470).

IP 5 nennt die Unmöglichkeit eines rein textbasierten VM (Interview 5, S. 11, Z. 378). Aber auch die Gefahr der Ablenkung der TN bei einem VM durch z.B. Jabber stellt für IP 6 etwa ein Problem dar.

## **4.2.3 Vorteile von virtuellen Meetings**

### **Vorteile bei AC**

Generell ist der große Vorteil die einfache Verfügbarkeit, ein Telefon hat jeder, selbst wenn er/sie mobil unterwegs oder im Home Office sind. Bis auf das Fehlen der Mimik

und Körpersprache kann eine TC oder AC sogar feine Zwischentöne übertragen, die z.B. zur Findung einer Entscheidung notwendig sind. Viele virtuelle Teams, vor allem wenn sie projektbezogen arbeiten, haben jede Woche viele Meetings, manchmal sogar täglich. Dafür ist das Telefon das am schnellsten verfügbare Medium. Für Ad-hoc-Meetings wird in VT zumeist TC verwendet.

Vor allem im Zusammenspiel mit IM oder AS ist für z.B. IP 3 diese Form der Zusammenarbeit genauso reichhaltig wie FTF, vor allem für Teams im IT-Bereich (Interview 3, S. 15, Z. 517f).

### **Vorteile bei VC**

Ein wichtiger Vorteil ist die Darstellung von Mimik und Gestik. Nur zwei Interviewpartner gaben Erfahrung im Umgang mit VC an. IP 5 hat diese erfolgreich als Meeting-Leiter eingesetzt: *„(...) ich habe auch eine zeitlang die Möglichkeit gehabt, Videokonferenzen zu machen, ich möchte das nur erwähnen, weil das gerade für Team-Meetings super ist, auch wenn man nur eine Person sieht, muss man gar nicht alle sehen, wenn ich als Teamlead da bin, ist das über die Distanz sehr angenehm.“* (Interview 5, S. 6, Z. 133–136).

Interviewpartner 4 nennt einen Webcast für 800 TN (Shareholder), der sehr gut funktioniert hat (Interview 4, S. 14, Z. 504f). Generell wird Video wie schon weiter oben erwähnt eher bei der unidirektionalen One-to-Many-Kommunikationen gesehen.

### **Vorteile bei virtuellen Meetings (allgemein)**

Speziell Interviewpartner 4 geht auf die generellen Vorteile von virtuellen Meetings ein – so sind für ihn elektronische Medien überhaupt die ermöglichende Basis für internationale Konzerne (Interview 4, S. 12, Z. 401f). Der gleiche IP sieht bei klarer Faktenlage den Vorteil von VM im Vergleich zu FTF, wo darüber hinaus Zeit und Geld gespart werden könnten, da VM in der Regel besser vorbereitet werden als FTF-Meetings.

### **Vorteile bei IM**

Spontane, gezielte Anfragen, auch während einer AC oder TC, wo schon am Online-Status abgelesen werden kann, ob der jeweilige Ansprechpartner online ist, ist ein klarer Vorteil von Instant Messaging.

Interviewpartner 5 unterstreicht den Vorteil der raschen Beantwortung von Anfragen im Vergleich zu E-Mail in seinem Unternehmen: *„Wir sind irgendwie ein sehr IM-lastiges Unternehmen. Funktioniert besser als alles. Es gibt Leute, die antworten auf IM sofort und beantworten drei Tag eine E-Mail nicht. (...) Es scheint immer mehr zum schnelleren Kommunikationsmedium zu werden.“* (Interview 5, S. 11, Z. 400f).

Einen Spezialfall stellt wohl die informelle Stärke des Mediums dar, wie IP 5 ausführt: *„Ich kann jemanden aus einer Konfliktsituation zurückpfeifen. Ohne dass es irgendjemand merkt. Speziell wenn es jemand ist von meinem Team, und es ist jemand von einer anderen Organisation dabei, und ich möchte den Krieg jetzt nicht vor Dritten austragen, dann kann ich das so einstellen.“* (Interview 5, S. 18, Z. 763f).

Aber auch die Möglichkeit der visuellen Unterstützung wird positiv empfunden.

#### **4.2.4 Voraussetzungen für virtuelle Meetings**

##### **Faktenorientiertheit/Sachlichkeit**

Wie schon oben erwähnt, ist eine klare Faktenlage für die meisten Interviewpartner eine Grundvoraussetzung für ein Meeting in einem virtuellen Team überhaupt und für spezielle Medien wie Instant Messaging ganz gezielt. Wo es um den zwischenmenschlichen Bereich geht, wird eher FTF eingesetzt.

##### **Bekanntheit unter den Teammitgliedern**

Fast alle Teams, vor allem aber jene, die regelmäßig und projektbezogen zusammenarbeiten, treten vor ihrer virtuellen Zusammenarbeit im FTF-Modus zusammen und treten auch regelmäßig zu solchen Meetings wieder zusammen. Einmal im Jahr war eine häufig genannte Frequenz. Durch das Wegfallen von Körpersprache wird gegenseitiges Vertrauen ein wichtiges Thema, das z.B. durch das Anlegen von einer sogenannten Knowledge-Base via SharePoint-Technologie helfen soll, bei völlig neuen TN Informationen zur Person selbst vor allem für den Teamleiter verfügbar zu machen (siehe Interview 3, S. 12, Z. 403f).

##### **Klare Struktur/Agenda**

Quer durch alle Interviews wurde dieser Punkt als sehr wichtig hervorgehoben, der oft bereits Teil der Gesprächskultur in den jeweiligen Unternehmen ist. Es ist also auch Teil der Selbstlernfähigkeit der IT-Branche (Interview 1, S. 8, Z. 227), die für Bewusstsein für Meeting-Normen (ungeschrieben und festgehalten) sorgt.

Wie oben unter *Vorteile bei virtuellen Meetings (allgemein)* bereits erwähnt, ist bei straffer Agenda das virtuelle Meeting dem FTF-Meeting in manchen Belangen sogar überlegen, da bei FTF die Agenda oft nicht so klar ist oder verhandelbar scheint und obendrein die Pünktlichkeit bei einer TC etwa viel wichtiger gesehen wird. Interviewpartner 6 gibt an, dass er die Agenda bereits über die Outlook-Einladung verschickt (Interview 6, S. 7, Z. 164).

## **Auswahl der Teilnehmer**

Zwei der Interviewpartner gehen auf die Bedeutung der Auswahl der richtigen TN in einem virtuellen Meeting ein. Ein sogenannter Round Call am Beginn einer TC etwa kann feststellen helfen, ob z.B. Telefonkonferenz-Touristen (siehe oben) unterwegs sind. Auch sollte bei externen TN beachtet werden, dass der Zugang zum Konferenzsystem möglich ist und gewisse Regeln beachtet werden (Interview 6, S. 5, Z. 74).

## **Kommunikation der Rollenverteilung**

Abgesehen davon, dass meistens der Einlader zugleich der Teamleiter und damit auch oft der Moderator ist, wurden Sonderfälle – meist positiv – genannt, wo es neben dem Meeting-Leiter noch einen eigenen Moderator oder Facilitator gab. Oft sind aber alle diese Rollen in der Person des Meeting-(Team)leiters vereint.

Interviewpartner 3 weist den TN eines Meetings auch die Rolle eines Lieferanten von Wissen zu, die in einer Knowledge-Base (einer Art Datenbank) Folgemeetings und der weiteren Zusammenarbeit oder anderen Teams generell zu Gute kommt (Interview 3, S. 13, Z. 458f).

Einen anderen Spezialfall skizziert IP 2: *„Es ist der Vorteil auch der, dass wenn angenommen Dein PC aus irgendwelchen Gründen kaputt wird oder plötzlich einfriert da kann dann der zweite Presenter ohne dass es irgendjemandem auffällt mit seinem PC weitermachen. Das ist auf jeden Fall eine tolle Sache. Man sollte auf alle Fälle zwei PCs bzw. zwei Moderatoren zumindest auf das Meeting hinbriefen.“* (Interview 2, S. 14, Z. 491–495).

Als sehr positives Beispiel beschreibt IP 6 das gelungene Zusammenspiel zwischen seiner Person als Moderator einer TC und eines Kollegen, der die Präsentation bedient hat. So konnte sich IP 6 als Teamleiter sehr gut auf das Gehörte konzentrieren und so heraushören, wer Interesse hat und wer nicht (Interview 6, S. 5, Z. 85f).

## **Klare Ziele**

Bei IP 1 sind die klaren Ziele für ein Meeting auch in den Richtlinien seines Unternehmens verankert, um unproduktiven Meetings vorzubeugen (Interview 1, S. 9, Z. 252). IP 5 sieht die klare Zielvorstellung auf Seite des TL als Teil der Führungsaufgabe.

## **Disziplin & Gesprächskultur**

Wie schon oben erwähnt ist Gesprächskultur meist in übergeordneten Bereichen im Unternehmen verankert (Corporate Culture) – dennoch ist es den meisten IP ein Bedürfnis, darauf hinzuweisen, dass das Verhalten der TN von hoher Bedeutung ist.

Allerdings ist das nicht in allen Medien gleich gut feststellbar und daher auch *Vertrauenssache*. Wie unter Punkt *Kommunikation der Rollenverteilung*) letzter Absatz ausgeführt, hilft eine Rollenverteilung auf zwei Personen, dem TL sehr, die Aufmerksamkeit im Team abzuschätzen. IP 5 verwendet IM, um TN immer wieder auf Themen zurückzuführen (Interview 5, S. 14, Z. 516). Wie schon erwähnt, sehen die meisten TL eine Aufmerksamkeitsspanne von 60 Minuten bei TC oder AC.

### **Gute Vorbereitung des Leiters**

Vieles zu diesem Punkt wurde weiter oben schon ausgeführt. Ein Aspekt scheint noch wichtig: das Bereitstellen von Zugangsdaten oder Passcodes, vor allem wenn TN von extern dazukommen.

### **Kick Off-Meeting zum Kennenlernen der TN**

siehe *Bekanntheit unter den Teammitgliedern* – wird von allen TL als wichtig eingestuft.

### **Vertrautheit mit der Technologie**

Da die meisten der befragten TL in Teams aus dem IT-Bereich arbeiten, ist dieser Punkt ein nicht so relevanter. Lediglich in anderen Unternehmensbereichen verorten die Befragten weniger Akzeptanz, teilweise auch auf Grund des Altersunterschiedes.

### **Akzeptanz der Technologie**

Wie schon erwähnt werden virtuelle Meetings gezielt in der IT-Community (die auch den Hintergrund der Befragung ausmacht) durchgeführt, wo die Akzeptanz neuer Technologien naturgemäß sehr hoch ist. In sehr großen Unternehmen gibt es durch die verschiedenen Generationen von Mitarbeitern – vom Lehrling bis zu kurz vor der Pensionierung stehenden MA – große Unterschiede in der Mediennutzung und damit auch in der Akzeptanz neuer Technologien (Interview 4, S. 13, Z. 494f).

### **Angemessenes Tempo**

Wie bereits weiter oben ausgeführt, gibt es so etwas wie die optimale Dauer eines Meetings bei ca. 60 Minuten. Einige TL reservieren einen gewissen Zeitraum gegen Ende eines Meetings, um eine Feedback-Schleife einzuholen und so überhaupt erst Ergebnisse zu erzeugen. Zehn bis fünfzehn Minuten sind für diesen Teil vorgesehen (Interview 5, S. 17, Z. 668).

Interviewpartner 6 führt zum Thema Tempo aus: *„Wichtig ist, die Leute einzubinden und ihnen keine Vorträge zu halten. Interaktion ist wichtig. Unter Stress habe ich die Beobach-*

*...ung gemacht, dass die Leute sich schnell ablenken lassen. Verbindung lässt sich (wieder) herstellen durch Fragenstellen oder Input einholen. Sehr wichtig ist auch das Tempo und wie organisiert ich durch das Meeting führe. Weder zu schnell noch zu langsam; aber vor allem nicht zu langsam! Sonst sind die Leute schnell wieder abgelenkt. Aufgabe des Managers, Moderator oder Teamleiters ist: er muss zackig durch issue und resolution, dann geht am meisten weiter!“ (Interview 6, S. 6, Z. 109–115).*

### **Gute Vorbereitung der TN**

Bereits gut beantwortet: Agenda rechtzeitig erhalten und gelesen, Passwörter bereit, Ausfiltern von Hintergrundgeräuschen durch geeignete Raumwahl, geeignete Hard- und Software – sind der Tenor der Aussagen. Manche Unternehmen bieten darüber hinaus gezieltes Training für die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. Die befragte IT-Community bezieht sich aber mehr auf den bereits weiter oben erwähnten Selbstlern-Effekt.

## **4.2.5 Ausschlusskriterien für virtuelle Meetings**

### **Heikle Themen**

Themen wie Mitarbeitergespräche, Gehaltsverhandlungen aber auch komplexe Themen mit viel Erklärungsbedarf werden von den meisten Interviewpartnern als klassische No-Go's für virtuelle Meetings betrachtet. Hier sehen alle einen Anlass für Face-to-Face-Kommunikation. Darunter fällt auch das Kick Off-Meeting für virtuelle Teams, da viele Regeln erst erarbeitet werden müssen.

### **Viele Teilnehmer**

Als klassische Anzahl wurden ca. zehn Teilnehmer genannt. Es gibt in Einzelfällen auch größere Meetings, wo aber die Kommunikation dann eher One-to-Many entspricht. Noch deutlicher ist es dann bei den bereits beschriebenen Shareholder-Meetings über Webcast, wo die Anzahl der TN auch in den vierstelligen Bereich gehen kann (siehe *Medienwahl auf Grund des Meetings*).

### **Workshops/Arbeiten in Gruppen**

Wie schon unter *Probleme bei VC* ausgearbeitet, sind Planungsmeetings oder Ideenfindungs-Workshops nicht gut in virtuellen Meetings umsetzbar. Es gibt zwar Tools wie Whiteboard-Funktionalität oder andere Brainstorming-Tools, den meisten Meeting-Leitern ist der direkte Weg über das Flipchart immer noch der schnellere.

### **Lange Meetingdauer**

Wie oben beschrieben, ist die optimale Dauer eines Meetings unisono bei ca. 60 Minuten festgemacht, was die Befragten an der maximalen Aufmerksamkeitsspanne festmachen. Lange Meetings wie z.B. mit einer Tagesdauer sind Anlassfälle für FTF-Meetings.

### **Ad-hoc-Meetings**

Für solche Meetings sind sowohl TC wie auch IM als geeignete Medien genannt worden, wenn die Sachlage nicht zu komplex ist. Bei Teams, die im gleichen Haus sitzen, wird dann eher FTF herangezogen.

**Mitarbeitergespräche** (siehe *Heikle Themen*)

**Strategiemeeting** (siehe *Workshops / Arbeiten in Gruppen und Probleme bei VC*)

## **4.2.6 Durchführung, Vor- und Nachbereitung**

### **Vorbereitung**

Die deutlichste Aussage zur Vorbereitung bezog sich auf die technische Vorbereitung eines Meetings, wo gewährleistet sein muss, dass alle TN Zugang zum Konferenzsystem haben (Interview 2, S. 10, Z. 303–316). Ansonsten wird die Agenda vorab an alle TN als wichtigster Vorbereitungspunkt gesehen. Einen Spezialfall stellt der Einsatz von Audio- und Video-Conferencing-Tools zusätzlich oder statt der üblichen TC dar. Auch hier empfiehlt IP 2 einen Soundcheck zu machen und sich einen Moderatorenkoffer in Form von Tools zuzulegen (Interview 2, S. 15, Z. 551ff.). Ein Interviewpartner gab an, aus Zeitmangel keine Vorbereitung machen zu können.

### **Durchführung**

Auch hier hat IP 2 die deutlichsten Aussagen getätigt. Zu Beginn eines virtuellen Meetings hat sich bei der TC der sogenannte Round Call bewährt, mit dem festgestellt wird, wer überhaupt anwesend ist. Bei AC mit Videofunktionalität oder auch nur AS setzt IP 2 sogenannte Willkommen-Slides ein, die den TN einen guten ersten Eindruck bieten sollen und ihm als Meeting-Leiter die Möglichkeit geben, die Anwesenheit der TN zu erfassen (Interview 2, S. 13, Z. 428). Neben der ganz allgemeinen Aufgabe des Meeting-Leiters, die Agenda und die Timeline im Auge zu behalten, sehen manche Befragte auch ein Doppelrolle als Facilitator, die aber im günstigsten Falle durch einen zweiten Ko-Moderator übernommen wird (IP 2 und IP 6). Dieser Moderations-Partner kann z.B. dem Meeting-Leiter ermöglichen, sich auf den Dialog mit den anderen TN zu konzentrieren, während er im Hintergrund Fragen sammelt, Protokoll führt, für eine stabile Leitung sorgt, oder ein-

fach nur im schlimmsten Falle für den Moderator einspringt, sollte dessen PC beispielsweise *einfrieren*, was bei so manchen Tools in diesem Bereich vorkommen kann. Ein zweiter PC erfüllt diese Funktion ebenfalls (Interview 2, S. 14, Z. 494).

Einige Befragte sehen den Meeting-Leiter auch gefordert, für einen Output des Meetings zu sorgen, wofür rechtzeitig angesetzte Feedbackschleifen sorgen sollen. Auch hierfür wurde ein Ko-Moderator als nützlich genannt. Durch die übliche Hinzunahme von Application Sharing mit Hilfe von Shared Desktop-Tools, werden beim typischen VM auch Techniken zum Brainstorming durch z.B. Whiteboard-Funktionen verwendet. Als drittes Kommunikationsmittel während eines Meetings wurde Instant Messaging genannt, das ganz gut zur informellen Abstimmung zu bestimmten Themen genutzt werden kann, die anderen TN während des Meetings gar nicht auffallen (sollen).

### **Nachbereitung**

Generell ist die Protokollierung eines virtuellen Meetings für alle Befragten von hoher Wichtigkeit und zumeist ergehen die sogenannten Meeting-Minutes an alle TN. Eine Aufgabe des Meeting-Leiters oder - falls eingesetzt - des Ko-Moderators.

Die meisten Meeting-Leiter sorgen schon kurz vor Abschluss eines laufenden Meetings für Feedbackschleifen, um sicher zu stellen, dass auch alles korrekt verstanden wurde. Eine Maßnahme, die gerade bei Sprachbarrieren, wie sie für VM in internationalen Unternehmen kennzeichnend sind, sehr ratsam scheint (Interview 4, S. 15, Z. 550ff.).

### **4.2.7 Verhaltensregeln**

Generell gibt es zu diesem Punkt zu sagen, dass nur in zwei Fällen offizielle Richtlinien zur Abhaltung von VM erwähnt wurden (Interview 3, S. 10, Z. 326) und (Interview 6, S. 5, Z. 74). Ansonsten ist stets der Konsens im virtuellen Team selbst entscheidend.

### **Pünktlichkeit**

Bei Telefonkonferenzen, wo gewisse Wartezeiten überbrückt werden müssen, ist absolute Pünktlichkeit der TN gefordert. Auch durch die Kürze der Meetings bedingt macht ein späterer Einstieg für manche TL manchmal kaum noch Sinn.

**Protokoll** (siehe Punkt *Nachbereitung*)

**Technik-set-up** (siehe *Vorbereitung*)

### **Einhalten der Timeline**

In einem Fall wurden sogar Restriktionen durch den Telekom-Provider genannt (Interview 3, S. 5, Z. 91ff.). In den übrigen Fällen ist den befragten Meeting-Leitern die maximale

Aufmerksamkeitsspanne von ca. 60 Minuten voll bewusst.

### **Namensmeldung bei AC**

Die ausgeprägteste Aussage zu diesem Thema kommt von IP 5 auf die Frage, ob neue TN auch vorgestellt werden: *„Ja, ja. Und es ist auch so, wir sind sehr geübt darin als große Firma, die diese Notwendigkeit hat. Weil es gehört einfach eine gewisse Übung darin, solche Meetings erfolgreich zu machen. Nicht nur als Moderator. Sondern es ist auch so, wenn da viele Leute dabei sind, die sich nicht häufig treffen, dass man sich zuerst, bevor man was sagt, mit dem Namen meldet. Und wenn man nicht ständig dabei ist, auch sagt, für wen man da ist, welche Organisation man vertritt. Weil man weiß es ja net, man sieht's ja net. Wenn man sonst normal in einen Meeting Raum kommt, stellt man sich einmal vor, gibt jemand die Karte, und dann weiß ich, der gehört da und der gehört da dazu. Bei einem Meeting kommt jetzt irgendjemand mit einer Stimme, die ich nicht kenne und erzählt mir irgendetwas. Das ist schon eine Disziplin, die die Leute aber alle haben.“* (Interview 5, S. 8, Z. 209–219).

### **Moderation**

Sowohl IP 2 wie auch IP 6 haben deutliche Antworten in Richtung Moderation gegeben. Auf der einen Seite als Hinweis darauf, dass mit einem sogenannten Soft Skills Set ausgestattete leidenschaftliche Leiter von VM oft auch gute FTF-Meeting-Leiter sind und selten umgekehrt (Interview 2, S. 17, Z. 618ff.).

Im anderen Fall war es eine positive Erfahrung mit einem Ko-Moderator, bei der der Meeting-Leiter mehr aus einem virtuellen Meeting holen konnte, als ohne Moderation (Interview 6, S. 5, Z. 84ff.).

### **Visuelle Hilfsmittel**

Generell werden diese zur Unterstützung von TC oder AC eingesetzt, um zum Gehörten auch Fakten in Form von Zahlen oder Bildern zu liefern. Dafür wird in der Regel Application Sharing eingesetzt. Etwas reichhaltiger ist der Einsatz von Whiteboard-Funktionalität zum Brainstorming in einem virtuellen Meeting. Dieses stößt aber auch rasch an die Grenzen der Akzeptanz, selbst beim Leiter des Meetings selbst: *„Das Application Sharing funktioniert echt gut, solange man das macht und die Bilder hat. Das Problem ist, ich kann die Bilder aber nicht weiter entwickeln, ich kann jetzt nicht im PowerPoint anfangen, diese Diagramme zu ändern. Im Flip Chart zeichne ich das schnell hin und jemand sagt dann was, das kann man entwickeln. Man kann grafische Kommunikation nicht wirklich gut entwickeln am PC.“* (Interview 5, S. 9, Z. 287ff.).

## Zeitzone

Dazu führt IP 6, der in einem global stark verstreutem virtuellen Team arbeitet, zur Frage nach den Zeitunterschieden aus: „*Wobei wir in Europa in der glücklichen Position sind, das wir sehr günstige Zeiten haben, bei den Amerikanern am Morgen ist bei uns am Nachmittag. Nur die Asien-Abteilung hat Meetings manchmal um 2 oder 3 Uhr in der Früh.*“ (Interview 6, S. 4, Z. 40–42)

### 4.3. Zusammenfassung der Auswertung

Die meisten **Probleme** bei virtuellen Meetings wurden im Zusammenhang mit Videoconferencing berichtet, wobei Zeitverzögerung bei Audio/Video (Bandbreitenprobleme), die technischen Voraussetzungen und notwendige Ausstattung, eingeschränkte Visualisierungsmöglichkeiten und der Nachteil, dass bei Webcams nicht alle Teilnehmer auf einmal sichtbar sind, am häufigsten genannt wurden. Bei Audioconferencing wurden ebenfalls technische Probleme und auch die Tatsache, dass die Zuordnung von Äußerungen nur anhand der Stimme schwierig ist, als größte Problemkreise benannt. Als größtes Problem beim Einsatz von IM Technologie wurde von den Interviewpartnern die Angst vor Überwachung durch den Präsenzstatus genannt. Übergreifend wurden die fehlende Körpersprache und die fehlende persönliche Nähe bei allen Medien bemängelt.

Als größter **Vorteil** von virtuellen Meetings wird von den Befragten angeführt, dass Meetings oft besser strukturiert und vorbereitet sind als Face-to-Face Meetings und damit eine höhere Produktivität erzielt wird.

Dementsprechend wird als wichtigste **Voraussetzung** für virtuelle Meetings eine klare Struktur (Agenda) genannt. Als ebenso wichtig wird in der Nachbereitung die Erstellung von Protokollen und ToDo-Listen erachtet. Auch eine gute Disziplin der Teilnehmer im Sinne von Gesprächskultur und Aufmerksamkeit wird als sehr wichtig gesehen.

Daneben sollten sich die Teilnehmer vor einem virtuellen Meeting bereits kennen, was beispielsweise ein Face-to-Face Kick Off-Meeting voraussetzt. Als weitere Voraussetzungen gelten klar definierte Ziele für das Meeting und Sachlichkeit der Themen.

Aus diesem Grund werden auch heikle Themen und Vieraugengespräche als ungeeignet für virtuelle Meetings eingestuft und stellen **Ausschlusskriterien** dar. Desweiteren sind mitunter länger andauernde Workshops und Gruppenarbeiten ungeeignete Inhalte für virtuelle Meetings.

Im Sinne von **Verhaltensregeln** für die Teilnehmer virtueller Meetings werden allen voran Pünktlichkeit und Disziplin als erforderliche Tugenden genannt. Daneben ist ein rechtzeitiges Setup der Technik für ein reibungsloses Meeting unerlässlich.

Die Anzahl von Teilnehmern an virtuellen Meetings liegt bei den Interviewpartnern im Durchschnitt bei 8-12 Personen, und die Mitglieder sind hauptsächlich in Europa und den USA beheimatet. Die Dauer von virtuellen Meetings wird relativ homogen mit max. einer Stunde veranschlagt, und die Frequenz von virtuellen Meetings liegt zwischen einem pro Woche und vier pro Tag. Schulungen werden für die meisten Unternehmen angeboten, jedoch meist nur im technischen Bereich. Instant Messaging wird zwar von allen Befragten eingesetzt, jedoch nicht als alleiniges Medium zur Durchführung virtueller Meetings.



## 5. Diskussion & kritische Auseinandersetzung

Im Folgenden sollen die mittels Interviews gewonnenen Erkenntnisse diskutiert werden und jenen der aufgearbeiteten Literatur gegenübergestellt werden.

### Virtuelle Teams und virtuelle Meetings

Anfangs ist generell anzumerken, dass interessanterweise weder durch unterschiedliche Unternehmensgrößen noch durch die unterschiedlich lange Erfahrung der Interviewpartner (IP) mit virtuellen Teams merkbare Unterschiede in den Antworten beobachtet wurden. Die Größe der virtuellen Teams, mit denen es die IPs im Rahmen virtueller Meetings zu tun haben liegt typischerweise im Bereich von 8-12 und damit etwas höher als die von Lipnack und Stamps (2000) angegebene Idealgröße von 4-7. Die in der Literatur oftmals nicht erwähnte Dauer von virtuellen Meetings wird sehr homogen von allen IPs mit optimalerweise einer Stunde angegeben. Der von Duarte und Snyder (2001) mehrfach als kritischen Faktor genannte Bereich des *Vertrauens* wurde durchwegs von den IPs als selbstverständlich vorausgesetzt und hauptsächlich durch die Betonung der Notwendigkeit eines persönlichen Kennenlernens am Anfang (*Kick Off-Meeting*) einbezogen. Völlig im Einklang mit der Literatur (unter anderen Wainfan & Davis, 2005, S. 65f und Hertel et al., 2005) betonen die IPs die Notwendigkeit eines raschen *Kick Off-Meetings* bei der Bildung neuer virtueller Teams gefolgt von weiteren regelmäßigen Face-to-Face Treffen im Laufe der Zusammenarbeit. Das notwendige Wechselspiel von FTF und virtuellen Meetings wird von Harford (2008, S. 24) sehr treffend formuliert:

*"Communications technology and face-to-face interactions are complements like salt and pepper, rather than substitutes like butter and margarine."*

### Leiter virtueller Meetings

Als Voraussetzung zur erfolgreichen Durchführung von virtuellen Meetings wird von den IPs die technische Versiertheit der Mitglieder, allen voran aber des Leiters genannt. In diesem Bereich werden auch in allen betrachteten Unternehmen Schulungen angeboten. Duarte und Snyder (2001) betonen neben der technischen Komponente auch die Notwendigkeit von speziellen Trainings zur Leitung von virtuellen Meetings. Diese inhaltliche Komponente wird nur in den Unternehmen von drei der sechs befragten IPs abgedeckt. Augenscheinlich tritt in der Praxis also die inhaltliche hinter die technische Komponente zurück und von den Autoren wird **Handlungsbedarf im Bereich inhaltlicher Schulungen zur Arbeit in und Leitung von virtuellen Teams** identifiziert. Daneben sind interkulturelle Aspekte und Rücksichtnahme als untrennbar mit virtuellen Teams verbundene

Kompetenzen genannt worden. Ein konkretes Beispiel dafür ist die Rücksichtnahme auf die Tageszeit der Teilnehmer von virtuellen Meetings im Falle von großen Zeitzonendifferenzen. Schulungsmaßnahmen in diesem Bereich sollten also neben den technischen Aspekten auch **inhaltliche Aspekte im bezug auf virtuelle Meetings sowie interkulturelle Aspekte** beinhalten. Eine von allen IPs genannte Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von virtuellen Meetings ist die gute und genaue Vorbereitung im bezug auf Technik, inhaltlichen Ablauf (z.B. Agenda) und straffe Organisation, die auch in anderen Arbeiten betont wird (z.B. Wainfan & Davis, 2005). Gründe dafür sind die gegenüber Face-to-Face eingeschränkten Steuerungsmöglichkeiten, die schon im Vorfeld viele Überlegungen bedingen um die gesetzten Ziele zu erreichen. Zum Themenbereich Moderation spricht der befragte Experte darüberhinaus einen Aspekt an, der auch in der Literatur genannt wurde: die Verteilung der Kompetenz und durchaus auch der Leitung im Team kann sogar an alle verteilt werden. Das heißt, der Leiter tritt sozusagen zurück und geht im Team auf. Das kann eine Besonderheit dieser Zusammenarbeit sein oder, wie Wegge (2004, S. 206) beschreibt, die *virtuelle Gruppendynamik* darstellen.

## **Medien und Aufgaben**

Bei den meisten Befragten bestimmen unternehmensweite IT Konfigurationen die Medienwahl, die hauptsächlich in die Verwendung von Telefonkonferenzen in Verbindung mit Application-Sharing mündet. Die Wahl des verwendeten Mediums scheint also weniger durch soziale oder objektive Charakteristika verschiedener Medienwahltheorien (siehe Kapitel 2) bestimmt als durch die pragmatische Verfügbarkeit. In den meisten Fällen können die IPs aus einem äußerst eingeschränkten Angebot verfügbarer Medien innerhalb des Unternehmens auswählen. Auch die Zielsetzung bzw. Aufgaben von virtuellen Meetings spielen bei der Wahl des Mediums nur eine untergeordnete Rolle. Videoconferencing ist trotz technologischer Weiterentwicklung nicht das Standardinstrument bei den IPs. Ein großes Problem dabei sind die nach wie vor hohen Anforderungen an Hardware, Software und vor allem die Bandbreite des benutzten Netzwerks. Es sind in diesem Bereich keine großen Fortschritte bemerkbar wie bereits Meier (1999) beklagt. Die von mehreren Autoren betonte, eingeschränkte *Verbindlichkeit* in virtuellen Meetings wird von keinem der interviewten Führungskräfte explizit erwähnt und nur vom Experten angesprochen. Es wird von mehreren IPs jedoch darauf hingewiesen, dass für manche Aufgaben, wie z.B. Mitarbeitergespräche oder heikle Themen, nur Face-to-Face in Frage kommt, wo die Verbindlichkeit einen wichtigen Aspekt darstellt. Sehr interessant ist auch die von IPs geäußerte Beobachtung, dass Meetings mit Unternehmenskunden in Österreich größtenteils nicht virtuell gemacht werden (können), weil dies von den meisten

Kunden abgelehnt wird. Dies steht im Gegensatz zum US amerikanischen Raum, wo dies laut Aussagen von Interviewpartnern Normalität zu sein scheint. Damit wirkt sich offenbar ein ganz wesentlicher kultureller Einfluss in unseren Breiten aus, nämlich die sprichwörtliche *Handschlagqualität*.

## **Benutzung von IM**

Eines der wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit ist, dass IM alleine von keinem der IP für die Durchführung virtueller Meetings eingesetzt wird, obwohl das Medium selbst technisch die meisten Voraussetzungen dafür erfüllt. Dafür kommen mehrere Ursachen in Frage. Erstens der bereits beschriebene, starke Einfluss der vorgegebenen technischen Infrastruktur im Unternehmen – IM Applikationen scheinen hier nicht primär in einer Form inkludiert zu sein, die die Durchführung virtueller Meetings erlaubt. Vor allem Telefonkonferenzen sind nach wie vor das Mittel der Wahl in vielen Unternehmen, weil diese technisch robust sind, schnell eingesetzt werden können und die geringsten technologischen Voraussetzungen aufweisen. Desweiteren besteht ein möglicher Grund darin, dass IM als oberflächliches, informelles Kommunikationsmedium mit eingeschränktem Nutzen gesehen wird, weil es im privaten, informellen Bereich seinen Ursprung hat, wie auch Cho, Trier, & Kim (2005) anführen. Bei den befragten Führungskräften wird IM hingegen hauptsächlich für kurze Anfragen und informelle Gespräche benutzt. Ein Einsatzbereich also, der einen sehr wichtigen Nischenbereich einnimmt und virtuelle Gang- oder Pausengespräche ermöglicht und damit die Erkenntnisse von Herbsleb, Atkins, Boyer, Handel & Finholt (2002) bestätigt. Durch seinen *pop-up Mechanismus* ist IM mit dem potenziellen Problem von störenden Unterbrechungen behaftet. Garret & Danziger (2007) fanden in ihrer Studie jedoch heraus, dass IM im Gegenteil mit weniger Unterbrechungen assoziiert wird. Auch in den Befragungen im Rahmen dieser Arbeit hat sich niemand negativ bezüglich möglicher Unterbrechungen geäußert. Als großer Vorteil von IM wird von den IPs die rasche Beantwortung im Falle von Anfragen gesehen, wie beispielhaft die Aussage aus Interview 5, Zeile 401f: „*Es gibt Leute, die antworten auf IM sofort und beantworten drei Tag ein E-Mail nicht.*“. Der Betrachtung von Quan-Haase, Cothrel & Wellman (2005) folgend ist eine wichtige Voraussetzung dabei die Verfügbarkeitsanzeige bei IM, wodurch der aktuelle Status anderer angezeigt wird. Im direkten Zusammenhang mit virtuellen Meetings wird die Benutzung von IM nur von IP5 gesehen, der den Aspekt der Parallelkommunikation bzw. des *Flüsterns* aufzeigt. In diesem Fall wird IM entweder sozusagen als Pendant zum *Schwätzen* in Face-to-Face Meetings, oder aber auch zur Gesprächssteuerung und für kurze Rückfragen an Personen außerhalb des virtuellen Meetings verwendet. Rennecker, Dennis, & Hansen (2006) führen zwar auch den Aspekt des

*Schwätzens* an, die Möglichkeit der Gesprächssteuerung bleibt jedoch unerwähnt. Für Leiter von virtuellen Meetings scheint diese Möglichkeit ein wertvolles Instrument zur Steuerung zu sein, gerade um fehlende Komponenten der Face-to-Face Kommunikation kompensieren zu können und damit zu einer höheren *media richness* beizutragen. Literatur, Theorie und die meisten Befragten sind sich einig – je komplexer die Inhalte eines Meetings, desto *reichhaltiger* muss das *Medium* sein. Das gilt bis hin zu Face-to-Face für z.B. zwischenmenschliche Themen wie Gehaltsverhandlungen etwa. Da viele Themen im IT-Bereich sich durch eine hohe Komplexität auszeichnen, werden also reichhaltigere Kommunikationsformen gewählt, was Instant Messaging in Textform für viele Aufgaben eher ausschließt.

Zusätzlich kommt noch der Aspekt der interkulturellen Zusammensetzung vieler Teams hinzu, bei der durch nonverbale (bei Face-to-Face oder Videoconferencing) und verbale (Telefonkonferenz) Elemente sprachliche Barrieren überwunden werden können.

Textuelles Instant Messaging kann dies nicht gewährleisten. Hinzu kommt der Aspekt der unterschiedlichen Schreibgeschwindigkeiten, die spontane Kommunikation eher erschweren. Obwohl Instant Messaging – mittlerweile auch durch zusätzliche Audio- und Videofunktionalität angereichert – durchaus Qualität in der Kommunikation ermöglicht und speziell virtuelle Teams gut unterstützen kann, ist den Befragten der soziale Charakter eines Meetings immer noch sehr wichtig. Speziell für den Meetingleiter erschließt sich dieser leichter, wenn er wie Duarte und Snyder (2001, S. 201) es formulieren, sich „*on the balcony*“ begibt und dort einen guten Überblick über das Meeting erhält.

Speziell wichtig erscheint dieser Aspekt bei Konflikten und bei komplexen Themen. Genau dieser Aspekt scheint bei Face-to-Face oder bei ko-moderierten Audiokonferenzen eher möglich zu sein als bei rein textbasierter Kommunikation, selbst wenn diese Audio und Video mit einschließt. Womit sich dann auch die Frage stellt, wo dann genau die Abgrenzung zu klassischen Videoconferencing-Systemen liegt, außer dem Aspekt der leichteren Verfügbarkeit. Möglicherweise hilft hier ein kurzer Blick auf die Systemtheorie, die sich der Kommunikation als einem wesentlichen Faktor angenommen hat. So interessieren den Mitbegründer Gregory Bateson gerade die Regeln der Transformation, also die Codes und nicht die Botschaft: „ (...) *anscheinend ist die analoge Kommunikation in gewissem Sinne primitiver als die digitale, und es gibt einen starken evolutionären Trend in Richtung auf die Ersetzung analoger durch digitale Mechanismen.*“ (Bateson zit. in Faßler, 1997, S. 76). Wie üblich in der Evolution – die Dinge gehen langsam von statten. So sehen die Autoren nicht zuletzt durch die durchgeführte Befragung die Entwicklung der virtuellen Team-Kommunikation, zumindest in Österreich, noch stark im Werden. Da die Autoren in ihrer Betrachtung auch eher den Codes als den Inhalten (die ja auch anonym

bleiben) ihr Interesse schenken, werden im folgenden Kapitel noch einige dieser Regeln für den richtigen Umgang mit den sogenannten *quartären Medien* (Faßler, 1997, S. 147) näher erläutert.

Zusammenfassend ist anzumerken, dass oftmals technische Voraussetzungen und Einschränkungen das Geschehen viel stärker bestimmen als inhaltliche Überlegungen. Die Hauptentscheidung wird hauptsächlich zwischen Face-to-Face und virtuell getroffen, der Aspekt verschiedener synchroner Kollaborationsmedien innerhalb dessen scheint nicht im Vordergrund zu stehen. Mögliche Gründe dafür sind die mangelnde technische Entwicklung in manchen Bereichen, das mangelnde Bewusstsein von zentralen Unternehmensvorgaben betreffend Hardware und Software, und mangelnde Schulungsmaßnahmen in inhaltlichen Bereichen. Um Medienwahl und Medieneinsatz mehr von inhaltlichen Kriterien abhängig machen zu können, müssen die anderen genannten Aspekte erfüllt bzw. verbessert werden. IM spielt in diesem Zusammenhang vordergründig nur eine untergeordnete Rolle. Auf den zweiten Blick erfüllt IM allerdings sehr wichtige Funktionen und zeigt vor allem in dessen komplementärer Verwendung zu anderen Kollaborationsmedien seine Stärken. Diese sind die Schaffung größerer sozialer Nähe (*buddy list, awareness*), Vereinfachung der informellen Kommunikation und, nicht zuletzt im Rahmen dieser Projektarbeit besonders zentral, die Steuerung und Koordination von virtuellen Meetings. Vor allem die Identifikation des letztgenannten Aspekts stellt einen vielversprechenden Ansatz für zukünftige Forschungsvorhaben im sozialwissenschaftlichen Bereich dar, der bisher noch nicht systematisch beleuchtet wurde.

An dieser Stelle sei dem befragten Experten und allen anderen Teamleitern herzlich für die sehr aufschlussreichen Antworten gedankt!



## 6. Fazit & Handlungsempfehlung

Speziell bezüglich der Frage der Verwendung von Instant Messaging zur Leitung von virtuellen Meetings war der Erkenntnisgewinn durch die vorliegende Projektarbeit, insbesondere durch die durchgeführte Befragung von hoch qualifizierten und erfahrenen Meetingleitern virtueller Teams, sehr hoch. Instant Messaging spielt, entgegen der ursprünglichen Annahme der Autoren, **keine sehr große Rolle als Hauptmedium bei virtuellen Meetings** der befragten Unternehmen. Da diese durchwegs aus dem IT-Bereich stammen, der allgemein als »Avantgarde« bezeichnet werden kann, was die Nutzung modernster Technologien betrifft, kann das Untersuchungsergebnis als durchaus repräsentativ angesehen werden. Warum dies so ist, darüber gaben den Autoren viele der Befragten zur Antwort, dass die Verfügbarkeit eines Telefons einfach viel höher ist, als von geeigneten Tools für Instant Messaging, das außerdem eher für **kurze sachliche Anfragen** und für **informelle Gespräche**, durchaus aber im Rahmen von virtuellen Meetings verwendet wird. Geeignete Tools, beispielsweise Application Sharing werden häufig parallel zur Telefonkonferenz verwendet. Wenn dabei hochwertige Systeme zum Einsatz kommen, die z.B. für die Darstellung von komplexen Informationen genutzt werden können, ist der gesamte Prozess oft gut abgedeckt. Damit bleibt Instant Messaging im virtuellen Meeting (wie hier untersucht wurde) eher dem Bereich vorbehalten, der als informell bezeichnet werden kann und oft sogar verdeckt abläuft. Was von allen Befragten sehr geschätzt wird, ist die **rasche Reaktionszeit bei Anfragen** über Instant Messaging und die **Sichtbarkeit der Verfügbarkeit** der sogenannten *buddies*.

Im vorangegangenen Kapitel ist bereits stark auf die Interviews und die daraus gewonnenen Einsichten eingegangen worden, auch hinsichtlich der untersuchten Literatur und der Basis-Theorien in den jeweiligen Untersuchungsbereichen. Außerdem haben die Autoren, wie bereits eingangs erwähnt, diese Projektarbeit größtenteils selbst in virtueller Teamarbeit erstellt und dabei die Thematik am eigenen Leib praktisch erfahren. Was aber nützt die vorliegende Betrachtung dem Leser und allen voran – den (Meeting-)Leitern von virtuellen Teams? Um diese Frage zu beantworten, werden nun zentrale Handlungsempfehlungen für Leiter von virtuellen Meetings zusammenfassend aufbereitet und erläutert. Das Hauptaugenmerk liegt dabei einerseits auf einer Gegenüberstellung von bestimmten Meetingtypen und der damit verbundenen Ziele zu den jeweils dafür zur Verfügung stehenden synchronen Kollaborationsmedien und andererseits auf Empfehlungen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung virtueller Meetings.

## Ziele und Inhalte

Bevor noch überhaupt an geeignete Medien und weitere Details gedacht werden kann, sollte sichergestellt werden, ob ein Meeting für den jeweiligen Zweck überhaupt **notwendig und sinnvoll** ist oder ob auch andere Alternativen gewählt werden können. Die zweite zentrale Frage betreffen die **Ziele** des Meetings – Was soll erreicht werden? (z. B. Informationen austauschen, Entscheidung treffen, etc.). Da virtuelle Meetings nicht dafür geeignet sind heikle oder emotionale Themen zu behandeln, sollten die geplanten Inhalte **sachlich und faktenorientiert** sein.

## Medienwahl

Je nach Zielsetzung und Inhalten des virtuellen Meetings sind verschiedene synchrone Kollaborationsmedien besser oder weniger gut für die Durchführung geeignet. Basierend auf den vorgestellten Medien(wahl)theorien, den durch die geführten Interviews erlangten Erkenntnissen, den Arbeiten von Duarte & Snyder (2001) sowie Wainfan & Davis (2005) und eigenen Erfahrungen wurde folgende Medienselektionstabelle erarbeitet. Sie soll als Richtschnur und Entscheidungshilfe dienen.

Meeting-Medium	Meeting-Typ					
	Information-giving	Information-seeking	Consultative or General	Problem-solving Decision-making	Brain-storming	Team-briefing
Face-to-Face	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Telefonkonferenz/IM mit AC	++	++	+	+	+	-
Telefon-/Audiokonferenz mit Application-Sharing	++	++	++	++	++	-
Videokonferenz/IM mit VC	++	++	+	++	+	-
Instant Messaging mit Text	++	+++	-	-	-	-

+++ = sehr gut geeignet    ++ = gut geeignet    + = geeignet    - = weniger geeignet

**Tabelle 5:** Medienselektionstabelle

## Teilnehmer

Nach den Überlegungen zu den Zielen und Inhalten ist es ebenso wichtig, die **richtigen Personen** für eine Teilnahme auszuwählen und deren Rollen klar festzulegen (Welche Personen werden benötigt? Was ist deren Aufgabe im Meeting?). Durch die eingeschränkte Reichhaltigkeit synchroner Kollaborationsmedien im Vergleich zu Face-to-Face Meetings ist es von besonderer Bedeutung, dass die Teilnehmer untereinander bereits **persönlich Bekanntschaft** geschlossen haben um eine Basis des Vertrauens und Verantwortungsbewusstseins gewährleisten zu können. Daher sollte möglichst am Beginn

neuer virtueller Teamzusammenarbeit ein Face-to-Face Kick Off Meeting durchgeführt werden. Darüberhinaus sollten persönliche Zusammenkünfte der Mitglieder virtueller Teams auch regelmäßig wiederholt werden. Bei großer geographischer Verstreutheit der Teilnehmer ist auf die unterschiedlichen **Zeitzonen** Rücksicht zu nehmen um für alle möglichst angenehme Zeitfenster einzurichten. Aus Mediensicht ist darauf zu achten, dass alle Meetingteilnehmer über die **technischen Voraussetzungen** verfügen, um am Meeting überhaupt teilnehmen zu können. D.h. alle Teilnehmer müssen die notwendigen Hardware- und Softwarevoraussetzungen mitbringen, mit den gewählten Medien auch **vertraut sein** und diese auch **akzeptieren**. Um ein effizientes Meeting gewährleisten zu können, in dem sich jeder Teilnehmer adäquat einbringen kann, sollten **max. 15 Personen** an einem virtuellen Meeting teilnehmen.

### **Agenda**

**Kein Meeting ohne Agenda!** Diese muss **rechtzeitig** an alle Teilnehmer ausgesandt werden. Während des Meetings diese **straff einhalten** und immer wieder darauf zurückkommen. Dabei **Zeit für eine Diskussion/Zusammenfassung** gegen Ende des Meetings einplanen. Da virtuelle Meetings punkto Aufmerksamkeit und eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten anstrengender sind als Face-to-Face Meetings, sollte ein virtuelles Meeting für **max. eine Stunde** anberaumt werden. Eine Besonderheit bei virtuellen Meetings ist die Notwendigkeit das verwendete **Medium** und die erforderlichen **Zugangsinformationen** wie Einwahldaten, Passwörter, Benutzernamen etc. rechtzeitig und klar zu kommunizieren.

### **Moderation**

Der Teamleiter ist oft auch der Moderator. Prinzipiell ist diese Aufgabe auch mit einem (technischen) **Assistent** durchführbar und unter Umständen in virtuellen Teams sogar auf die Teilnehmer übertragbar. Der Moderator (engl. facilitator) muss den Überblick wahren und zwischendurch zusammenfassen. Vielredner können auch mit technischen **Tools** gebremst werden, Schweigsame (stumm geschaltet, noch da?) müssen angeregt werden. Wenn Meeting-Tools zum Einsatz kommen, sollten diese unbedingt vorher im **Trockentraining** getestet werden und eventuell ein zweiter PC vorgesehen werden. Bei Brainstorming ist Moderation unabdingbar! Auch hier ist ein Helfer am Whiteboard von Vorteil. Der Meetingleiter sollte sich der Besonderheit der »virtuellen« Situation bewusst sein und den Führungsstil dementsprechend anpassen!

## **Disziplin**

**Pünktlichkeit** ist absolut wichtig bei virtuellen Meetings. Falls doch Teilnehmer später einsteigen – unbedingt mit Namen nennen und in die Agenda einführen. Die Basis-Diskussionsregeln – **Zuhören und Ausreden lassen** – sind in virtuellen Meetings unabdingbar und vom Meetingleiter zu überwachen. Wenn das Meeting zur Entscheidungsfindung dient, dann ist rechtzeitig auf eine mögliche Diskussion zu achten. Zur (informellen) Abstimmung vor allem Teamintern kann **Instant Messaging** gut eingesetzt werden, da einerseits verdeckt möglich und andererseits eine rasche Reaktionszeit gewährleistet ist.

In der im Anhang präsentierten zweiseitigen Kurzzusammenfassung, der sogenannten *Battlecard* (Anhang Teil A), werden die obenstehenden Erkenntnisse auf einem Blatt verdichtet. Es soll die Vorzüge und die Anforderung des virtuellen Zusammenarbeitens für Meeting-Leiter transparent machen und nützliche Tipps zur Verfügung stellen. Dem Meeting-Leiter soll ein Instrument zur Verfügung gestellt werden, das auch in hektischen Zeiten zur Qualitätssteigerung in der Kommunikation sorgen soll.

## 7. Glossar

**Application Sharing:** Synchroner Verteilung von Software Applikationen über ein Computernetzwerk. Beispiel: zur Verfügung stellen eines Textdokuments für eine Gruppe von Beteiligten, die gleichzeitig dasselbe Dokument sehen und Änderungen online mitverfolgen können.

**Asynchrone Kommunikation:** Senden und Empfangen von Nachrichten finden zeitlich versetzt statt. Es ist keine Voraussetzung, dass Sender und Empfänger gleichzeitig online sind.

**Audiokonferenz (AC) / Telefonkonferenz:** Vermittelte Echtzeitkommunikation von mehreren Beteiligten über Audiosignale. Hauptsächlich kommen dabei Telefone in Verbindung mit Telefonkonferenzsystemen oder Audiokommunikation über das Computernetzwerk (Voice-over-IP) zum Einsatz.

**Buddy list:** Eine vom Benutzer in einer IM Applikation zusammengestellte Liste von bekannten Benutzern (buddies).

**Chat:** Elektronische Echtzeitkommunikation von zwei oder mehreren Beteiligten mittels Text, der gleichzeitig auf den Bildschirmen aller Beteiligten erscheint.

**Client:** Computerprogramm, das auf einem Desktop Rechner ausgeführt wird und über das Computernetzwerk mit zentralen Diensten auf einem Server kommuniziert.

**Commitment:** Verpflichtung, Bindung an eine Vereinbarung

**Computer-mediated communication (CMC) / Computervermittelte Kommunikation:** Synchroner und asynchroner Kommunikation von zwei oder mehreren Beteiligten mittels Computeranwendungen. Beispiele: E-Mail, Chat Räume, Diskussionsforen.

**Early Adopter:** Personen, die neue Technologien sehr bald nach deren Erscheinen einsetzen.

**Empowerment:** Übertragung größerer Verantwortung.

**Face-to-Face Meeting (FTF):** Kommunikationssituationen, bei denen sich die Kommunikationspartner zur selben Zeit im selben Raum befinden (Meetings mit persönlichem Kontakt).

**Facilitator:** Moderator; jemand, der im virtuellen Meeting eine den Präsentator unterstützende Funktion hat und der nicht inhaltlich involviert ist.

**Home Office:** Arbeitsplatz zu Hause

**Instant Messaging (IM):** Instant Messaging (IM) ist ein neues, internetbasiertes Medium der interpersonalen Kommunikation. Es bezeichnet elektronische Echtzeitkommunikation von zwei oder mehreren Beteiligten mittels Text, Audio oder Video, die über ein Computernetzwerk verbunden und synchron online sind. Im Gegensatz zur Übermittlung

von E-Mails werden Nachrichten sofort (instantly) übermittelt und die Teilnehmer einer Konversation über Instant Messaging sehen den Verfügbarkeitsstatus der anderen Teilnehmer.

**Kick Off-Meeting:** Persönliches Zusammentreffen eines Teams am Beginn der Zusammenarbeit.

**KMU:** Unternehmen kleiner und mittlerer Größe.

**Moderator / Facilitator:** Ein Moderator begleitet und steuert ein Meeting und Teamprozesse ohne sich dabei inhaltlich zu beteiligen.

**Instant Messaging mit Audio- und Videofunktionalität (IM):**

**IT:** Informationstechnologie

**Skills Level:** Grad der Fachkenntnis

**Stakeholder:** Personen, die Interesse an einem Vorhaben haben und sich daraus für sie verwertbare Ergebnisse erwarten. Diese Vorhaben können beispielsweise Projekte oder aber auch – wie in der vorliegenden Arbeit - virtuelle Teams sein.

**Synchrone Kommunikation:** Senden und Empfangen von Nachrichten finden praktisch gleichzeitig statt.

**Videokonferenz (VC):** Elektronische Echtzeitkommunikation von zwei oder mehreren Beteiligten über Video- und Audiosignale. Hauptsächlich kommen dabei entweder dedizierte Videokonferenzräume zum Einsatz, wo mehrere Personen an einem Ort versammelt sind oder desktopbasierte Videokonferenzen, wo die Beteiligten via PC, Mikrofon und Webcam miteinander verbunden sind.

**Virtuelles Meeting:** Ein virtuelles Meeting ist eine Besprechung von Mitgliedern eines virtuellen Teams, die auf technologiebasierter Kommunikation beruht.

**Virtuelles Team:** Gruppe von Personen, die zusammen auf ein gemeinsames Ziel mit voneinander abhängigen Aufgaben hinarbeiten. Anders als ein herkömmliches Team arbeitet ein virtuelles Team über zeitliche, örtliche und organisatorische Grenzen hinweg und ist mittels Kommunikationstechnologien miteinander verbunden (Lipnack und Stamps, 2000).

**Voice-over-IP, IP Telefonie:** Transport von Audio Signalen über IP Netzwerke (z.B. Internet) anstatt über konventionelle Telefonleitungen.

**Webcam:** Eine Videokamera, die es erlaubt, Bilder live über das Internet zu übertragen.

**Webcast:** One-to-many Kommunikation von Audio- und Videosignalen, die ausgehend von einem Sender über ein elektronisches Kommunikationsnetz zu einer potenziell großen Anzahl an Empfängern übertragen werden.

**Whiteboard:** Virtuelle Zeichenfläche, die über ein Netzwerk allen Beteiligten zur Verfügung gestellt wird und gemeinsam bearbeitet werden kann.

## 8. Literatur

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (2002). Mythos Team auf dem Prüfstand - Teamarbeit in deutschen Unternehmen, Akademie-Studie 2002, Letzter Zugriff am 28. November 2007, URL: <http://www.die-akademie.de/download/studien/Akademie-Studie2002.pdf>

Attaran, M. & Attaran, S. (2002). Collaborative computing technology: the hot new managing tool, *Journal of Management Development*, 21(8), S. 598-609.

Bafoutsou, G. & Mentzas, G. (2002). Review and functional classification of collaborative systems, *International Journal of Information Management*, 22, S. 281–305.

Carr, C. (1991). Managing Self-Managed Workers. *Training and Development*, Sep. 1991, S. 36-42

Cho, H.-K., Trier, M., and Kim, E. (2005). The use of instant messaging in working relationship development: A case study. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(4), article 17. Letzter Zugriff am 21. Januar 2008, URL: <http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue4/cho.html>

DeSanctis, G., & Gallupe, R. B. (1987). A foundation for the study of group decision support systems. *Management Science*, 23(5), S. 589–609.

Duarte, D.L., & Snyder, N.T. (2001). *Mastering Virtual Teams. Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Ellis, L., Gibbs, S. J., & Rein, G. L. (1991). Groupware: Some issues and experiences. *Communications of the ACM*, 34(1), S. 38–58.

Faßler M. (1997). *Was ist Kommunikation?* 2. Auflage, München: Wilhelm Fink Verlag

Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). IM=Interruption management? Instant messaging and disruption in the workplace. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), article 2. Letzter Zugriff am 21. Januar 2008, URL: <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/garrett.html>

Grudin, J. (1994). Computer-supported cooperative work: History and focus. *IEEE Computer*, May, 27(5), S. 19–26.

Handel, M., & Herbsleb, J. D. (2002). What is chat doing in the workplace? Proceedings of Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW 2002), New Orleans, LA.

Harford, T. (2008). You've Got Mail - Technology was supposed to obliterate distance. Not even close!, *Wired*, 16(2), S. 24, February 2008, San Francisco: The Condé Nast Publications.

Heimburg, Y. & Radisch G.F. (2001). Virtuelle Teams erfolgreich führen: Ein Team, eine Aufgabe, verschiedene Standorte. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Herbsleb, J. D., Atkins, D. L., Boyer, D. G., Handel, M., & Finholt, T. A. (2002). Introducing instant messaging and chat in the workplace. SIGCHI conference on Human factors in Computing Systems (CHI 2002), Minneapolis, Minnesota.

Hertel, G. & Konradt, U. (2007). Telekooperation und virtuelle Teamarbeit. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Isaacs, E., Walendowski, A., Whittaker, S., Schiano, D. J. & Kamm, C. (2002). The Character, Functions, and Styles of Instant Messaging in the Workplace, Proceedings of Computer-Supported Cooperative Work (CSCW '02), ACM.

Johansen, R. (1988). Groupware. Computer-support for business teams. The Free Press: New York.

Lamnek, S. (1995) Qualitative Sozialforschung, Band 2 Methoden und Techniken, 3. korrigierte Auflage, Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim.

Lipnack, J. & Stamps, J. (1999). Virtual Teams: The New Way to Work. *Strategy & Leadership*, 27, S. 14-19.

Lipnack, J. & Stamps, J. (2000). Virtual Teams. People Working Across Boundaries with Technology, (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Meier, C. (1999). Neue Medien - neue Kommunikationsformen? Strukturmerkmale von Videokonferenzen, W. Kallmeyer (Hrsg.), *Sprache und neue Medien*. Institut für deutsche Sprache, Jahrbuch 1999. Berlin: de Gruyter.

McGrath, J., & Hollingshead, A. B. (1994). Groups interacting with technology. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Misoch, S. (2006). Online Kommunikation. Konstanz: UVK.
- Nardi, B. A., Whittaker, S., & Bradner, E. (2000). Interaction and outeraction: Instant messaging in action. Proceedings of Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW 2000), S. 79-88. Philadelphia, PA: ACM, Inc.
- O'Hara-Devereaux, M. & Johansen, R. (1994). Global Work. Bridging Distance, Culture and Time. San Francisco: Jossey-Bass
- Poe, R. (2001). Instant messaging goes to work. Business 2.0. Letzter Zugriff am 21. Januar 2008, URL: <http://www.business2.com>
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68, S. 79-91.
- Quan-Haase, A., Cothrel, J., & Wellman, B. (2005). Instant messaging for collaboration: A case study of a high-tech firm. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(4), article 13. Letzter Zugriff am 21. Januar 2008, URL: <http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue4/quan-haase.html>
- Rae, L. (1993). Meetings Management. New York: Mc Graw Hill.
- Rennecker, J., Dennis, A. R. & Hansen, S. (2006). Reconstructing the Stage: The Use of Instant Messaging to Restructure Meeting Boundaries, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Schooler, E. M. (1996). Conferencing and Collaborative Computing. *Multimedia Systems*, 4(5), S. 210-225.
- Seifert, J.W. (2004). Besprechungen erfolgreich moderieren, 9. Auflage, Gabal, Offenbach.
- Trevino, L. K., Daft R. L., & Lengel, R. H. (1990). Understanding managers' media choices: A symbolic interactionist perspective. In J. Fulk & C. Steinfield. (Eds.), *Organizations and communications technology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wainfan, L. & Davis, P.K. (2005). Challenges in Virtual Collaboration: Videoconferencing, Audioconferencing, and Computer-Mediated Communications, RAND.



## 9. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

### 9.1. Abbildungen

Abbildung 1: Kompetenzmodell (Hertel, Konradt und Voss, 2006, in Hertel und Konradt, 2007, S. 54).....	23
Abbildung 2: Zeit/Ort Taxonomie (Bafoutsou & Mentzas, 2002).....	35
Abbildung 3: Kollaborationsmatrix (Schooler, 1996) .....	35
Abbildung 4: Media-Richness-Modell (Reichwald et al., 1998, in Misoch, 2006, S. 80) ....	44
Abbildung 5: Einflussfaktoren: Kommunikationsprozess, Medieneigenschaften und Gruppenfaktoren im Media Synchronicity-Ansatz (Dennis/Valcacich, 1999, in Misoch, 2006, S. 85) .....	46
Abbildung 6: Modell der rationalen Medienwahl (Reichwald, 1993, in Misoch, 2006, S. 97).....	48
Abbildung 7: Modell der sozialen Medienwahl (Fulk et al., 1990, in Misoch, 2006, S. 101) .....	49

### 9.2. Tabellen

Tabelle 1: Kommunikationspotenzial von Medien (Dennis/Valcacich, 1999, in Misoch, 2006, S. 83) .....	45
Tabelle 2: Demographische Daten .....	58
Tabelle 3: Virtuelle Teams und Medien .....	59
Tabelle 4: Instant Messaging .....	60
Tabelle 5: Medienselektionstabelle .....	84





Anhänge zur Projektarbeit

**IM4VM**  
**Optimierung der Leitung von Meetings in virtuellen Teams  
mit Fokus auf Instant Messaging Technologie**

eingereicht von

**Wolfgang Aigner, Uly Fadrany, Georg Mœhrke**

Matrikelnummern:  
9755342, 0764495, 8720724

zur Erlangung des postgradualen akademischen Grades

**Communications Master of Science**

eingereicht an der

**Donau-Universität Krems**  
**Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement**  
**Internationales Journalismus Zentrum**

im Rahmen des

**Universitätslehrgangs Communications MSc**  
**Kommunikation und Management**

9. Lehrgang, WS 2007 – SS 2009

betreut durch

**PD Mag. Dr. Gerit Götzenbrucker**



## **Anhang A – Battlecard**





# BATTLE CARD CODE: »VIRTUAL MEETING«

# D.S.G.A.T.

## MEETING-TIME, FOLKS!

**Achtung! Jetzt ist es soweit. Sie sind als Leiter eines virtuellen Teams gefordert, ein Meeting einzuberufen. Damit bei diesem Manöver alles funktioniert, sind die folgenden 10 Regeln zu beachten. Nicht alle treffen auf Ihr spezielles Meeting zu, aber die 3 fett hervorgehobenen sind immer und für jede Art von Meeting gültig:**

1. Meeting-Ziel überlegen (Meeting überhaupt notwendig?)
- 2. Agenda – rechtzeitig aussenden & straff einhalten!**
3. Kick Off-Meeting vor dem 1. virtuellen Meeting durchführen
4. Auswahl der Teilnehmer, dabei Zeitzonen beachten
5. Technik-Setup, Verfügbarkeit (TN!) prüfen, »Trockentraining«
6. Ausschalten von Störfaktoren (Telefon, Mail, Geräusche ...)
- 7. Disziplin – Pünktlichkeit, Zuhören & Ausredenlassen!**
- 8. Moderation – (virtuell delegierbare) Führungsaufgabe!**
9. Tools nutzen, wie z. B. ein-/ausblenden v. TN, Whiteboard etc.
10. Protokoll spätestens innerhalb von 1–2 Tagen an alle TN

## MEDIA-SELECTION MATRIX

Meeting-Medium	Meeting-Typ					
	Information-giving	Information-seeking	Consultative or General	Problem-solving Decision-making	Brain-storming	Team-briefing
Face-to-Face	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Telefonkonferenz/IM mit AC	++	++	+	+	+	-
Telefon-/Audiokonferenz mit Application-Sharing	++	++	++	++	++	-
Videokonferenz/IM mit VC	++	++	+	++	+	-
Instant Messaging mit Text	++	+++	-	-	-	-

+++ = sehr gut geeignet

++ = gut geeignet

+ = geeignet

- = weniger geeignet





# BATTLE CARD CODE: »VIRTUAL MEETING«

# D.S.G.A.T.

## DETAIL-CHECKLISTE

### ZIELE & INHALTE

- Ein Meeting ist notwendig und sinnvoll.
- Die Ziele sind klar festgelegt.
- Die Themen sind sachlicher Natur.

### TEILNEHMER

- Der richtige Personenkreis wurde ausgewählt und die Rollen sind klar verteilt.
- Die Beteiligten kennen sich (→ Face-to-Face Kick Off-Meeting).
- Zeitzonen wurden beachtet.
- Es sind weniger als 15 Teilnehmer beteiligt.

### MEDIEN

- Passende Medien für Ziele und Inhalte des Meetings wurden gewählt.
- Die Teilnehmer verfügen über die technischen Voraussetzungen.
- Die Teilnehmer sind mit den Medien vertraut und akzeptieren diese.

### AGENDA

- Kein Meeting ohne Agenda!
- Struktur, Ziele und Rollen klar kommuniziert. (Was? Wer? Wann? Wie? Wo? Warum?)
- Zu verwendende Medien und notwendige technische Daten sind kommuniziert (Einwahldaten, Zugangscodes, Benutzernamen, etc.).
- Zeit für Zusammenfassung gegen Meetingende ist eingeplant.
- Als Dauer ist max. 1 Stunde vorgesehen.
- Agenda wird rechtzeitig ausgesandt.

## DURCHFÜHRUNG

### MODERATION

- Teamleiter ist oft auch Moderator.
- Eventuell (technischen) **Assistent** einsetzen.
- Moderator (facilitator) muss Überblick wahren.
- Vielredner können mit technischen **Tools** gebremst werden!
- Schweigsame (stumm geschaltet?, noch da?) anregen!
- Meeting-Tools (Video-System) vorher **testen!**
- Eventuell einen 2. PC vorsehen.
- Bei **Brainstorming** ist Moderation unabdingbar! Hier von Vorteil: ein Helfer am virtuellen Whiteboard.
- **Round-call** am Beginn des Meetings, um sicherzugehen, dass alle da sind.
- **Führungsstil** an Besonderheit der »virtuellen« Situation anpassen. Weniger Verbindlichkeit!

### DISZIPLIN

- **Pünktlichkeit** ist absolut wichtig bei virtuellen Meetings!
- Spätere TN – unbedingt mit Namen nennen und in die Agenda einführen. **Zeitzonen** beachten! Der Meeting-Zeitpunkt muss für alle TN möglich sein.
- Basis-Diskussionsregeln – Zuhören und Ausreden lassen – sind von Ihnen zu überwachen.
- Wenn das Meeting zur Entscheidungsfindung dient, dann ist rechtzeitig auf eine mögliche **Diskussion** zu achten.
- Zur (informellen) Abstimmung v. a. Team-intern kann **Instant Messaging** gut eingesetzt werden, da verdeckt möglich und rasche Reaktionszeit gewährleistet.
- Meetings rechtzeitig beenden.

## VIEL ERFOLG!

## Anhang B – Arten virtueller Teams nach Duarte und Snyder (2001)

- *Networked Teams*: Die Teammitglieder sind oft nicht einmal alle bekannt, da eine hohe Fluktuation der einzelnen Teammitglieder je nach aufgabenbezogenen notwendiger Expertise gegeben ist.
- *Parallel Teams*: werden zusammengestellt, um bestimmte, kurzfristige Aufgaben durchzuführen, die die Organisation nicht durchführen kann bzw. für die sie nicht ausgerüstet ist. Es gibt eine klare Abgrenzung zur Organisation, wer Teil des virtuellen Teams ist und wer nicht. Typische Aufgaben von Parallel Teams sind etwa Verbesserungspotenziale bei organisatorischen Prozessen im Unternehmen zu finden oder die Adressierung von Geschäftsproblemen.
- *Project or Product-Development Teams*: sind für einen definierten jedoch üblicherweise längeren Zeitraum zusammengestellt, um Projekte durchzuführen. Im Gegensatz zu Parallel Teams haben sie die Befugnis, Entscheidungen zu treffen und nicht nur Empfehlungen abzugeben. Sie unterscheiden sich von den Networked Teams durch eine klarere Abgrenzung, wer Teammitglied ist und wer nicht und dadurch, dass am Projektende ein definiertes Produkt hergestellt wurde.
- *Work or Production Teams*: Die Mitglieder sind bekannt und arbeiten über lange Zeit in einer Funktion. Üblicherweise treffen sich die Teammitglieder einmal pro Jahr zu einem Face-to-Face Meeting.
- *Service Teams*: erklärt am Beispiel einer Help Desk Teams: die Teammitglieder sind meist über den Erdball verstreut, jedes Team der Organisation arbeitet zu seinen Arbeitszeiten und übergibt nicht gelöste Probleme an das Team in der nächsten Zeitzone. Damit ist 7x24 Stunden Verfügbarkeit gewährleistet<sup>23</sup>.
- *Management Teams*: Mitglieder des Managements sind oft in virtuellen Teams eingebettet, arbeiten aber meist innerhalb der Grenzen ihrer Organisation zusammen.
- *Action Teams*: Die Mitglieder arbeiten normalerweise im Feld, Action Teams können in Krisensituation aber unmittelbar in Aktion treten.

---

<sup>23</sup> Siehe Kapitel 2.1.2



## Anhang C - Interviewleitfaden

Geschlecht?            m       w

Alter? / Geburtsjahr?

Funktionsbereich?

- Finanz-/Rechnungswesen
- Controlling
- Marketing
- Vertrieb/Verkauf/Kundenbetreuung
- Einkauf
- Logistik/Transport
- Organisations-/Unternehmensentwicklung
- Kommunikation
- Produktion
- Forschung & Entwicklung
- Qualitätsmanagement
- Personalbetreuung/-administration
- Personalentwicklung/Ausbildung
- Projektmanagement
- Stab
- Verwaltung/Sekretariat
- Sonstige

Hierarchieebene?

- Vorstand/Geschäftsführung/Unternehmensleitung
- Bereichsleitung
- Filial-/Niederlassungsleitung
- Abteilungsleitung
- Team-/Gruppenleitung
- Referent/Experte
- Mitarbeiter/Sachbearbeitung
- Sonstige

Unternehmensgröße?

- 1-49 MA
- 50-99 MA
- 100-499 MA
- 500-999 MA
- 1000-4999 MA
- 5000-9999 MA
- 10000 oder mehr MA

Branche?

- Agrarwirtschaft
- Architektur
- Automobilindustrie
- Bau & Bergbau
- Beratung
- Chemie/Pharma
- Druckindustrie
- Elektrotechnik
- Energie
- Finanzwirtschaft

- Forschung & Entwicklung
- Gesundheitswesen
- Gastronomie
- Handel
- Immobilien
- Maschinenbau
- Medien
- Öfftl. Dienst
- Software
- Telekommunikation
- Tourismus
- Transport
- Werbeindustrie
- Sonstiges

#### Ausbildung? (höchster Abschluss)

- Keine
- Volksschule
- Hauptschule
- Matura
- Berufsausbildung
- Meister
- Bachelor
- FH-Studium
- Uni-Studium
- MBA
- Promotion
- Habilitation
- Sonstiges

#### Status?

- Selbständig
- Angestellt
- Sonstiges

#### IT Kenntnisse?

- Unerfahren
- Durchschnittlich
- Gut
- Sehr gut

#### Sprachkenntnisse?

## **Intro**

1. Begrüßung: Guten Tag, Fr./Hr. XY (...) in welcher Funktion sind Sie im Unternehmen XY tätig?

## **Virtuelle Teams**

2. Wie lange führen Sie schon virtuelle Teams?
3. Wie groß sind diese Teams? (evtl. auch Team-Art – Projekt-Team vs. Dauer-Team)
4. Wie weit *verstreut* (örtlich, zeitlich)?

## **Virtuelle Meetings**

1. Gab es ein Face-to-Face (kurz FTF) Kick Off-Meeting mit dem Team zur Abklärung der Zielsetzung, Aufgaben und Vorgehensweisen (auch technischer Natur) der virtuellen Teamarbeit?
2. Haben alle Teammitglieder Trainings sowohl für das Arbeiten in virtuellen Teams selbst als auch zur Verwendung der Tools für die Zusammenarbeit bekommen?
3. In welcher Frequenz finden virtuelle Teammeetings statt?
  - a. Finden neben den abgehaltenen virtuellen Meetings auch regelmäßig FTF Meetings statt?
  - b. Wenn ja, wie oft bzw. in welchem Verhältnis zu den virtuellen Meetings?
4. Wie lange dauert so ein AV-IM-Meeting im Normalfall?
5. Wie bereiten Sie virtuelle Teammeetings nach?
6. Welche Arten von Technologien setzen Sie in virtuellen Meetings ein?
  - a. Videokonferenz
  - b. Audiokonferenz
  - c. Text Chat
  - d. Sonstige Systeme
  - e. Welche SW und HW wird dafür bei Ihnen eingesetzt?
7. Gibt es Themenstellungen/Fälle, bei denen Sie von vorne herein Meetings mit Ihrem virtuellen Team unter Verwendung von Desktop-Videoconferencing-Systemen ausschließen und andere Meetingformen wählen?
8. Wie bereiten Sie ein Meeting mit Ihrem virtuellen Team vor?

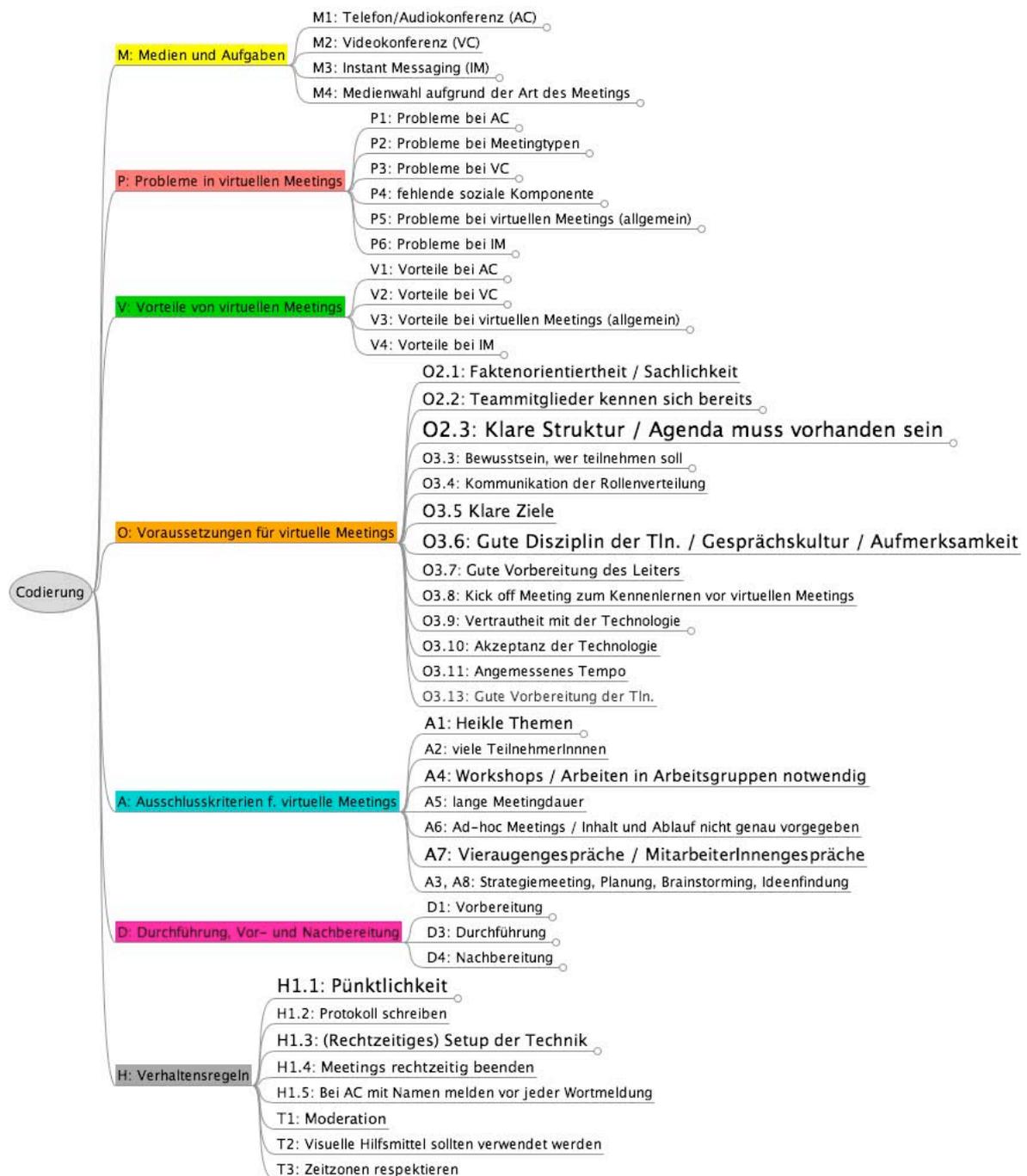
## **Durchführung / Leitung von virtuellen Meetings**

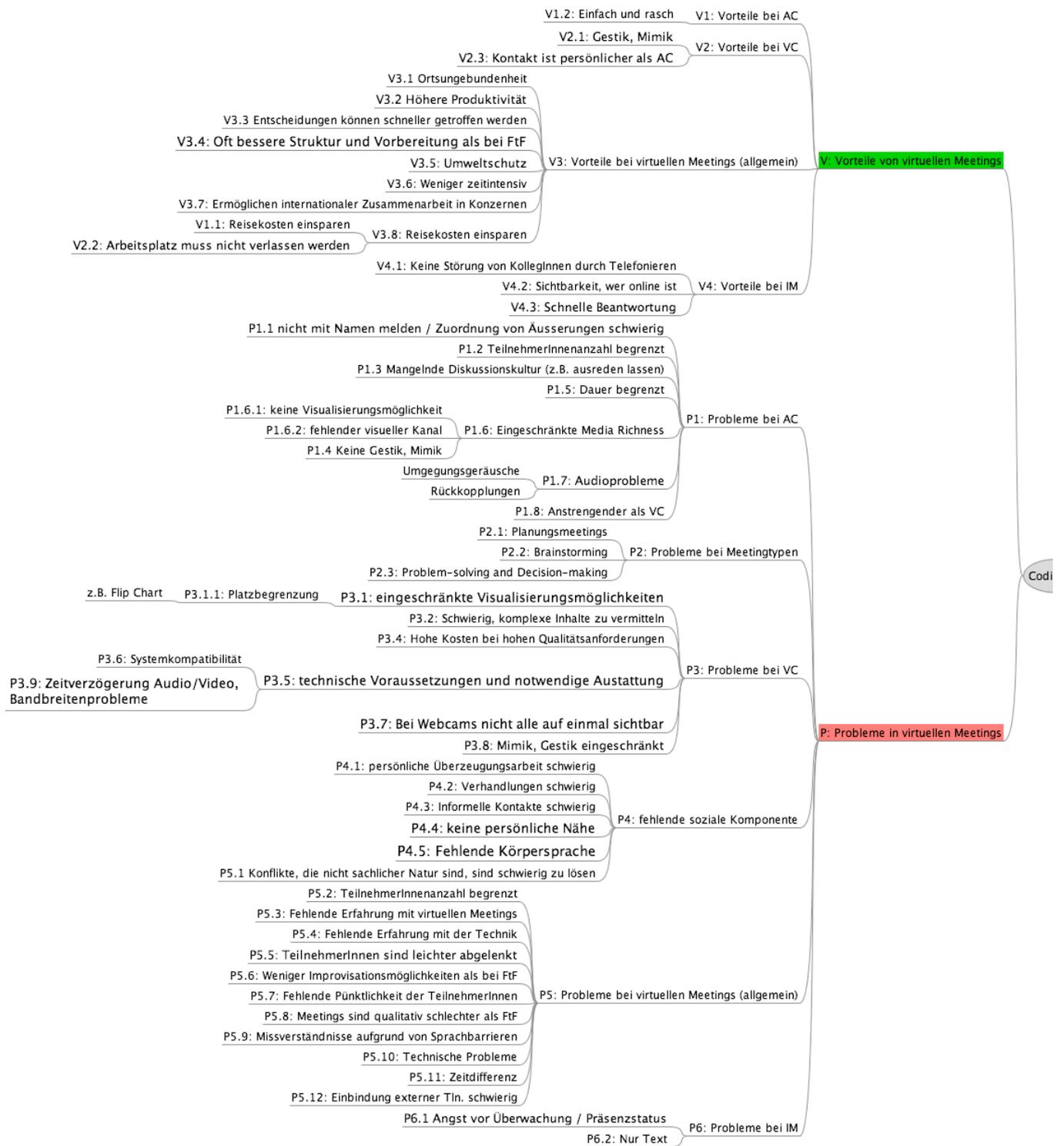
9. Wie läuft so ein Meeting ab?
  - a. Gibt es eine/n Moderator?
10. Können Sie *klassisches* Moderations-Know-how einsetzen?
11. Beschreiben Sie ihre persönlichen Erfahrungen als Leiter der Meetings.
  - a. Schwierigkeiten
  - b. VT/NT

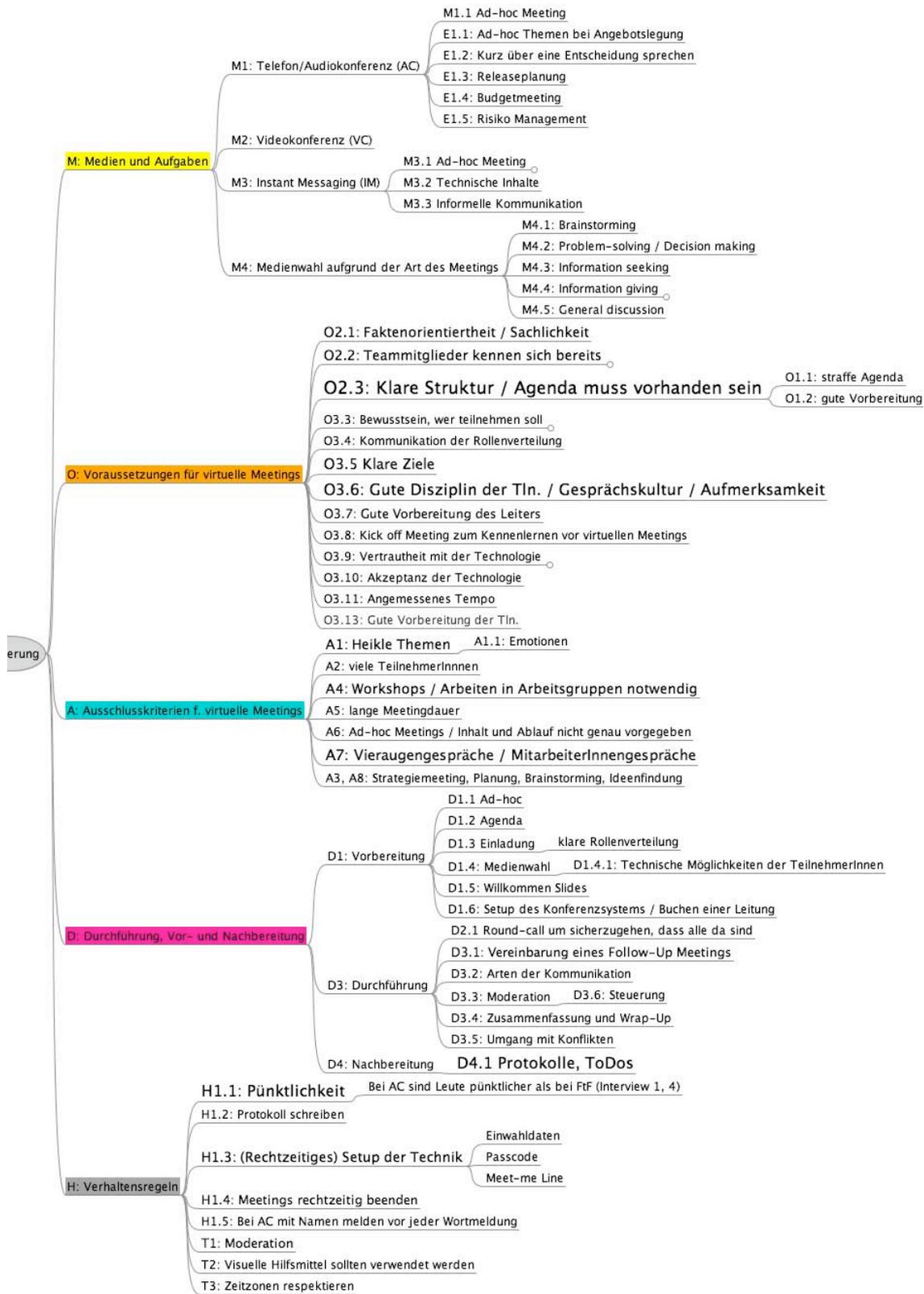
- c. Persönliche Präferenzen (Medienwahl)
  - d. Technologie
  - e. Teilnehmerfeedback
12. Sehen Sie grundlegende Unterschiede bei der Leitung im Vergleich zu FTF-Meetings?
13. Gibt es etwas, das Ihnen zur optimalen Leitung und Sicherstellung des Zieles des Meetings fehlt (z.B. in Konflikt-Situationen)?
14. Was (praktische Tipps) empfehlen Sie Führungskräften für die Leitung von virtuellen Meetings?

# Anhang D – Codierungssystem

Für die Auswertung der transkribierten Interviews wurde ein hierarchisches Codierungssystem entwickelt. In der Darstellung des Codierungssystems sind jene Punkte, die mehrmals von verschiedenen Interviewpartnern genannt worden sind, größer dargestellt. Die erste Abbildung auf dieser Seite zeigt eine Übersichtsdarstellung des hierarchischen Codierungssystems und auf den nächsten beiden Seiten folgen die detaillierten Unterpunkte der Hierarchie.









# Anhang E – Zusammenfassungen der Interviews

## Zusammenfassung Interview 1

### Demographie:

Interviewpartner (IP) ist männlich, 40, im Vertrieb im Bereich der Unternehmensleitung und Bereichsleitung IT in einem IT-Konzern mit einer Niederlassung in Österreich mit 500–999 Mitarbeitern (MA) tätig. Ausgestattet mit einem Universitätsabschluss, guten IT-Kenntnissen, Sprachen: D, E

Der IP setzt hauptsächlich Telefonkonferenzen (TC) ein, wobei er der Ansicht ist, dass die Anzahl der Teilnehmer (TN) begrenzt sein muss, um akzeptable Gesprächskultur zu ermöglichen. Das Fehlen von Mimik und Gestik wird erwähnt, aber auch die Grenzen werden aufgezeigt, wie z.B. ganztägige Meetings, schwierige Themen. Diese werden dann eher in einem Face-to-Face (FTF)-Meeting – auch der informellen Kommunikation wegen – abgehandelt. Erst wenn Projekte Routinestatus haben, gibt es auch virtuelle Meetings (VM). Aber auch bei VC (Videokonferenz) werden Grenzen des Systems erkennbar.

TC werden regelmäßig von zwei- bis dreimal täglich bis wöchentlich genutzt.

Schulungen für virtuelle Teams (VT) oder Meetings gibt es kaum, da wird die hohe Selbstlernfähigkeit der IT-Branche vorausgesetzt. Bewusstsein über sämtliche Normen wie Agenda, Pünktlichkeit (TC werden eher kurz gehalten!), Protokollierung, Auswahl der geeigneten TN, Rollenbewusstsein, plausible Gründe für Meetings ist da, vorgegeben von Human Resources (HR) oder Unternehmenskommunikation (UK).

*Formalisten* wie ein Protokoll sind auch bei FTF wichtig für die interne und externe Kommunikation, da Entscheidungen letztlich medienunabhängig getroffen werden. Der *Stallgeruch* durch regelmäßige FTF und Einzelgespräche (1:1) ist wichtig.

Der IP wagt die Prognose zu VC (und auch Instant Messaging – IM), dass in zwei bis drei Jahren, wenn in allen Notebooks Kameras eingebaut sind, virtuelle Meetingformen mit Videounterstützung eher üblich werden.

Fazit: Wichtig ist Disziplin im Meeting, die Technologie ist erst in Entwicklung. IP stellt Ängste bei Betriebsräten im Zusammenhang mit der Überwachung von Mitarbeitern bei IM fest. Die Vorteile von VM werden in der Vielfalt und Vereinfachung bei unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten gesehen.

## Zusammenfassung Interview 2

### Demographie:

Interviewpartner (IP) ist männlich, 43, als Bereichsleiter und Experte in einem IT-Konzern mit einer Niederlassung in Österreich mit 100–499 MA angestellt. Höchste Ausbildungsstufe ist ein FH-Studium, sehr gute IT-Kenntnisse, Sprachen: D, E, DK

Der IP freut sich, Einblick geben zu können. Conferencing ist Teil der Unternehmenskultur. Die übliche Anzahl der TN beträgt von zwei (1:1) bis 60 MA. Standard für ein VM ist eine Verteilung in Westeuropa mit 12 Personen. Die Frequenz: mehrmals in der Woche, 60 Minuten Dauer wird als günstige Konzentrationsspanne angesehen. Webcams werden erwähnt und der Vorteil jedem TN Moderationsrechte einzuräumen, damit das Meeting interaktiver wird.

Als Einschränkungen im Vergleich zu FTF-Meetings werden die fehlende Körpersprache und das fehlende Gruppengefühl genannt, die aber durch bildschirmfüllende Videos gut ausgeglichen werden können. Was also nicht so gut mit VM umsetzbar scheint, sind Workshops vor allem solche mit vielen TN, die dann auch noch zur Ideenfindung in kleinere Gruppen geteilt werden.

Die Medienwahl findet auf Grund der unterschiedlichen Anforderungen durch drei Meeting-Typen statt. Es sind dies: Ad hoc-Meetings, geplante Meetings und regelmäßige Meetings. Die Anwendung Communicator in Zusammenhang mit Text, Audio- und Videochat sowie die Anwendung Live Meeting werden als gut verwendbar für spontane 1:1-Meetings genannt. Rein textbasierter Chat wird als gut für Anfragen – speziell für Chat-Gruppen eingestuft.

Zur Vorbereitung eines VM: Prinzipiell gibt es zwei Arten von AC im Unternehmen – PC-basiert mit automatischer Einwahl oder ein System namens Conference Bridge, wo mittels Telefon eingewählt werden muss – abhängig davon, welche Zugangsmöglichkeiten die TN gerade zur Verfügung haben. Diese Vorgangsweise wird als Best Practice für den Moment eingeschätzt – als Innovation wird Live Meeting genannt.

Training wird als Support zur Infrastruktur gesehen, wo z.B. in einem Team immer ein bis zwei Leute für gewisse Tools verantwortlich sind. Die Agenda ist sehr wichtig in der Vorbereitung – in der Beobachtung sind VM oft besser strukturiert und vorbereitet als FTF-Meetings. Als sehr positiv sieht der IP den Einsatz von Willkommen-Slides, wo so nützliche Features wie Kurzbefehle für den Vollbildschirmmodus aber auch Audio-Kommentare zu Produkten auch als Broadcast für ein sehr großes Auditorium gegeben werden kön-

nen. In diesem Rahmen können mittels spezieller Tools auch interaktive Fragemöglichkeiten angeboten werden.

Sehr wichtig ist dem IP der Einsatz eines Moderators, besser noch eines zusätzlichen Zweiten, der sich um die technische Durchführung kümmert oder bei PC-Ausfall einspringen kann. Auch zwei PCs können nützlich sein, nicht zuletzt zur Eigenkontrolle vor/während eines VM.

Video wird eher problematisch gesehen, da nie alle TN auf einmal gesehen werden können und z.B. Introvertiertheit und Desinteresse schwer zu unterscheiden sind. Daher empfiehlt der IP FTF als Kick Off für VM.

Weiters rät der IP, sich vor dem VM ausreichend Zeit zu nehmen und einen Soundcheck zu machen.

Auch bei VM gibt es so was wie einen *Moderationskoffer* in Form von Tools. Der IP spricht auch von einem sogenannten Soft Skills Set – leidenschaftliche Leiter von VM sind oft auch gute FTF-Meeting-Leiter, selten umgekehrt.

## **Zusammenfassung Interview 3**

### **Demographie:**

Interviewpartner (IP) ist männlich, 41, Abteilungsleiter in einem IT-Konzern mit einer Niederlassung in Österreich mit 500–999 MA. Maturaabschluss, sehr gute IT-Kenntnissen, Sprachen: D, E

Der IP hat ein dreiviertel Jahr Erfahrung mit VT, diese weisen ca. 10 TN weltweit auf. Wichtig ist zuerst die Agenda, die im Vorhinein per E-Mail verschickt wird. Während des Meetings wird die Agenda immer als Leitfaden eingeblendet, ähnlich der Kapitelübersicht bei PowerPoint, das auch via shared Desktop verwendet wird. Das dient auch zur Einhaltung der optimalen und durch den Telekom-Provider vorgeschriebenen Meetingdauer von 60 Minuten.

Ein Unterschied (Mangel) von VM zu FTF ist die fehlende Körpersprache, die z.B. für Mitarbeitergespräche wichtig aber bei technischen Besprechung weniger wichtig ist.

Für persönliche Gespräche werden im Unternehmen auch gerne Fahrtkosten in Kauf genommen.

Instant Messaging wird als angenehmes Tool für den raschen Informationsaustausch empfunden, der zumeist 1:1 stattfindet.

Als Antwort auf die Frage nach den verschiedenen Aufgabenstellungen verbindet der IP die Entscheidungsfindung mit der Gesprächskultur im Unternehmen. Als großen Unterschied zu FTF sieht der IP das Fehlen der Gestik.

Brainstorming hat mit einem freigegebenen Whiteboard elektronisch gut funktioniert. Bei großen Projekten gibt es ein Kick Off-Meeting inhaltlich zu den Rahmenbedingungen für das Team. Zu Abstimmungsmodi – Hände heben ist auch in VM mit bestimmten Tools möglich. Es gibt aber keine speziellen Einschulungen, da bei Technikern von einem Basis-Know-how wie z.B. die Anwendung von IM ausgegangen wird. Im Unternehmen gibt es aber spezielle Trainings zum Thema *Managen von virtuellen Teams, Zusammenarbeit in VT*.

Eine seit zehn Jahren vorliegende Grundstruktur (Meetingleitfaden) existiert im Unternehmen. Als Negativbeispiele nennt der IP: Geräuschpegel, Stummschalten von Mikrofonen, Unpünktlichkeit.

Projektteams arbeiten zwischen drei Monaten und einem Jahr zusammen.

Zum Thema Vertrauen wird über die Historie gesprochen, die z.B. über Consultants geführt wird. Diese steht nicht nur Führungskräften zur Verfügung und hilft bei VT, die richtigen MA auszuwählen und als Teamleiter einzuschätzen.

Für Informelles steht auch ein virtuelles, elektronisches Mittel zur Verfügung mit Share-Point Technologie – wo jeder MA, jedes Team, die Möglichkeit hat, persönliches Informationsmaterial auf eine Website zu stellen. Diese Technologie wird auch für Zusammenfassungen genutzt, wie bei FTF ist das auch gut für die Knowledge-Base.

Die Unterschiede zwischen VM und FTF werden im IT-Bereich als nicht so groß gesehen.

## **Zusammenfassung Interview 4**

### **Demographie:**

Interviewpartner (IP) ist männlich, 42, IT-Bereichsleiter in einem Logistik-Konzern mit einer Niederlassung in Österreich mit 100–499 MA. Matura, sehr gute IT-Kenntnisse, Sprachen: D, E

IP ist bereits lange in der Logistikbranche tätig, derzeit in der Funktion Operations Service Delivery Director für den EMEA (**E**urope, **M**iddle **E**ast, **A**frica) Bereich. Er arbeitet grundsätzlich und schon seit acht Jahren mit VT mit den Medien Instant Messaging, Webcasts, Web Conferences und TC.

Das Team ist mit 380 MA, bei 29 Direct Reports auf langfristige Zusammenarbeit ausgelegt. Konkret nehmen an VM acht bis zwölf Leute teil, diese finden wöchentlich statt.

Bei Bedarf werden themenspezifische TC dazu genommen. Die Meetings werden strukturierter vorbereitet als FTF oder Ad hoc-Meetings. Sehr wichtig ist die Agenda. Grundsätzlich wird mit TC gearbeitet, die vom TL (Teamleiter) jederzeit eröffnet werden können. Bei größeren Veranstaltungen z.B. Shareholder-Meetings wird Webcast eingesetzt mit einem Moderationspartner fürs Medistreaming. Für ein großes Auditorium wird Online-Support zur Verfügung gestellt, wo Zuhörer Fragen eingeben können, der Co-Moderator diese aufbereitet und dem Präsentator zur Verfügung stellt, der so in dem Meeting gleich auf die Frage eingehen kann. Persönliche Präferenz vor allem bei Ad-hoc-Meetings ist die TC, aber auch IM kommt vor allem bei technischen Anfragen aber auch bei der Notwendigkeit der visuellen Unterstützung zum Einsatz. Ein weiterer Vorteil ist die rasche Erfassung des Online-Status der Team-Mitglieder und die rasche Beantwortung von Anfragen. Bei der klassischen Peer-to-Peer-Kommunikation wird hauptsächlich textbasierter Chat verwendet, bei Top-Down Kommunikation zur visuellen Unterstützung auch mit reichhaltigeren Features. Speziell im IT-Bereich verortet der IP einen starken Einsatz von IM im Vergleich zu Telefon.

Körpersprache ist bei FTF reichhaltiger als bei VM, wird aber durch die unternehmensspezifische Verpflichtung zum Umweltschutz (Carbon-Footprint) wird in Kauf genommen, weniger FTF Meetings abhalten zu können. Auf die Nachfrage zum Unterschied zwischen FTF und VM stellt der IP fest, dass wenn FTF-Meetings so gut vorbereitet würden wie VM, dann könnte viel Zeit und Geld gespart werden. Allerdings betont er, dass das von der Unternehmensgröße abhängt, also eher bei globalen Unternehmen zu tragen kommt. Aber auch im zwischenmenschlichen Bereich liegen für den IP Gründe für FTF oder VM. Bei TC ortet der IP den Bedarf nach der richtigen Vorbereitung durch Konzentration auf das Geschehen, die Ausfilterung von Hintergrundgeräuschen – auch als kleinen Vorteil von VM gegenüber FTF, die alle drei bis vier Wochen stattfinden. Projektteams treffen sich öfter als das sogenannten Steering-Committee. Auf die Frage nach der Leitung von Meetings und der Unterschiede (VM zu FTF) betont der IP die Wichtigkeit von Agenda und Pünktlichkeit, auch weil er als Meeting-Leiter den TN planbare Meetings anbieten möchte. Bei FTF ist das durch die Eigendynamik oft nicht möglich und daher im täglichen Business sehr aufwendig. Eine Kernaussage ist, dass die elektronischen Medien uns zu effizienterem Arbeiten und besserer Vorbereitung zwingen.

Auf die Frage nach der Meetinglänge gibt der IP an, dass bei einem Team von ca. zehn Leuten bei wöchentlicher Frequenz eine Dauer von 60 Minuten ideal ist, da hat jeder einen Zeitrahmen von sieben Minuten. Der IP bezweifelt die Effizienz von überlangen TC in heißen Phasen. Befragt nach speziellen Zusatz-Tools, die in VM verwendet werden, gibt der IP an, dass die Akzeptanz nicht sehr hoch ist, von Tools wie beispielsweise Whitebo-

ard oder Presentation Sharing, da aus Projektleitersicht betrachtet, Input und Feedback wichtiger sind, also Mitgestaltungsmöglichkeiten. Die verortet der IP eher im kreativen Bereich.

Persönliche Themen wie Gehalt lassen sich für den IP nicht über TC lösen. Auch bei Konflikten ist FTF selbst bei größerem Aufwand vorzuziehen. Außerdem, sagt der IP, hilft Körpersprache gerade in internationalen Unternehmen über Sprachbarrieren hinweg. Dennoch sind elektronische Medien die ermöglichende Basis überhaupt für internationale Konzerne. Der IP sieht die Entwicklung insgesamt sehr positiv aber auf Grund von teilweise firmenpolitischen Entscheidungen stehen manche Möglichkeiten wie Webcams oder die Software Messenger auf Standard-PCs noch nicht zur Verfügung. Er verortet auch wenig Akzeptanz der neuen Technologien außerhalb der IT- oder Projekt-Communities. Zum Entgegensteuern gibt es im Unternehmen eine sogenannte Virtual Academy, die Online-Trainings anbietet. Aber bei drei Generationen von Arbeitnehmern im Unternehmen, schätzt der IP, wird die Entwicklung noch etwas andauern. Als sehr positives Beispiel eines VM nennt der IP einen Webcast für 800 TN (Shareholder), bei dem trotz gegenteiliger Prophezeiung der IT-Abteilung alles reibungslos funktioniert hat und von allen Seiten positives Feedback kam. Ein Ansporn zur Weiterentwicklung. Zur Arbeitsteilung setzt der IP auch bei FTF-Meetings gerne einen Zeitüberwacher und einen Protokollführer zur Unterstützung ein, denn ein Meeting muss, laut IP auch einen sichtbaren Output haben. Selbst wenn dieser durchaus durch z.B. Sprachbarrieren nicht 100% korrekt sein kann. Dafür sind allerdings Feedback-Schleifen schon bei Beendigung des Meetings vorgesehen.

## **Zusammenfassung Interview 5**

### **Demographie:**

Interviewpartner (IP) ist männlich, 39, IT-Bereichsleiter, in einem IT-Konzern mit einer Niederlassung in Österreich mit 100–499 MA. Höchster Abschluss ist ein MBA, sehr gute IT-Kenntnisse, Sprachen: D, E

Der IP leitet bereits seit fünf Jahren virtuelle Teams in der Größe von bis zu 15 TN in den Meetings. Diese sind bis auf eine Person aus Österreich weltweit verstreut. Daher ist die Meeting-Sprache Englisch. In der Durchführung setzt der IP hauptsächlich TC mit Application-Sharing für komplexere Daten ein. Daneben läuft aber auch IM für den schnellen Detail-Informationsaustausch aber auch für Informelles während des Meetings. Jabber wurde als IM-Tool genannt, Net Meeting als Application Sharing Tool.

Der IP hat auch Erfahrung mit VC machen können, die aber selbst bei besten Voraussetzungen ein Bandbreiten-Problem darstellen. Bei den Telefonkonferenzen erwähnt der IP den sogenannten Telefonkonferenzen-Tourismus, bei dem Nicht-Teammitglieder plötzlich hörbar werden. Daher sind auch ein Round Call und eine Agenda sowie die Auswahl der richtigen TN zur Durchführung von VM wichtig.

Der IP selbst fungiert bei diesen Meetings als Moderator. Dabei ist ihm vor allem das Einhalten des Zeitrahmens von 60 Minuten und die Möglichkeit eines Round-Table im letzten Viertel der Meetingzeit wichtig, bei dem auch das Follow-up festgelegt wird. Der IP betont die Wichtigkeit von persönlichen Kick Off-Meetings bei Beginn einer virtuellen Zusammenarbeit. Außerdem zieht er FTF zu seinen Kernaufgaben vor, da er da viel schneller und spontaner z.B. auf dem Flipchart Ideen entwickeln kann als mit PowerPoint via Application Sharing. Durch die starke Zusammenarbeit mit amerikanischen Teams kommt auch noch ein gewisser *Communication-Gap* zu tragen, der VM zusätzlich erschwert. Als ein positives Beispiel nennt der IP eine *Lecture*, die mit Hilfe von Application-Sharing sogar bei 20 TN gut lief, was aus seiner Sicht auf die Disziplin (z.B.: nicht Drein-Reden) zurückzuführen war.

Auf die Frage nach den aktuellen entwickelteren IM-Tools sieht der IP vor allem ein Bandbreitenproblem. Wo er Vorteile sieht, ist bei kurzen Anfragen auch außerhalb der Meetings, da rasch Antwort gegeben wird.

Als Negativbeispiele nennt der IP die Schwierigkeiten durch zu langsame Rückmeldung der TN (VPN-Verbindung) oder ungünstige Meetingzeiten durch die räumliche Distanz. Als klassisches Hoppala nennt der IP den Fehler, den manche TN begehen, in ein stumm geschaltetes Telefon zu sprechen.

Zu den Unterschieden zwischen FTF und VM hält der IP fest, dass er vor allem bei komplexen, kreativen Prozessen FTF wählen würde, bei klarer Faktenlage (z.B. Finanzthemen, die auf Spreadsheets darzustellen sind) ist VM sehr gut.

Als praktische Tipps zur Leitung von VM gibt der IP folgendes an: Zielvorstellung, Kenntnis aller TN, Achten auf die Disziplin. Dafür kann u. a. auch Instant Messaging gut eingesetzt werden, um z.B. gezielt TN auf Themen zurück zu führen. Auch hier wird Jabber als Tool eingesetzt. Vor allem der Zeitfaktor spielt bei 60 Minuten Dauer eines VM eine bedeutende Rolle, daher sollten aus der Sicht des IP alle TN gut vorbereitet und pünktlich sein. Auch das Thema der Sicherheit wird angeschnitten, was für VM oft eine Hürde darstellt, wenn TN von außen oder dem Home Office zugreifen.

Zur Frage nach der Frequenz der Meetings zählt der IP auf, wöchentlich mehrere Meetings durchzuführen, einerseits auf der horizontalen Ebene mit den anderen Global Service Ownern aber auch vertikal mit Experten und Architekten seines Services. Am Tag hat

der IP drei bis vier virtuelle Meetings, dazu noch Ad-hoc-Meetings und andere Einladungen.

Neben der Agenda ist die Verfügbarkeit von Software und Passcodes zum guten Start eines VM wichtig.

Zur Frage nach den Meeting-Typen und den dafür geeigneten Medien führt der IP aus: Für Problem-Solving-Meetings ist Audiokonferenz geeignet, bei kleineren Dingen auch IM. Information-Seeking wird sehr viel über IM aber auch über E-Mail gelöst.

Information-Giving wird mit TC und Application Sharing angegangen, bei größerer Teilnehmeranzahl mit VC (als Broadcast). General Discussion und Brainstorming zusammengefasst besser FTF zu lösen.

Zur Frage nach Konfliktsituationen und der eigenen Involvierung führt der IP aus, dass er zumeist Moderator und Facilitator in einer Person ist, weshalb er bei Konflikten zuerst beobachtet oder Dritte oder Vierte via IM befragt, um dann, wenn notwendig den Konflikt im Meeting zu stoppen, ohne aber zu vergessen, dass für den Konflikt beim Follow-up eine Lösung zu präsentieren ist. IM ist aber auch dafür geeignet, Konflikte direkt zu stoppen, vor allem bei TN aus dem eigenen Team.

Aber auch zur Herbeiführung von Entscheidungen sind klassische Moderations-Kniffe ratsam.

## **Zusammenfassung Interview 6**

### **Demographie:**

Interviewpartner (IP) ist männlich, 35, im Bereich Operations als Experte angestellt in einem internationalen IT-Konzern mit einer Niederlassung in Österreich mit 500-999 MA. Ausbildungsgrad: nicht abgeschlossenes Hochschulstudium, sehr gute IT-Kenntnisse, Sprachen: D, E

Der IP nimmt an VM seit 2002 teil sowohl in projektbezogenen Teams als auch in länger zusammenarbeitenden Teams. Diese umfassen in der Regel 10 bis 20 Personen. Der IP arbeitet in einem europäischen Team, aber auch mit weltweiten Projektteams. Üblicherweise wird bei den VM TC und parallel eine Applikation wie Net Meeting und ein unternehmensinternes Tool namens Virtual Classroom benutzt. Gelegentlich wird nebenbei IM verwendet.

Schwierigkeiten sieht der IP hauptsächlich bei Meetings mit externen TN, weil diese speziellen Unternehmensvorschriften zu beachten haben.

Als positives Beispiel nennt der IP ein Meeting wo er als Meeting-Leiter und ein Kollege die Präsentation bedient haben. Dabei konnte der IP z.B. gut heraushören, wer denn nun wirklich zugehört hat, was als alleiniger Moderator schwieriger gewesen wäre.

Als Nachteil bezeichnet der IP die wegfallende Körpersprache, die erkennen lassen würde, wer Interesse hat und wer nicht.

Als Hilfestellungen für die Optimierung eines VM nennt der IP das Einbinden der TN durch Interaktion (statt langer Vorträge). Die (Ver)bindung lässt sich aber durch gezielte Inputs seitens des Moderators wieder herstellen. Aber auch die Organisation des Meetings selbst ist von Bedeutung, das Tempo, vor allem nicht zu langsam zu sein, ist wichtig wegen der Ablenkungsgefahr. Es sind andere IM Applikationen wie Jabber, die die TN ablenken.

Als Vorbereitung für die VM gibt es vor allem teamintern FTF-Meetings. Bei den großen, weltweiten Projektteams eher nur jährlich. Diese werden genutzt, um Regeln für die Meetings aufzustellen, wie: Aufmerksamkeit, Pünktlichkeit und die Relevanz der TN. Training gibt es üblicherweise nur für Anwendungen wie das oben genannte Virtual Classroom, gezielt aber für neue Mitarbeiter als Vorbereitung für die Arbeit in virtuellen Teams.

Virtuelle Meetings finden im Schnitt viermal am Tag statt, meist vormittags. FTF eher nur einmal im Jahr, dann aber auch mit privaten Abenden, an denen dann aber auch viel über die Arbeit gesprochen wird. Virtuelle Meetings dauern meist 30 Minuten, manchmal aber auch kürzer, maximal jedoch 60 Minuten lang. Das schätzt der IP als das Maximum an Aufmerksamkeitsspanne. Aus Zeitmangel werden die VM kaum vorbereitet. Aber eine Agenda geht über die Outlook-Einladung immer an die TN. Zur Nachbereitung werden immer Minutes geschickt, damit Entscheidungen getroffen werden, konkrete Aktionen vereinbart werden, Deadlines abgestimmt und generell Missverständnissen vorgebeugt wird. Das alles sind Aufgaben des Teamleiters.

Auf die Frage, für welche Aufgaben welche Technologien eingesetzt würden, wird nochmals der prinzipielle Einsatz von Telefon und Application Sharing betont und das Meeting selbst als Instrument zur Entscheidungsfindung gekennzeichnet, um sich für eine Entscheidung einfach mal umzusehen.

Für Planung, Brainstorming oder Ideenfindung wird eher FTF gewählt.

## Zusammenfassung Experteninterview

### Demographie:

Der Experte ist im Bereich Forschung und Entwicklung auf einer österreichischen Hochschule tätig und dort unter anderem für die Durchführung von Videokonferenzen zuständig.

Er nimmt zunächst die Scheu vor dem Thema, in dem er darauf hinweist, dass der Prozess *nicht viel anders als im Fernsehen* ist (Experteninterview, S. 5, Z. 73). Wie viele andere Befragte weist er darauf hin, dass die Erst-Kontaktaufnahme in virtuellen Teams eher Face-to-Face erfolgen sollte. Denn die Bandbreite spielt eine essentielle Rolle und diese ist mit gebündelten ISDN-Leitungen eher zu erzielen als mit herkömmlicher Internetverbindung. Er gibt auch zu bedenken, dass zwar der *Mehrwert des Bildes* bei den meisten Konferenzen *eher gering* ist (Experteninterview, Z. 269) aber der Stellenwert des Inhalts durch ein persönliches Auftreten bei Face-to-Face gesteigert werden kann (ebenda, Z. 302). Dabei ist es weniger anstrengend, ein Commitment zu bekommen, als bei virtuellen Meetings. Aber auf der sachlichen Ebene bei eher kurzer Meetingdauer (bis 2 Stunden) sieht er die Ziele genauso erreichbar. Damit virtuelle Meetings gelingen, empfiehlt er kurz folgendes:

- Gute Vorbereitung
- Wer moderiert? Wer lädt ein?
- Was ist die Tagesordnung?
- Technische Abklärung der Möglichkeiten aller Teilnehmer
- Verfügbarkeit von Technik und Know-how
- Ausschalten von Störfaktoren (Telefon umleiten, Reservierung im Kalender etc.)
- Vorherige Testschaltung
- Nachbereitung durch Protokoll
- Kosten für Tools klären (Plattformlösungen oft günstiger als Einzelkomponenten)

Bei diesen Tools sollte der Moderator durchaus seine Möglichkeiten ausschöpfen: das Wort entziehen (Abdrehen von Audio), Funktionen (z.B. Whiteboard) freigeben oder anderen Personen die Steuerung übertragen.

## **Anhang F – Transkribierte Interviews**

# Interview 1, 8. Februar 2008

**Geschlecht?**      m       w

**Alter?** 40 J

## **Funktionsbereich?**

- Finanz-/Rechnungswesen
- Controlling
- Marketing
- x Vertrieb/Verkauf/Kundenbetreuung
- Einkauf
- Logistik/Transport
- Organisations-/Unternehmensentwicklung
- Kommunikation
- Produktion
- Forschung & Entwicklung
- Qualitätsmanagement
- Personalbetreuung/-administration
- Personalentwicklung/Ausbildung
- Projektmanagement
- Stab
- Verwaltung/Sekretariat
- Sonstige

## **Hierarchieebene?**

- x Vorstand/Geschäftsführung/Unternehmensleitung
- x Bereichsleitung IT
- Filial-/Niederlassungsleitung
- Abteilungsleitung
- Team-/Gruppenleitung
- Referent/Experte
- Mitarbeiter/Sachbearbeitung
- Sonstige

## **Unternehmensgröße?**

- 1-49 MA
- 50-99 MA
- 100-499 MA
- x 500-999 MA
- 1000-4999 MA
- 5000-9999 MA
- 10000 oder mehr MA

**Branche?**

- Agrarwirtschaft
- Architektur
- Automobilindustrie
- Bau & Bergbau
- Beratung
- Chemie/Pharma
- Druckindustrie
- Elektrotechnik
- Energie
- Finanzwirtschaft
- Forschung & Entwicklung
- Gesundheitswesen
- Gastronomie
- Handel
- Immobilien
- Maschinenbau
- Medien
- Öfftl. Dienst
- Software
- Telekommunikation
- Tourismus
- Transport
- Werbeindustrie
- x Sonstiges: IT

**Ausbildung?** (höchster Abschluss)

- Keine
- Volksschule
- Hauptschule
- Matura
- Berufsausbildung
- Meister
- Bachelor
- FH-Studium
- x Uni-Studium
- MBA
- Promotion
- Habilitation
- Sonstiges

**Status?**

- Selbständig
- x Angestellt
- Sonstiges

**IT Kenntnisse?**

- Unerfahren
- Durchschnittlich
- Gut
- x Sehr gut

***Sprachkenntnisse?***

Deutsch, Englisch

1 **Transkript**

2

3 F01: Vielen Dank für die Möglichkeit, dieses Interview mit Dir führen zu können! Ich  
4 frage Dich gleich mal wie lang Du schon virtuelle Teams führst.

5

6 A01: Seit ca. 15 Jahren.

7

8 F02: Welche Arten von virtuellen Teams sind das? Sind das welche, die schon länger  
9 oder über längere Zeit zusammenarbeiten, oder sind das immer neu  
10 zusammengesetzte Projektteams oder beides?

11

12 A02: Beides. Also wenn da Kunden mit dabei sind, sind das immer neu  
13 zusammengesetzte und wenn's in der organisatorischen Teamebene ist, dann  
14 arbeiten wir schon länger zusammen.

15

16 F03: In welcher Größe bewegen sich diese Teams? Es gibt dazu ja verschiedene  
17 Erfahrungswerte.

18

19 A03: Die größten Teams, das war noch zu früheren Zeiten waren bis zu 30, 40 Leute.

20

21 F04: Hast Du da dann regelmäßig auch Meetings abgehalten?

22

23 A04: Virtuell. Ja. Das waren meistens Telefonkonferenzen.

24

25 F05: Und die Teammitglieder, waren die weit verstreut?

26

27 A05: Ja.

28

29 F06: War das weltweit, regional dann?

30

31 A06: Das waren teilweise Global-Teams und teilweise regionale Teams, also eigentlich  
32 komplett bis in den mittleren Osten damals noch.

33

34 F07: Teils also durchaus auch schon eine Zeitverschiebung?

35

36 A07: Genau.

37

38 F08: Gut. Was wir in den Interviews gerne erfahren wollen, ist wie so ein virtuelles  
39 Meeting abläuft und Deine Erfahrungen damit. Schieß einfach mal los und erzähle!

40

41 A08: Vom Typus her ist sicher das verbreitetste, das wir haben, die Telefonkonferenz.  
42 Und da hängt es auch stark davon ab ob Leute gewohnt sind, Telefonkonferenzen zu  
43 machen, also das heißt bei jeder Wortmeldung sich auch mit dem Namen zu melden,  
44 oder ob sie es nicht gewohnt sind und da kommt irgend so eine Wortspende hinein  
45 und Du kannst es nicht zuordnen. Wenn eine straffe Agenda vorgegeben ist und die  
46 Leute sich wirklich darauf vorbereitet haben, dann läuft eine Telefonkonferenz sehr  
47 effizient. Wenn das nicht der Fall ist, dann kann man sich auch die Telefonkonferenz

48 sparen. Denn dann kommt auch selten etwas raus. Die Telefonkonferenzen, wo das  
49 Ergebnis im Prinzip eh schon vorgefertigt ist, und wo halt noch Meinungen  
50 eingesammelt werden, ja, das ist noch immer besser, als man würde an einen Ort  
51 fahren. Da bist in einer halben Stunde mit dem fertig und hast keine Reisezeit.  
52 Telefonkonferenzen haben aus meiner Sicht den irrsinnigen Nachteil, dass mehr als 5,  
53 6, 7 Leute dann schon stark unproduktiv sind.

54

55 F09: Aus welchem Grund?

56

57 A09: Weil wenn die Diskussionskultur nicht ausgeprägt diszipliniert ist, das heißt man  
58 lässt den Anderen ausreden, ist das furchtbar schwer wirklich den Faden zu haben.  
59 Also bei einer Videokonferenz, das geht von den Möglichkeiten schon deutlich drüber.  
60 Das kann ich mir anschauen. Du merkst das auch durch die Gestik, durch die Mimik,  
61 ist das jetzt eine politisch korrekte Aussage, ist das eine ehrliche Aussage, bei  
62 Telefonkonferenzen merkst Du das nicht. Du merkst, die nonverbale Kommunikation  
63 kommt einfach nicht rüber, logisch, es geht nur über's Telefon und ist auch ab einem  
64 gewissen Maß an Leuten nicht mehr möglich sinnvoll zu machen.

65

66 F10: Wenn Du solche Team Meetings machst, übernimmst Du da auch die Leitung,  
67 sprich auch die Moderation, oder delegierst Du das weiter?

68

69 A10: Beim organisatorischen Team, also bei meinem Team kommt das des Öfteren  
70 vor, dass also ein Mitarbeiter von Linz aus sich einwählt, da habe ich sehr wohl auch  
71 die Moderation als Teamleiter. Wenn in meiner Hierarchieebene eine Telko stattfindet,  
72 leitet meist der jeweilige Themenverantwortliche. Die Meetingleitung wechselt von  
73 Meeting zu Meeting, manchmal bin ich's, manchmal ist's wer anderer. Und so ist's  
74 dann auch wenn es um Projektthemen geht. Manchmal leite ich dann, wenn ich die  
75 Verantwortung für das Projekt habe und es vorstelle, wenn ich nur zuarbeite zu dem  
76 Projekt oder Feedback geben soll, dann leitet öfters auch jemand anders das virtuelle  
77 Meeting.

78

79 F11: Wie siehst Du diese Moderationstätigkeit speziell auch in einem Vergleich zu  
80 einem Face-to-Face Meeting? Spürst Du da oder siehst Du da Unterschiede oder kann  
81 man das 1 zu 1 übernehmen und anwenden?

82

83 A11: 1 zu 1 geht nicht. Also es ist auch zu einem guten Grund, dass es nach wie vor  
84 noch immer diese Meetingräume gibt, vor allem dann wenn die Meetings länger sind,  
85 z.B. ein Planungsmeeting oder eine Telefonkonferenz oder Videokonferenz zu machen  
86 halte ich für problematisch. Vor allem wenn es ein ganztägiges Meeting ist dann halte  
87 ich es für unmöglich weil einfach die nonverbale Kommunikation, die  
88 zwischenmenschliche Kommunikation in diesem Bereich sehr, sehr wichtig ist. Wenn  
89 es um ein rein Fakten orientiertes Thema geht, ja, wie bewerte ich nun das Risiko von  
90 einem Projekt. Wo schon eine Routine drinnen ist und das Projekt läuft über 1 Jahr  
91 und ich habe jetzt das 5. Projekt Statusmeeting, dann reicht eine Telefonkonferenz  
92 oder eine Videokonferenz wo sie einfach sagen, ob dieses Projekt im grünen Bereich  
93 liegt und wo nicht. Aber wenn es heiklere Themen sind, z.B. wer hat sich um das

94 Problem angenommen oder eben nicht, wann ist die Problemlösung zu erwarten. Da  
95 brauche ich unbedingt das Face-to-Face.

96

97 F12: Das heißt Du siehst schon Aufgabenstellungen die sich nicht unbedingt in einem  
98 nicht persönlichen Face-to-Face Meeting abhandeln und dann letztendlich zu einem  
99 Ergebnis und zu einem Ziel führen lassen?

100

101 A12: Ja, absolut.

102

103 F13: Welche?

104

105 A13: Noch einmal, das größte anzunehmende Meeting Face-to-Face das stattfinden  
106 kann, ist einmal eine Konferenz, wenn wirklich viele Teilnehmer sind. Eine Partner  
107 Konferenz z.B. über Videokonferenz zu machen, ich glaube das hätte nicht wirklich viel  
108 Sinn. Man könnte zwar enorm viel an Reisekosten einsparen, nur wäre das bei weitem  
109 nicht effizient. Bei ganz großen Meetings wo Strategien definiert, wo  
110 Arbeitsgruppen entstehen usw. wo man wirklich einen ganzen Tag in einem Hotel oder  
111 in einem Meetingraum eingesperrt ist, ist Face-to-Face einfach nicht ersetzbar.

112

113 F14: Das heißt bei komplexeren Themen?

114

115 A14: Komplexe Themen oder auch Ad hoc Meetings, das ist wenn einer rausgeht und  
116 an einem Subthema arbeitet, wo nicht jede Minute vorgeplant ist, sondern wo er sagt,  
117 bis am Abend müssen wir ca. soweit kommen. Da ist ein Face-to-Face Meeting aus  
118 meiner Sicht notwendig. Da ist dann auch die soziale Komponente hineingekommen.  
119 Wo es darum geht, jemanden zu überzeugen ist es in einer Videokonferenz und in  
120 einer Telefonkonferenz deutlich schwieriger als in einer Face-to-Face. Deswegen gibt  
121 es ja auch Kundengespräche, man geht dann zum Kunden hin und verhandelt nicht nur  
122 am Telefon weil es ja auch wichtig ist, soziale Komponenten mit einzubringen.

123

124 F15: Jetzt gibt es ja auch andere Aufgabenstellungen in Meetings z.B. man findet sich  
125 zusammen und macht ein Brainstorming. Wie würdest Du das dann einschätzen oder  
126 hast Du Erfahrung damit?

127

128 A15: Mit Teams, die sehr lange miteinander arbeiten, die Erfahrung haben wie die  
129 Anderen ticken, kann man das über Telefonkonferenz oder Videokonferenz machen.  
130 Wenn unterschiedliche Leute zusammen kommen und ich möchte wirklich ein  
131 Ergebnis haben und möchte nicht nur etwas bestätigt bekommen, dann glaube ich  
132 braucht man trotz allem immer Face-to-Face. Es gibt Leute, die sind visuell, die  
133 brauchen ein riesiges Flipchart und 3 verschiedene Farben, damit sie Ihre Meinung  
134 oder Ihr Thema am besten präsentieren können. Das kannst Du in einer  
135 Telefonkonferenz nicht.

136

137 F16: Wobei wenn Du Video verwendest, gibt's jetzt auch mittlerweile schon diese  
138 Möglichkeit, siehst Du da trotzdem noch große Unterschiede?

139

140 A16: Ein Video funktioniert dann gut, wenn die Leute das schon gemacht haben, also  
141 wir haben es ja jetzt bei der Messe hergezeigt, man kann über Lifeboarding  
142 wunderschöne Dinge machen, nur ist das Lifeboarding halt auch vom Format her eine  
143 Bildschirmgröße, da tut man sich schon ein bisschen schwerer wenn ich eine Flipchart  
144 oder überhaupt eine große Papierwand habe und ich zeichne einen komplexen Prozess  
145 dazu tu ich mir mit dem Lifeboarding einfach schwerer. Es geht dann nicht mehr so  
146 einfach bzw. ist dann nicht mehr lesbar. Es gibt dann auch noch  
147 Videokonferenzlösungen, die haben eine irrsinnig hohe Auflösung, aber da steht dann  
148 wiederum der Kostenfaktor in Widerspruch. 300.000 Euro dafür, dass ich eine HDTV-  
149 Auflösung habe, für die paar Zeichnungen im Jahr, die da anfallen, stehen  
150 wahrscheinlich nicht wirklich dafür.

151

152 F17: Das heißt, Ihr als Unternehmen seid in der Situation, dass Ihr alle technischen  
153 Voraussetzungen einfach gegeben habt, um Telefonkonferenzen oder natürlich jetzt  
154 auch die neue Videotechnik machen zu können. Hast Du jetzt persönliche Präferenzen  
155 wenn Du ein Meeting aufsetzt welches Medium Du verwendest oder ist das sehr  
156 stark von der Aufgabe abhängig.

157

158 A17: Es ist situativ abhängig. Wir haben z.B. den wöchentlichen Jourfixe in einem  
159 Team, das ist ein Team das mittlerweile schon lange zusammenarbeitet, wo man sich  
160 kennt, und ich stehe eigentlich sehr auf dem Standpunkt, dass es wichtig ist, 1 x die  
161 Woche die gesamten Leute Face-to-Face zur Verfügung zu haben. Einfach um den  
162 persönlichen Austausch zu haben und auch einmal persönlich zu lachen und nicht nur  
163 faktenorientiert alles runter zu beten. Genau in solchen Situationen kann sich einer  
164 dazuschalten, wenn er gerade irgendwo extern einen Termin hat und maximal etwa  
165 irgendwo mal Hilfe braucht. Eine Telefonkonferenz ist eigentlich sehr, sehr gut, wenn  
166 irgendwelche Ad hoc Themen bei einer Angebotslegung passieren. Da ist es an und für  
167 sich ja nicht möglich, dass alle Leute sofort zusammen kommen, vor allem wenn dies  
168 eine verteilte Organisation ist, und da reicht oft auch eine 20-minütige  
169 Telefonkonferenz, wo man einfach verschiedene Angebotstaktiken bespricht.

170

171 F18: Das heißt es gibt jetzt nicht für virtuelle Meetings ein und dieselbe Vorbereitung,  
172 sondern das ist, wenn ich das richtig verstanden habe, themenabhängig und passiert  
173 auch manchmal wirklich ad hoc.

174

175 A18: Manchmal ad hoc, aber es gibt schon auch regelmäßige Conference Calls, wo die  
176 Struktur vorgegeben ist, wo Du einfach weißt, jetzt werden die 5 Top Opportunities  
177 besprochen oder die 3 Risiken, da gibt es meistens die Templates, die vorher verteilt  
178 werden, und anhand dessen geht man durch. Auch Telefonkonferenzen eignen sich  
179 für mich hervorragend dann, wenn man relativ rasch ein paar Leute  
180 zusammenbringen muss, die überall verstreut sind, welche nur über eine  
181 Entscheidung kurz sprechen müssen.

182

183 F19: Das heißt, darf ich daraus schließen, dass das täglich passiert? Oder wie oft  
184 machst Du Telefonkonferenzen oder wie oft verwendest Du jetzt im Vergleich Video  
185 z.B. dazu?

186

187 A19: Video verwenden wir erst seit kurzem im Pilotstatus, es sind noch nicht alle  
188 Leute daran gewöhnt. Es bedarf auch ein bisschen eines kulturellen Wechsels, wenn  
189 Du im Home-Office bist und Du sitzt im Bademantel da, will nicht gleich jeder  
190 unbedingt eine Videokonferenz haben. Telefonkonferenzen machen wir eigentlich sehr,  
191 sehr häufig. Das kann zwischen 2, 3 mal am Tag sein oder oft auch 2, 3 mal in der  
192 Woche. Ad hoc Themen, das sind dann wirklich Dinge wo dann Angebote oder  
193 Projekte besprochen werden.

194

195 F20: Welche Schulungen haben die Mitarbeiter bekommen oder haben sie überhaupt  
196 Schulungen gemacht besonders in bezug auf Video.

197

198 A20: Video wird gerade bei uns eingeführt indem wir das gleichzeitig mit dem Office  
199 und Vista Rollout machen, wir haben das schulungstechnisch zusammengepackt.  
200 Weil einfach die neuen Applikationen an sich eine Zusatzschulung erfordern. Wir sagen  
201 gar nicht, dass das ein neues Produkt ist sondern das ist einfach ein neuer Desktop  
202 und ob das jetzt heißt, dass das ein Office Communicator Client ist oder ein Gadget  
203 für Outlook, das kann dem Benutzer ja eh wurscht sein. Da machen wir schon eine  
204 Einschulung, bin mir aber sicher, dass es vor allem für ältere Mitarbeiter noch ein klein  
205 wenig dauert bis man das wirklich verwendet.

206

207 F21: Wenn das jetzt neu zusammengesetzte Projektteams sind, haben die auf jeden  
208 Fall einmal die Möglichkeit sich persönlich kennen zu lernen in einem Face-to-Face  
209 Kick-off Meeting? Macht Ihr das standardmäßig immer?

210

211 A21: Standardmäßig nicht. Aber wenn unterschiedliche Unternehmenseinheiten geht  
212 oder ein Kunde involviert ist, der vielleicht aus einer komplett anderen Branche  
213 kommt, der in IT nicht so fix ist, dann schon. Da ist es unerlässlich, dass man ein  
214 Face-to-Face Kick-off Meeting macht. Da gehört dann eine soziale Komponente dazu,  
215 dass man gemeinsam Essen geht. Das kann man über Telefonkonferenzen nicht  
216 machen.

217

218 F22: Wenn wir jetzt sagen, Mitarbeiter die jetzt neu in so einem Team arbeiten, bzw.  
219 auch jetzt mal Mitarbeiter für die der Umgang mit der Virtualität noch nicht gewohnt  
220 ist, macht Ihr da nicht nur technische Schulungen sondern auch Schulungen in  
221 Richtung wie funktioniert ein virtuelles Team, wie arbeite ich da drinnen?

222

223 A22: Eigentlich nicht. Du wirst ins kalte Wasser geschmissen. Ich meine wenn man in  
224 die IT-Branche einsteigt, dann muss man sich sowieso davon verabschieden, dass  
225 einem irgendetwas beigebracht wird. Dann muss man einen gewissen Pioniergeist  
226 haben und sich alles selber beibringen. Ich glaube, das ist ja auch bei Euch auch nach  
227 wie vor Standard. Das heißt, einen gewissen Hang zum Selbstlernen muss man da  
228 mitbringen. Wir haben in jedem Meeting auch z.B. Verhaltensregeln, dass man  
229 pünktlich ist, dass einer ein Protokoll schreibt, dass es eine Agenda geben muss.  
230 Dass man sich auch bewusst sein muss, wieso Leute eingeladen werden, welche  
231 Rolle er dort spielt, also, dass man das Meeting aus einem bestimmten Grund will und  
232 nicht permanenten Zeitdiebstahl betreibt. Das heißt, diese Grundnormen sind einmal  
233 gesetzt, ob sie dann auch eingehalten werden ist aber dann eine andere Sache. Ich

234 glaube aber schon, dass sie weitgehend eingehalten werden. Und bei  
235 Telefonkonferenzen merkt man schon, wenn einer teilgenommen hat und er stellt sich  
236 nicht vor, dann wird er aber schon von einem anderen Teilnehmer ein bisschen in die  
237 Schranken gewiesen. Das gehört dann aber auch.

238

239 F23: Das heißt da bist jetzt nicht Du als Moderator oder Leiter so der aktive Part und  
240 machst eine Vorstellungsrunde wenn sich der eine oder andere z.B. nicht kennt.

241

242 A23: Also wenn ich eine Telefonkonferenz einberufe, dann schreib ich im vorhinein  
243 zusammen was wer tut, damit einmal schriftlich was zusammengefasst ist, worum  
244 es eigentlich geht, wer welche Rolle spielt. Das heißt es passiert vielleicht, dass ein  
245 Kollege noch jemanden anderen dazu nimmt weil er sich dann sicherer fühlt, dann  
246 muss sich der schon vorstellen. An sich sind sich die Leute vom Namen her, von der  
247 Rolle, vom Tätigkeitsbereich wohl bekannt.

248

249 F24: Und diese Charter, die Du vorhin angesprochen hast, habt ihr die im Team  
250 gemeinsam vorweg entwickelt? So wirklich ganz im klassischen Sinn?

251

252 A24: Nein. Das ist eigentlich eine Sache, die für uns aus HR und aus der  
253 Kommunikation des Unternehmens kommt, weil man einfach draufgekommen ist,  
254 dass viele Meetings unproduktiv waren. Ich bin ein Freund einer gewissen  
255 Pünktlichkeit, das heißt bei mir traut sich gar keiner zu spät zu kommen. Bei mir sitzen  
256 alle 2 – 3 Minuten vor Beginn im Zimmer drinnen, wenn einer zu spät kommt ruft er 5  
257 Minuten vorher an und entschuldigt sich. Das finde ich einfach wichtig weil es eine  
258 Höflichkeit dem anderen gegenüber ist. Es gibt auch durchaus Situationen wo Leute  
259 einfach so ohne irgendetwas zu sagen eine Viertel- oder halbe Stunde zu spät  
260 kommen und nachher sogar erwarten, dass man das bisher gesagte wiederholt, das  
261 passiert nicht. Deswegen gibt es diese Charter, weil sich viele Leute geärgert haben,  
262 dass man eigentlich seine Zeit dafür opfert, dass der andere die Uhr nicht richtig lesen  
263 kann.

264

265 F25: Siehst Du da Unterschiede, weil Du sprichst ja jetzt von Face-to-Face Meetings,  
266 siehst Du da Unterschiede in der Disziplin und Nachhaltigkeit auch von der Charter  
267 wenn Du virtuelle Meetings machst?

268

269 A25: Ja. Bei der Telko passiert es selten, dass sich jemand mehr als 1, 2 Minuten  
270 verspätet. Bei Face-to-Face Meetings ist das so, Du gehst in einen Meetingraum  
271 hinein, kommst raus, es sind noch nicht alle da, kannst noch ein kurzes Telefonat  
272 machen oder irgendwelche anderen schnellen Dinge erledigen. Aber wenn Du in einer  
273 Telefonkonferenz in einem Sessel sitzt und Du bist der einzige der drinnen ist und Du  
274 hörst diese langweilige Kaufhausmusik dann ist 1 Minute Wartezeit schon lange. Und  
275 das weiß ja auch ein jeder. Für uns sind sehr viele Telkos oft nur für kurze Zeit  
276 angesetzt, eine Ad hoc Telko dauert ca. 10 Minuten oder eine Viertelstunde. Wenn da  
277 einer eine Viertelstunde zu spät kommt ist er sowieso weg.

278

279 F26: Kannst Du mir ein Beispiel erzählen von einem Meeting, das Du einberufen hast,  
280 das Du geleitet hast, das ganz besonders gut funktioniert hat. Gibt's da Tipps, was Du

281 da gemacht hast? Hast Du das in einer besonderen Art und Weise vorbereitet,  
282 geleitet, moderiert wie auch immer? Und dann letztendlich auch den Abschluss und  
283 die Nachbereitung gemacht?

284

285 A26: Zumeist sind es bei mir Ad hoc Dinge, wo man kurz und schlüssig noch eine  
286 Abstimmung braucht und da gibt's von mir einfach ein Briefing. Das wird in die  
287 Outlook Einladung hineingeschrieben, damit wenn der Termin aufkommt, alle wissen,  
288 aha es geht um dieses Projekt. Es nehmen folgende 5 Leute teil, das ist die Rolle in  
289 dem Projekt und das sind die Themenpunkte, die besprochen werden müssen. Und  
290 das ist das Ziel, das rauskommen soll. Weil ich bin selbst Hüter über meine eigene Zeit  
291 und möchte sie nicht sinnlos vergeuden. Ich hab schon andere Meetings erlebt wo es  
292 nicht so geht und dann hat man eine Stunde Telko und man weiß eigentlich nicht  
293 warum. Ich schreibe dann auch meistens gerne ein kurzes Protokoll zusammen, auf  
294 die 2, 3 Dinge haben wir uns geeinigt, einfach weil schriftlich eine gewisse Form der  
295 Verbindlichkeit ist und wenn dann jemand sagt, so hab ich das nicht gemeint, dann  
296 kann man zumindest mal das Protokoll hervorziehen und sagen, Bursche pass auf wir  
297 haben uns auf das geeinigt und damit hat es sich.

298

299 F27: Das ist aber auch beim Face-to-Face Meeting der Fall nehme ich an?

300

301 A27: Auch beim Face-to-Face Meeting. Agenda und Protokoll ist einfach wichtig. Das  
302 ist die Kurzform eines Formalismus und ein gewisser Formalismus erleichtert oft  
303 bestimmte Dinge ungemein. Es ist dann auch eine Selbstverständlichkeit. Ich kann  
304 dann nachlesen wenn ein anderer das Protokoll schreibt, lese ich nach und wenn ich  
305 bei einem Punkt der Meinung bin, ich hab es anders gesagt, kann ich ihm wenigstens  
306 mitteilen und dann wird das ins Protokoll aufgenommen. Das ist so. Eigentlich  
307 herrscht dann auch nicht sagende Zustimmung und in einer komplexen Organisation  
308 wie wir sind und bei den vielen verschiedenen Dingen die jeder tut, ist es auch für  
309 einen persönlich gut zu wissen, was habe ich dem Kunden eigentlich vor einem Monat  
310 zugesagt, über welche Themen haben wir gesprochen. Auch wenn ich zu Kunden  
311 gehe, finden es Kunden sehr angenehm, wenn ich ihnen ein Meeting Protokoll  
312 zuschicke und frage, war das so vereinbart? Und wenn man dann ein Monat später  
313 das nächste Jourfixe hat, kann man noch nachlesen und darauf aufsetzen.

314

315 F28: Zum Stichwort Verbindlichkeit, hast Du da auch Unterschiede beobachtet? Also  
316 wenn Dich die Leute nur hören und kein visueller Kontakt vorhanden ist.

317

318 A28: Nein. Also wenn eine Entscheidung getroffen wird, dann ist das die Entscheidung  
319 egal welches Medium dahinter steht. So verbindlich wie also ein jeder die  
320 Verbindlichkeit liebt. Das kann bei einem Face-to-Face Meeting trotzdem unverbindlich  
321 sein und auch bei einer Telefonkonferenz, es kommt einfach auf die  
322 Unternehmenskultur an. Wenn man eine Zusage trifft und man eh von vornherein  
323 nicht vorhat, diese Zusage einzuhalten dann ist das Medium egal. Aber im Großen und  
324 Ganzen sind diese Zusagen unabhängig vom Medium fix. Es geht da eher darum wie  
325 komme ich zu dieser Zusage oder zu dieser Entscheidung. Wenn ich eine  
326 Budgetplanung für das nächste Jahr mache oder ein Goalsetting für das nächste Jahr  
327 mit dem Team dann ist das etwas, was ich nicht mit einer Telefonkonferenz machen

328 kann und auch nicht machen will. Da dient diese Aktion Wichtigerem, als dass ich  
329 diese unbedingt in 5, 10 Minuten abgeschlossen haben möchte.

330

331 F29: Siehst Du auch noch andere Aufgabenstellungen weil es sehr oft das Stichwort  
332 Planungstätigkeit im Zusammenhang mit Face-to-Face Meetings von Dir jetzt genannt  
333 worden, siehst Du andere Aufgabenstellungen, die Du nicht unter Verwendung  
334 irgendwelcher technischer Mittel virtuell lösen würdest wollen? Oder sich  
335 möglicherweise aus Deiner Sicht auch gar nicht lösen lassen?

336

337 A29: Also für mich ist z.B. Montag morgen Jourfixe, das ist etwas wo ich nur in  
338 Ausnahmesituationen einen virtuellen Zugang erlauben möchte. Weil ich das einfach  
339 wichtig sehe für die Kundenzusammengehörigkeit, dass man sich einmal die Woche  
340 sieht. Und dementsprechend möchte ich das nicht durch eine Videokonferenz ersetzt  
341 haben. Der Stallgeruch, die Leute sind sowieso immer zerstreut im ganzen Land  
342 unterwegs und arbeiten an unterschiedlichen Projekten also dass die einmal  
343 zusammenkommen. Das kennst Du vielleicht auch noch aus Deiner früheren  
344 Tätigkeit. Wie übersiedelt war, war so was einfach wichtig, dass man einfach  
345 zusammenkam und man hätte so ne Art Clubbing oder was ihr da einmal im Monat  
346 gemacht habt, unmöglich mit einer Videokonferenz machen können. Es gibt Themen  
347 wie Kick-off Besprechungen mit Kunden oder so, wo ich auch tunlichst schaue, dass  
348 wir so etwas Face-to-Face machen. Wo ich einfach auch glaube, ein Hände schütteln,  
349 ein Augenkontakt, das sind Dinge, die nicht ersetzbar sind.

350

351 F30: Siehst Du da aus Deiner Position jetzt als Leiter so eines virtuellen Teams auch  
352 einen gewissen Kontrollverlust unter Führungszeichen weil die Leute halt doch sehr  
353 verstreut sind bzw. was tust Du anders herum damit das nicht entsteht? Oder  
354 zumindest das Gefühl?

355

356 A30: Kontrollverlust, nein eher nicht. Die Teams sind ja relativ leicht zu steuern, es  
357 geht um einen Auftrag und das ist das, was dann gebucht wird, und wenn jetzt das  
358 System die Buchungen ausspuckt, dann habe ich genug Kontrolle über mein Team.  
359 Das reicht mir vollauf. Es geht ums Team. Und ob jetzt jemand bei einer  
360 Telefonkonferenz von einer Parkbank oder von einem Kaffeehaus oder vom Büro oder  
361 aus dem Auto teilnimmt, das ist mir also nicht so sehr wichtig. Also da habe ich, ich  
362 bin nicht so ein Kontrollfreak, dass ich nicht unbedingt wissen muss, sind die Leute  
363 brav gewaschen, gekämmt und schön angezogen und denken 24 Std. am Tag nur an  
364 das Wohl des Kunden, sondern sie haben ihre Ziele zu erfüllen und dazu ist einfach das  
365 Face-to-Face Gespräch sehr, sehr wichtig. Regelmäßige 1:1 wo man dann auch  
366 wiederum Zielfortschritte monitored und gegebenenfalls entgegensteuern kann und  
367 Maßnahmen setzen kann damit es besser geht. Ich würde 1:1s nicht mit einer Telko  
368 machen.

369

370 F31: Wie würdest Du das z.B. handhaben wenn es Konfliktsituationen zu lösen gibt?  
371 Würdest Du da auch fest darauf bestehen?

372

373 A31: Also wenn es sich nicht anders lösen lässt, kann man noch zu einer virtuellen  
374 Konferenz gehen, aber Konflikte sind oft etwas, also wenn es rein auf der Sachebene

375 ist, kann man Telkos machen. Also wenn es darum geht, dass man sich jetzt z.B. im  
376 Pricing nicht einig ist, der eine jetzt sagt, ich muss das aufschlagen und das  
377 aufschlagen, andere aber nicht dieser Meinung sind. Sehr viele Konflikte sind ja eher  
378 aus der nicht sachlichen Ecke und das kann man nicht über ein virtuelles Meeting  
379 abhalten.

380

381 F32: Wie lange dauern diese regelmäßig aufgesetzten Meetings?

382

383 A32: Das kann ich jetzt nicht sagen.

384

385 F33: Ich meine wenn ihr das virtuell macht?

386

387 A33: Also wenn es ein virtuelles Meeting mit dem Kunden ist, das ist meistens in der  
388 Serviceorganisation, wo einfach der Projektstatus abgefragt wird, die Service Level  
389 Agreements überwacht werden. Eine Viertel-, halbe Stunde dauert das etwa.

390

391 F34: Die Vorbereitungen haben wir jetzt ganz gut geklärt. Hast Du irgendwie  
392 persönliche Präferenzen ob Du jetzt nur Audio oder in Verbindung mit Video  
393 verwendest oder chattest Du auch gelegentlich mal irgendjemanden an bzw. macht  
394 ihr das jetzt zu mehr, das ist ja jetzt auch von der technischen Seite möglich?

395

396 A34: Das ist situativ. Rein situativ. Es gibt Leute, bei denen reicht ein kurzer Chat hin  
397 und her. Hängt davon ab, ob ich in einem Meeting drinnen bin. Wenn schnell einmal die  
398 Message aufpoppt und jemand will wissen, wie lange es noch dauert, dann reicht es,  
399 wenn ich 3, 4 Minuten zurück schreibe. Es hängt davon ab, mit wem, zu welchem  
400 Inhalt und was wirklich gefordert wird.

401

402 F35: Das heißt jetzt von den Aufgaben her, sagst Du jetzt nicht okay, wir müssen  
403 irgendein komplexes Problem lösen, da greif ich schon gar nicht zum Telefon sondern  
404 standardmäßig zum Video, wenn es zur Verfügung steht?

405

406 A35: Nein, weil auch noch nicht jeder ausgerüstet ist damit. Wir sind gerade im  
407 Probelauf, wir kriegen neue Laptops, da sind Kameras integriert. Da wird das Ding  
408 leichter und dann wird es wahrscheinlich auch für viele selbstverständlicher werden.  
409 Die Kommunikation nach außen hin zu Kunden oder zu Partnern hängt dann auch  
410 davon ab, ob der überhaupt eine Videomöglichkeit hat und wenn nicht, dann kann ich  
411 es eh nicht machen. Ich glaube nur, dass sich ähnlich wie beim Messenger Video  
412 wahrscheinlich in den nächsten 2, 3 Jahren intensiv verbreiten wird. Also die  
413 eingebaute Videokamera wird genauso selbstverständlich sein, wie die eingebaute  
414 Kamera in einem Handy. Und in 2, 3 Jahren macht das dann jeder.

415

416 F36: In welcher Sprache seid ihr meistens in den virtuellen Meetings unterwegs?

417

418 A36: Wir sind ein deutsches Unternehmen, wenn wir mal was anderes sprechen als  
419 deutsch dann ist das eher eine Ausnahme.

420

421 F37: Jetzt frage ich Dich noch ob Du mal eine ganz schlechte Erfahrung mit einem  
422 Meeting mit einem virtuellen Teammeeting gemacht hast, wo einfach ich weiß nicht,  
423 irgendwie gar nichts geklappt hat, ihr überhaupt nicht zu einem Ziel gekommen seid,  
424 und Du auch keine Möglichkeit gesehen hast und keine Mittel, dorthin zu kommen?  
425 Gab es so etwas einmal? Und was hast Du da getan?

426

427 A37: Ab und zu gibt's ein Problem wenn zu viele Leute vor allem in einer  
428 Telefonkonferenz drinnen sind, wenn die Umgebungsgeräusche zu laut sind, dass Du  
429 teilweise nichts mehr hörst oder wenn Rückkoppelungen sind und es pfeift so, dass  
430 dir das Trommelfell platzt. Dann muss man oft die Konferenz auch abdrehen, macht  
431 einfach keinen Sinn. Oder man sagt, bitte alle, die jetzt im Freien herumfahren, -gehen  
432 oder so etwas, die müssen sich dann halt verabschieden. Passiert aber sehr, sehr  
433 selten weil mittlerweile weiß man, dass man sich an einen ruhigen Ort setzen muss,  
434 und es keinen Sinn macht sich neben einem Straßenmusikanten bei einer  
435 Telefonkonferenz aufzuhalten.

436

437 F38: Das klingt sehr diszipliniert.

438

439 A38: Also, Meetings sollten diszipliniert durchgeführt werden egal welches Medium es  
440 ist.

441

442 F39: Bist Du da der Treiber, sozusagen, dass Du einfach klare Regeln aufstellst und  
443 die dann auch einforderst, bzw. Deine Mitarbeiter, die wie Du gesagt hast, schon  
444 länger in den virtuellen Team arbeiten, die wissen und kennen sich einfach und halten  
445 sich danach?

446

447 A39: Schon, auch. Aber ich glaube, dass viele mittlerweile das tun. Das ist eine  
448 kulturelle Sache.  
449 Wie ich in das Unternehmen gekommen bin war es Gang und gebe, dass man zu spät  
450 gekommen ist, dass Meetings überzogen worden sind, dass dadurch das  
451 Folgemeeting später angefangen hat, das hat sich jetzt komplett geändert. Wie  
452 einfach viele Leute von außen dazu gekommen sind, aus unterschiedliche  
453 Unternehmungen, wo das Gang und gebe war, dass man sich an einen gewissen  
454 Standard gehalten hat.

455

456 F40: Ein gutes Stichwort, Frage an Dich, zu dem besagten Thema zu dem Gespräch,  
457 willst Du mir noch irgendwas mitgeben? Einen wichtigen Punkt?

458

459 A40: Ich freue mich auf die Auswertung, weil der ganze Inhalt von meinem Gespräch  
460 hat ja weniger über die Technologien ausgesagt, die es gibt. Wie verkaufe ich das, es  
461 ist nicht jetzt nur die Einführung von vorhandener Technologie, es ist eine gewisse Art  
462 und Weise von Kultur, die mitkommen muss. Wenn ich jetzt Mitarbeiter, die gewohnt  
463 sind, unstrukturierte Meetings zu haben, weil man sich gerne zusammenstellt und  
464 sonst nichts Besseres zu tun hat, weil sich die Möglichkeit von virtuellen Meetings  
465 ergibt, die müssen sich schlicht und einfach an Regeln halten, weil sonst endet das im  
466 Desaster. Es verändert sich die Kultur an sich, auch bei normalen Meetings. Und für  
467 mich ist es dann spannend, was wir heute in der Technologie schon alles anbieten

468 können damit es auch vom Menschen angenommen wird. Der Present-Status für  
469 jemanden, der mit Messenger oder sonst was zu tun hat, dem eh es klar ist, ist in  
470 manchen Unternehmungen wo ein Betriebsrat die Angst hat, dass sein Mitarbeiter  
471 ausspioniert wird, vielleicht nicht so leicht durchsetzbar. Die Technologien sind da,  
472 aber da ist die Unternehmenskultur, die manche Sachen nicht erlaubt. Spannend wird  
473 es dann wenn sich dann plötzlich viele Leute erst frisieren gehen wenn sie zur  
474 Videokonferenz gehen.

475

476 F41: Das ist ein Vorteil oder ein Nachteil? Da würde ich Dich bitten, vielleicht noch so  
477 ganz kurz ein paar Stichworte zu Vorteil und Nachteil der einzelnen Technologien jetzt  
478 auch im Vergleich zu Face-to-Face.

479

480 A41: Die Vorteile sind, dass ich nicht alle auf einen Ort brauche. Wir sind zwar ein  
481 Unternehmen, das sehr stark in Österreich agiert, sukzessiv aber auch immer mehr  
482 international reinkommt. Wir haben Leute, die sitzen in Graz, wir haben Leute, die  
483 sitzen in Linz und auch Leute die sind viel unterwegs, da ist es auch einfach von  
484 Vorteil, dass man neue Technologien auch nutzt, um produktiver arbeiten zu können.  
485 Bei Face-to-Face Meetings ist es immer wichtig wenn es um Emotionen geht, wenn  
486 es um soziale Kompetenz geht, wenn es um die Menschlichkeit geht. Das kann eine  
487 Videokonferenz vielleicht stärker als eine Telefonkonferenz, aber ganz ersetzen wird  
488 sie sie nicht können. Wenn es große Meetings gibt, wo 10, 15 Leute teilnehmen, dann  
489 ist selbst die beste Videokonferenz wahrscheinlich nicht produktiv genug, weil es da  
490 die ganzen Teilnehmer gar nicht mehr sinnvoll darstellen kann. Und bei einer  
491 Telefonkonferenz geht es dann auch schwerer weil wenn plötzlich 2 gleichzeitig reden,  
492 auch unabsichtlich, das passiert in einer Telefonkonferenz, wenn man in einem  
493 Meeting drinnen sitzt, dann sieht man ja, wenn einer noch eine Mundbewegung hat  
494 oder wenn er gerade ansetzt um anzufangen zu reden. Das sieht man dann auch bei  
495 einer Telefonkonferenz nicht. Für mich ist das Gesamtangebot von  
496 Meetingmöglichkeiten schöner wenn es größer ist. Es wird für mich eine Telefon- oder  
497 Videokonferenz kein persönliches Meeting komplett ersetzen können, es kann aber  
498 ergänzen. Man kann Leute und Unternehmen dazu bringen, schnelle Entscheidungen  
499 zu treffen.

500

501 F42: Gut, dann sag ich vorerst mal vielen herzlichen Dank für das Gespräch.

502

503 A42: Bitte gerne.

## Interview 2, 12. Februar 2008

**Geschlecht?** m  w

**Alter?** 43 J

### **Funktionsbereich?**

- Finanz-/Rechnungswesen
- Controlling
- Marketing
- Vertrieb/Verkauf/Kundenbetreuung
- Einkauf
- Logistik/Transport
- Organisations-/Unternehmensentwicklung
- x Kommunikation
- Produktion
- Forschung & Entwicklung
- Qualitätsmanagement
- Personalbetreuung/-administration
- Personalentwicklung/Ausbildung
- Projektmanagement
- Stab
- Verwaltung/Sekretariat
- x Sonstige: IT

### **Hierarchieebene?**

- Vorstand/Geschäftsführung/Unternehmensleitung
- x Bereichsleitung IT
- Filial-/Niederlassungsleitung
- Abteilungsleitung
- Team-/Gruppenleitung
- x Referent/Experte
- Mitarbeiter/Sachbearbeitung
- Sonstige

### **Unternehmensgröße?**

- 1-49 MA
- 50-99 MA
- x 100-499 MA
- 500-999 MA
- 1000-4999 MA
- 5000-9999 MA
- 10000 oder mehr MA

**Branche?**

- Agrarwirtschaft
- Architektur
- Automobilindustrie
- Bau & Bergbau
- Beratung
- Chemie/Pharma
- Druckindustrie
- Elektrotechnik
- Energie
- Finanzwirtschaft
- Forschung & Entwicklung
- Gesundheitswesen
- Gastronomie
- Handel
- Immobilien
- Maschinenbau
- Medien
- Öfftl. Dienst
- x Software
- Telekommunikation
- Tourismus
- Transport
- Werbeindustrie
- Sonstiges

**Ausbildung?** (höchster Abschluss)

- Keine
- x Volksschule
- Hauptschule
- x Matura
- Berufsausbildung
- Meister
- Bachelor
- x FH-Studium
- Uni-Studium
- MBA
- Promotion
- Habilitation
- Sonstiges

**Status?**

- Selbständig
- x Angestellt
- Sonstiges

**IT Kenntnisse?**

- Unerfahren
- Durchschnittlich
- Gut
- x Sehr gut

***Sprachkenntnisse?***

Deutsch, Englisch, Dänisch

1 **Transkript**

2

3 F01: Vielen Dank, dass Du Dir die Zeit nimmst für das Interview, wir haben die  
4 technischen Vorbereitungen jetzt im Vorfeld ohne Aufnahmegerät und Mikro erledigt.  
5 Das heißt wir können direkt in das Interview einsteigen. Deshalb gleich vorweg meine  
6 Frage in welcher Position bist Du im Unternehmen tätig?

7

8 A01: Danke für die Gelegenheit ein paar Worte und Statements abzugeben. Meine  
9 Position ist IT Manager. Ich bin verantwortlich für Infrastruktur was da sehr gut  
10 hineinpasst weil eben das das ganze Conferencing betrifft. Das ist maßgeblich bei der  
11 Infrastruktur, weil da verschiedene Technologien miteinander zusammen spielen. Bin  
12 froh, dass ich ein bisschen Feedback geben kann wie wir das intern einsetzen.

13

14 F02: Das heißt Du bist als solcher ja auch Leiter eines virtuellen Teams, wie lange  
15 machst Du das schon?

16

17 A02: Ich mache das jetzt seit Juli 2001. Das heißt jetzt knapp sieben Jahren. Ich  
18 mache das jetzt seitdem ich beim Unternehmen, weil hier diese Kultur auch groß  
19 geschrieben ist und sehr wohl unterstützt wird mit diversen Technologien - und nütze  
20 die Vorteile wo es geht.

21

22 F03: Ganz kurz auch noch zur Art der Teams: wie groß sind diese Teams? Hast Du da  
23 Richtwerte, bei welchen Größen virtuelle Teams gut funktionieren?

24

25 A03: Also das hängt vom Meeting selbst ab, das kleinste Meeting ist das klassische  
26 1:1 mit unserem Manager, der meistens nicht wirklich in der gleichen Filiale sitzt.  
27 Unsere Bereich ist eigentlich eine Firma in der Firma, wo mein Manager meistens in  
28 Dublin oder München oder sonst wo sitzt. Das heißt, das kleinste Meeting das ist  
29 eben zu zweit. Unser Standardmeeting das ist eigentlich unsere engste Gruppe, das  
30 sind aktuell 12 Leute, das ist ein Manager und seine 11 Directs, das ist eigentlich das  
31 Meeting, das wir eigentlich wöchentlich abhalten. Darüber hinaus haben wir auch  
32 Meetings mit einer größeren Gruppe von IT Mitarbeitern, die sich zwischen 30 und 60  
33 Mitarbeitern auch bewegen.

34

35 F04: Das ist recht groß. Dein unmittelbares Team, von dem Du gesprochen hast, das  
36 ist ja grundsätzlich ein Team, das eher auf Dauer zusammenarbeitet. Das sind jetzt  
37 nicht so die klassischen Projektteams, die virtuellen Teams, die für Projekte kurzfristig  
38 zusammengestellt werden, sondern Du bist eher auf der Seite von dauerhaft  
39 zusammengestellten virtuellen Teams tätig.

40

41 A04: Ja.

42

43 F05: Und Dein Team, wie verstreut sitzt das? Wo sind da die Leute?

44

45 A05: Momentan ist es so, dass wir eine kleine Umstrukturierung erfahren haben, das  
46 ist jetzt Western Europe, und das ist eigentlich von Österreich alles westwärts bis

47 inklusive Portugal. Und in den Norden rauf bis inklusive Skandinavien. Allerdings die  
48 ganz großen Sites wie Dublin, UK, Frankreich und Deutschland sind ausgenommen.

49

50 F06: Und da sind die 12 Leute also wirklich über ganz Europa verstreut?

51

52 A06: Ja, von Dänemark angefangen bis Portugal, Spanien, Italien.

53

54 F07: Bei diesen riesigen Meetings, die Du angesprochen hast, also so zwischen 30 und  
55 60 Mitarbeitern, das sind aber dann sehr themenspezifische Gruppen, die da  
56 zusammengestellt werden und da geht's eher in die Richtung dieser Projektteams, die  
57 zu einem Meeting zusammenkommen.

58

59 A07: Ja das ist auch da unterschiedlich, da gibt's die EMEA-weiten, also Europa,  
60 Middle East und Afrika- Gruppe und dann gibt's auch die Worldwide Meetings, wobei  
61 wir in EMEA den Vorteil haben, dass wir sowohl mit den Amerikanern mit eingeladen  
62 werden, das sind dann eher unsere Abendmeetings und auch mit den APAC das ist  
63 Asia Pacific und Japan wo wir dann meistens in der Früh dazu eingeladen werden. Wir  
64 haben in Europa meistens die Alternative, an beiden Meetings teilzunehmen oder beide  
65 eben auch, ja.

66

67 F08: Gibt's da auch regelmäßige oder nicht regelmäßige Face-to-Face Meetings? Also  
68 mit Deinem Team?

69

70 A08: Mit meinem Team gibt's das schon, im Schnitt sagen wir mal 2-mal im Jahr in  
71 etwa.

72

73 F09: Und wenn Ihr sozusagen Euch weltweit als Peers, oder Western Europe als  
74 Peers trifft, habt Ihr das auch, dass Ihr Euch da einmal im Jahr trifft, um Euch  
75 kennenzulernen?

76

77 A09: Also in Western Europe hatten wir vor kurzem jetzt ein Meeting und dann  
78 darüber hinausgehend wo wirklich nur Western Europe war und dann gibt's dann auch  
79 noch ein anderes Face-to-Face Meeting, das EMEA Meeting, das ist auch einmal im  
80 Jahr, und bis vor 2 Jahren hatten wir sogar ein Worldwide Meeting, auch Face-to-  
81 Face, auch einmal im Jahr, welches immer in Redmond im September herum  
82 stattgefunden hat.

83

84 F10: Wie oft führst Du die Meetings mit Deinem Team durch?

85

86 A10: Jetzt momentan jede Woche. Also einmal die Woche.

87

88 F11: Und wie lange, ich nehme mal an es ist eine Meetingserie?

89

90 A11: Genau.

91

92 F12: Wie lang sind diese Meetings aufgesetzt?

93

94 A12: Die Meetings sind aufgesetzt auf 60 Minuten, die wir im Regelfall voll nützen. Und  
95 Topics, die nicht in diese 60 Minuten gepackt werden können, werden automatisch  
96 auf die nächste Woche mit verschoben. Darum machen wir das auch alle Wochen,  
97 damit irgendwelche Punkte nicht zu lange anstehen, sondern relativ bald behandelt  
98 werden.

99

100 F13: Das bringt mich auch schon auf den nächsten Punkt: Vorbereitung und  
101 Nachbereitung. Ich möchte aber da noch ganz kurz einhaken. Ich meine 60 Minuten ist  
102 das irgendwie so nach Deiner Erfahrung ein guter Wert, oder gibt's längere Meetings  
103 auch und siehst Du da schon irgendwelche Probleme oder Schwierigkeiten, die damit  
104 verbunden sind?

105

106 A13: Also 60 Minuten ist ein sehr guter Wert, es gibt Meetings die wir auch 90 bis 120  
107 Minuten, wobei 90 Minuten würde ich persönlich als maximal für ein virtuelles Meeting  
108 heranziehen, weil die Konzentration extrem nachlässt, dann. Weil Du die Leute im  
109 Regelfall nicht wirklich so siehst, sondern, jetzt nimmt das mehr zu mit den Webcams  
110 aber dadurch das Du die meiste Zeit nur Slides vor Dir hast, manche machen es  
111 überhaupt komplett ohne Slides, da lässt die Konzentration dann schon sehr nach und  
112 auch die Motivation geht eigentlich ein bisschen nach unten.

113

114 F14: Im Vergleich, weil Du gesagt hast Webcams, hast Du da schon erste Richtwerte  
115 ist es da genauso oder ist es da besser von der Gesamtsituation, wenn Ihr längere  
116 Meetings habt?

117

118 A14: Ja es ist viel besser, weil wir geben jedem Teilnehmer Moderationsrechte, also  
119 Facilitator-Rechte, das heißt jeder kann auch zwischen den Webcams herum  
120 schalten. Das ist deswegen recht attraktiv das heißt auch wenn jetzt einer länger  
121 spricht, kann man zwischendurch auch die anderen Kollegen einmal wieder sehen es  
122 ist immer dann anders ob Du Leute live siehst oder ob Du irgendwelche Druckfotos  
123 vor Dir irgendwie aufblättest, oder die Gruppe als Ganzes anschaust.

124

125 F15: Wo siehst Du da die generellen Einschränkungen?

126

127 A15: Einschränkungen im Bezug worauf?

128

129 F16: Ich meine was ist anders im Vergleich zu Face-to-Face Meetings?

130

131 A16: Der Riesenvorteil ist das die Diskussion und das Meeting lebt. Man tendiert ja  
132 auch bei den Face-to-Face Meetings, wenn Du im Auditorium sitzt, dass Du den  
133 Sprecher ansiehst, und auch aufgrund seiner Gestik bekommst Du sehr viel  
134 übermittelt. Das ist ja nicht nur, dass was er spricht sondern auch wie er sich mit  
135 seiner Gestik mit seiner Körperhaltung wie er sich präsentiert, wie er das Thema  
136 präsentiert, so wird das Ganze ein bisschen attraktiver. Genauso ist es beim virtuellen  
137 Meeting auch, wenn Du den Sprecher siehst, wir haben jetzt auch den Vorteil, dass  
138 wir den Sprecher auch in Bildschirmgröße, also wirklich komplett vergrößern können,  
139 hat den Vorteil, Du hast das Gefühl Du sitzt im Auditorium und schaust ihm genauso

140 auf der Bühne zu. Mit dem Vorteil, dass jeder auf seinem Arbeitsplatz sitzen bleiben  
141 kann.

142

143 F17: Wenn Du sagst fast, was fehlt Dir da jetzt noch im Vergleich jetzt zu einem  
144 echten Face-to-Face Meeting?

145

146 A17: Ja, es fehlt wirklich das Gefühl mit der Gruppe zusammen zu sein. Also das  
147 soziale Umfeld fehlt natürlich. Wo Du vielleicht davor in der Pause miteinander schon  
148 gewisse Sachen besprochen hast, wo Du vielleicht den einen oder anderen  
149 Kommentar während der Präsentation mit Deinem Nachbar vielleicht austauschen  
150 möchtest und solche Sachen halt.

151

152 F18: Okay. Jetzt ganz kurz noch mal auf die Aufgabenstellungen in Meetings, da gibt's  
153 zum Beispiel die Anforderung, dass Du Entscheidungen triffst in einem Meeting und  
154 das Meeting genau aus dem Grund einberufst. Oder Du kannst z.B. Informationen  
155 einholen, oder z.B. auch ein Brainstorming machen, das heißt einfach Ideen sammeln.  
156 Also das sind so typische Aufgabenstellungen, siehst Du da Themenstellungen oder  
157 Fälle, die jetzt mit Videokonferenz oder auch Audiokonferenz einfach nicht möglich  
158 sind?

159

160 A18: Ich glaube schwierig sind, wenn es Themen sind, die sehr persönlich sein können,  
161 wenn es um persönliche Probleme geht, wenn es um Eskalationen geht, wo Du  
162 wirklich ganz einfach ein soziales Umfeld brauchst. Also das heißt, dass Du auch mit  
163 Deiner Körperhaltung und auch mit der Körperhaltung Deines Gegenübers genau  
164 weißt oder zumindest es annimmst, wie bist Du jetzt dran mit Deinem Statement das  
165 Du jetzt gerade übermitteln möchtest. Das heißt, da fehlt irgendwie dieses Feeling,  
166 dieser nonverbale Austausch fehlt ganz einfach.

167

168 F19: Okay. Ist das auch so, wenn Du Video verwendest?

169

170 A19: Auch wenn Du jetzt Video machst, es fehlt trotzdem noch. Es fehlt irgendwie  
171 diese Spannung in der Luft oder auch wenn Du Dich wohl fühlst. Das ist eine Sache,  
172 die Du spürst aufgrund wie ist Dein Gegenüber wie ist der gerade drauf. Also das fehlt  
173 dann schon konkret. Das ist wie wenn Du in den Fernseher schaust, das ist dann  
174 irgendwie ein anderes Gefühl dann.

175

176 F20: Hast Du jetzt persönliche Präferenzen, was für Medien Du, wenn eine ganze  
177 Palette vorhanden wäre, das ist ja auch immer eine wichtige Voraussetzung, dass  
178 allen Teilnehmern die Möglichkeit grundsätzlich mal offen steht, hast Du da  
179 Präferenzen?

180

181 A20: Von der Technologie her?

182

183 F21: Ja, welches Medium?

184

185 A21: Einen Punkt habe ich da noch aufgeschrieben, welches Meeting ich nicht gut  
186 machen kann.

187

188 F22: Ja klar, welchen?

189

190 A22: Das sind Workshops. Wenn es darum geht, was zu erarbeiten in der Gruppe.

191

192 F23: Also mit sehr viel Interaktion.

193

194 A23: Genau. Mit Zurückziehen in der Gruppe, Brainstorming, auf dem Flipchart  
195 vielleicht irgendwelche Sachen gemeinsam machen und dann zurückkommen zur  
196 Gruppe wieder. Das sind Workshops die eigentlich normalerweise mindestens einen  
197 halben Tag dauern im Regelfall. Oder manchmal sogar einen ganzen Tag. Und das ist  
198 extrem schwierig, weil dann eben wie gesagt 60 bis 90 Minuten so ein virtuelles  
199 Meeting, das ist was von der Motivation eigentlich kein Problem darstellt, bei  
200 Workshops wird's dann schon sehr schwierig. Wo es um Zusammenarbeit geht,  
201 einen Output zu erzeugen, wirklich was Kreatives zu schaffen, zu erstellen, zu  
202 produzieren, ist sehr limitiert bei virtuellen Meetings möglich. Für solche Sachen würde  
203 ich das Face-to-Face sehr wohl vorziehen.

204

205 F24: Okay, siehst Du das jetzt alleine auch schon von der Teilnehmergröße her auch  
206 schon bedingt, weil Whiteboard-Funktionen in diesen Tools gibt's ja prinzipiell.

207

208 A24: Das Problem ist in Gruppen zurückziehen, ich hab zwar ein Whiteboard für die  
209 ganze Gruppe aber wenn man sich vorstellt, das ist ein Meeting von 30 Leuten, oder  
210 50 Leuten, und jetzt ist es meistens so, damit Du wirklich kreativ unterschiedliche  
211 Ideen sammeln kannst, splittet man in 5er Gruppen oder manchmal auch in 10er  
212 Gruppen, das ist egal. Trotzdem hat man dann kleinere Gruppen, die gemeinsam was  
213 erarbeiten, das machen 5 oder 10 parallele Gruppen und dann wird der Output  
214 eigentlich verglichen oder kollektiv eingesammelt. Beim virtuellen Meeting hast Du die  
215 Möglichkeiten sehr schwer bis gar nicht.

216

217 F25: Okay.

218

219 A25: Um zur Frage zurück zu kommen, welche Technologien eingesetzt werden.

220

221 F26: Ja.

222

223 A26: Das war glaube ich die Einstiegsfrage, bin etwas abgeschwenkt.

224

225 F27: Wenn Du sonst noch irgendwelche Aufgabenstellungen hast, die einfach aus  
226 Deiner Sicht sich nicht bewerkstelligen lassen, auch wenn Du da jetzt auch schon mit  
227 Video arbeitest.

228

229 A27: Zur Technologie selber, man muss eines dazu sagen, es gibt 3 Arten von  
230 Meetings die man vielleicht unterscheiden sollte. Das eine ist das Ad hoc-Meeting, das  
231 ist ein spontanes Meeting was wirklich nicht geplant ist, aber das entsteht ganz  
232 einfach. Also wenn ich Dich z.B. über unseren Communicator anschreibe wenn ich  
233 eine Frage habe, beispielsweise. Du kannst jetzt auch kurz antworten, siehst aber

234 gleich den Bedarf, dass ich Dir was zeigen soll, weil es nicht klar genug ist aufgrund  
235 von Worten. Das heißt dann würde ich ein sog. Ad hoc-Meeting initiieren, das heißt wir  
236 beide starten eine gemeinsame Sitzung oder ein Live-Meeting beispielsweise wo ich  
237 Dir auf meinem Arbeitsplatz sehr wohl das zeigen kann, was ich zuerst versucht habe  
238 mit Worten zu beschreiben. Also das ist ein Ad hoc-Meeting. Dann gibt's ein so  
239 genanntes geplantes Meeting. Das heißt wenn ich z.B. mit Dir für nächste Woche  
240 einen Interviewtermin ausmache, dann ist das einfach ein Meeting das statt findet  
241 und fertig. Und dann gibt's noch die regelmäßigen geplanten Meetings. Also die muss  
242 man sehr wohl unterscheiden. Und aufgrund von diesen 3 Unterscheidungskriterien  
243 würde ich auch die Technologie entsprechend wählen.

244

245 F28: In welcher Form?

246

247 A28: In welcher Form, Punkt 1 haben wir die Möglichkeit nur mit Communicator, wo  
248 ich ganz einfach nur als Chat Maschine oder als Audio-, Videochat das Ganze  
249 durchführen kann ohne das ich ein zusätzliches Programm initiieren muss. Das heißt  
250 ich kann bei einem 1:1 beispielsweise, dann frag ich meinen Manager ob er schon  
251 verfügbar ist, es ist ja oft so, dass er nicht unbedingt jetzt genau pünktlich fertig ist  
252 mit dem vorhergehenden Meeting. Frag ich ihn kurz am Chat ob er schon verfügbar  
253 ist, wenn er sagt, ja ist okay, dann startet einer von uns beiden diesen Videochat. Das  
254 heißt ich sehe ihn sofort in Lebensgröße, weil ich den aufblasen kann auf den ganzen  
255 Bildschirm und er mich auch, sehe mich selber aber auch eingeblendet, damit ich sehe  
256 ob ich auch wirklich gut im Bild bin und können ohne telefonieren zu müssen, ohne  
257 Telefonnummern raussuchen zu müssen, können wir Video und auch Audio sofort  
258 nützen und das ist zum einen ein Spontanmeeting oder zum anderen für Meetings  
259 wenn nur 2 Leute involviert sind, die schnellste und beste Art was meine Erfahrung  
260 betrifft.

261

262 F29: Verwendest Du rein textbasierten Chat über 1:1 Relations hinaus auch mit einer  
263 Gruppe?

264

265 A29: Ja. Und zwar ist es seit kurzem, also seit 2007 so, dass wir die Möglichkeit  
266 haben, dass ich eine Verteilerliste anschreiben kann im Chat, beispielsweise meine  
267 Kollegen sind IT-Vienna, ich versuche, mir ist es egal welcher meiner Kollegen mir  
268 helfen kann, ich schreibe eine Frage an IT-Vienna oder eben an meine Western  
269 European Gruppe schicke ich eine Frage und der Vorteil ist der, dass alle eigentlich,  
270 das heißt alle die Online sind oder verfügbar sind, bekommen diese Frage und sie  
271 wissen dass es ein Problem plötzlich gibt. Der 1. der dieses Problem vielleicht sogar  
272 schon gehabt hat, oder auch beantworten konnte, antwortet der ganzen Gruppe und  
273 sofort haben eigentlich alle die Information obwohl eigentlich nur einer wirklich gefragt  
274 hat und einer geantwortet hat. Und das eigentlich in einer möglichst kurzen Zeit und  
275 ohne dass ich das Gefühl haben muss ich störe irgendjemanden bei der Arbeit. Weil  
276 wenn ich ihn stören würde, dann würde er nicht antworten beispielsweise.

277

278 F30: Hast Du das Gefühl dass das grundsätzlich mal gut nachvollziehbar ist, wenn da  
279 jetzt irgendwie eine Diskussion entsteht, der eine sagt, so oder so ist die Lösung, es

280 kann aber auch sein, dass ein anderer irgendwie andere Erfahrungen hat oder ein  
281 anderes Wissen hat.

282

283 A30: Ja, ja. Es können natürlich sehr wohl Diskussionen entstehen dadurch, also ich  
284 stelle eine Frage ich bekomme eine Antwort und ein Dritter ist nicht der gleichen  
285 Meinung. Aber auch dann bringt er seine Gedanken mit ein. Wenn wir merken es wird  
286 zu komplex, dann gibt's ein so genanntes geplantes One-Time Meeting oder wenn es  
287 meine Gruppe ist, dann bearbeiten wir diesen Punkt beim wöchentlichen Meeting  
288 dann, wenn es wirklich zu komplex ist.

289

290 F31: Das heißt dann nehmt Ihr sozusagen zusätzliche Kommunikationskanäle dann  
291 dazu. Gleich oder halt dann in einem der Rahmenmeetings.

292

293 A31: Ja, aber meistens ist es so, dass es meistens nur Ja- oder Nein-Antworten gibt,  
294 so welche wie schwarz oder weiß. Bei den meisten Sachen. Gibt's zu der und der  
295 Aussendung, gibt's da ein Email schon? Wenn er sagt, von der und der Person am so  
296 und so vielten oder er schickt das dann ganz einfach der ganzen Gruppe und es ist  
297 eine klare Sache. Also das ist nicht so, dass das nicht unbedingt jetzt immer nur im  
298 Grau Bereich ist die Antwort. Also es ist meistens schwarz oder weiß.

299

300 F32: Dann würde ich gern in das Thema Vorbereitung und Nachbereitung von solchen  
301 Meetings einsteigen. Erzähl einfach einmal welche Vorbereitungen gemacht werden.

302

303 A32: Vorbereitungen, abgesehen von den 3 verschiedenen Meetingtypen die ich  
304 gerade schon erwähnt habe, entscheide ich mich eigentlich immer, welche Art von  
305 Audio wir verwenden. Wir haben 2 wesentliche Arten von Audio, eine Möglichkeit ist,  
306 wir verwenden ohne dass wir Telefonnummern herumschicken ohne das wir uns  
307 einwählen müssen, verschicken wir den Link, den der Mitarbeiter mit seinem PC  
308 anklicken kann, und somit mit seinem Headset Audio sehr wohl nützen kann ohne  
309 dass das das Telefonnetz berührt. Wenn ich davon ausgehen kann oder muss, dass  
310 Leute noch unterwegs sind, weil sie z.B. reisen, weil sie von einem Event kommen,  
311 oder zu einem Event fahren, oder vielleicht auch im Auto unterwegs sind, aus welchen  
312 Gründen auch immer, das heißt ich habe zumindest einen Mitarbeiter der nur sein  
313 Telefon hat unterwegs und keinen PC verfügbar, dann entscheiden wir uns in der  
314 Gruppe, dass wir unsere sog. Conference-Bridge nützen, das heißt, unseren  
315 amerikanischen Provider wo wir alle uns einwählen und Audio über diesen dann  
316 abwickeln.

317

318 F33: Das geht dann Telefon basierend?

319

320 A33: Telefon basierend ja. Was die Best Practice im Moment ist, wenn Du also ein  
321 Meeting machst, das ein regelmäßiges Meeting ist, wo Du nicht sicher sein kannst,  
322 von jetzt bis Ende Juni beispielsweise, wer, wann, wo, wie Audio macht, haben wir  
323 jetzt die Möglichkeit über Livemeeting über Hosted Service das ist das Service  
324 welches am Internet zur Verfügung steht auch für Kunden, haben wir die Möglichkeit  
325 eben auch das sie das „bridgen“ können, das heißt, wir bieten dem Teilnehmer

326 sowohl die PC Audio Funktionalität zur Verfügung als auch die Einwahl beim  
327 Conferencing Server.

328

329 F34: Das heißt, das ist für Dich ein sehr wichtiger Punkt, da zu schauen, wer hat  
330 welche technischen Möglichkeiten eben zum Zeitpunkt des Meetings zur Verfügung  
331 das heißt das ist auch ein Punkt den Du in Deiner Vorbereitung berücksichtigst?

332

333 A34: Genau. Der weitere Punkt ist auch natürlich, dass wir in unserer Gruppe sehr  
334 wohl geschaut haben, dass jeder Mitarbeiter die Infrastruktur hat, die er auf seinem  
335 Arbeitsplatz benötigt. Zumindest entweder ein Headset und/der, aber in unserem Fall  
336 ist es und, auch eine Webcam damit einmal die Minimum Voraussetzung da ist um so  
337 ein wirklich interaktives und nahezu echt gestaltetes Meeting durchführen zu können.

338

339 F35: Wie schaut es da hinsichtlich Trainings aus? Einerseits auf der technischen Seite,  
340 auf der anderen Seite zum Thema virtuelles Team selber, weil es ist ja doch eine  
341 andere Art des Arbeitens als wenn man sich jeden Tag sieht?

342

343 A35: Ja, grundsätzlich ist es so, dass wir als IT Manager auch die Aufgabe haben,  
344 diese Technologien unseren Mitarbeitern beizubringen, also was neu ist in der  
345 Technologie den Leuten zu übermitteln. Das ist einmal die eine Sache, das wird das  
346 lokal für unsere Mitarbeiter in unserer Filiale machen, und auf der anderen Seite ist es  
347 so, dass wir in unserem Team immer den einen oder anderen freiwillig ernannten  
348 Experten haben, der sich mit gewissen technologischen Tools auseinandergesetzt  
349 hat. In dem Fall bin das bei Livemeeting auch ich, das heißt wenn es Probleme gibt,  
350 gewisse Sachen aufzusetzen, gewisse Sachen zu bedienen, ist es meistens schon so,  
351 dass ich proaktiv schon gewisse Einführungen mache in meinem Team, wo ich eben  
352 mit unseren Tools die Tools präsentieren kann, das heißt auch da kann man sehr wohl  
353 die Benutzeroberfläche herzeigen, und der andere Teil ist eben reaktiv, das die  
354 Kollegen z.B. nach einem Meeting sagen, oder wann auch immer dann mich fragen  
355 wie man was ganz einfach durchführt. Und dann gibt's eben ein reaktives kurzes  
356 Refresh Meeting wo ich die Leute auf die technologischen Möglichkeiten hinweisen  
357 kann.

358

359 F36: Und speziell jetzt zur Arbeitsweise oder der Situationen virtueller Teamworker, tut  
360 sich da auch ein bisschen was in Richtung Schulung, Aufklärung, unter  
361 Führungszeichen?

362

363 A36: Ja. Vielleicht nicht so vieles wie wir machen sollten. Aber dadurch, dass Du in  
364 einem Team immer 1 oder 2 hast die halt versuchen das voranzutreiben, indem Fall  
365 bin's ich wo ich versuche, dass wir auch Meeting Work Space verwenden. Meeting  
366 Work Space ist eine Technologie die auf SharePoint basiert, wo leider Gottes auch in  
367 anderen Abteilungen sich eingebürgert hat, dass die Leute auch Agendapunkte  
368 herumschicken. Power Point Slides herumschicken, diese ganzen Sachen immer  
369 herumschicken, und dadurch eigentlich unsere E-Mail Boxen entsprechend befüllen,  
370 ist es so, dass ich bei meinen Meetings versuche, oder wo ich der Moderator bin, so  
371 aufzusetzen, dass wir eine Plattform zur Verfügung stellen, wo die Leute Ihre Ideen  
372 Ihre Toplist die sie gerne besprechen wollen, vorab eintragen können, sofern noch,

373 also sie tragen diese Wünsche ein und dann haben wir einen ernannt, der ganz einfach  
374 das zu schlichten beginnt. Das heißt, er schaut wie viele Minuten hat jeder zumindest  
375 einmal requested, also verlangt, um eben sein Topic zu behandeln. Und er schlichtet  
376 das ob es in die 60 Minuten hineinpasst, auf dem Meeting Work Space, auf dieser  
377 SharePoint basierten Plattform. Das ist eine Intranetseite und der schlichtet diese  
378 Toplist so, dass diese 60 Minuten reinpassen mit ein bisschen Sicherheit.

379

380 F37: Das heißt, für Dich ist auch ein wichtiger Punkt, eben in der Vorbereitung, dass  
381 man wirklich ganz klar die Themen reinbringt und daraus eine Agenda macht die jetzt  
382 noch dazu Punkt für Punkt auch einen gewissen Zeitrahmen zugewiesen bekommt.

383

384 A37: Absolut. Also jeder sollte wissen, wenn es ein Meeting gibt, was der Grund des  
385 Meetings ist, damit auch der Outcome möglichst effizient und für alle wirklich sinnvoll  
386 ist, das heißt, jeder weiß, worum es geht, jeder kennt auch die speziellen Punkte, das  
387 heißt, es ist egal ob das jetzt eine Frage ist, oder ob das ein Input ist, der einfach für  
388 alle wichtig wäre. Die Leute sind vorbereitet und den ein oder anderen kennt man dann  
389 schon als den Hauptansprechpartner weil er mit dem ganz einfach schon sehr viel zu  
390 tun gehabt hat.

391

392 F38: Die Teilnehmer als solches sind das schon sehr lange gewöhnt, dass sie solche  
393 Team Meetings in der Form haben, oder hast Du da die Umstellungsphase miterlebt?  
394 Wo man sagt man schwenkt immer mehr auf diese Virtualität über und gab's da  
395 irgendwelche Punkte die Du beobachtet hast? Die sind alle sehr diszipliniert, alle  
396 kennen die Agenda sind vorbereitet und so und so weiter. War das bei den Face-to-  
397 Face Meetings früher auch so?

398

399 A38: Ich muss eines dazu sagen, die virtuellen Meetings sind oft mehr strukturiert und  
400 vorbereitet als die Face-to-Face Meetings. Das ist meine persönliche Erfahrung  
401 seitdem ich beim Unternehmen bin. Weil Face-to-Face Meeting wird bei uns sehr spontan  
402 sehr gern gemacht. Man kennt zwar ungefähr das Outcome, man hat aber nicht  
403 wirklich den Weg schon vorweg definiert wie man zu diesem Outcome kommt. Das  
404 heißt man bespricht erst wirklich im Meeting selbst, was man wann ungefähr  
405 erreichen möchte, das ist bei den virtuellen Meetings ein bisschen anders, weil da von  
406 Haus aus irgendwie klar ist, was wollen wir erreichen. Im Regelfall auch schon eine  
407 Woche Vorbereitungszeit Minimum. Wenn wir wirklich jetzt ein produktives Meeting  
408 haben wollen, das geht natürlich nicht bei irgendwelchen Eskalationsmeetings, die sind  
409 sehr spontan, aber da wird auch wirklich nach einer spontanen Lösung gesucht. Bei  
410 diesen vorbereiteten Meetings ist es schon so, dass sich jeder schon vorab Gedanken  
411 macht, vielleicht auch schon gewisse Sachen recherchiert und dann wird in den 60  
412 Minuten extrem das besprochen was Sache ist. Und darum hat auch die Praxis  
413 gezeigt, dass auch eben 90 Minuten das absolute Maximum ist, weil da wirklich viel  
414 Inhalt besprochen wird. Bei Face-to-Face Meetings ist es vielleicht zwischendurch  
415 auch so, dass ein bisschen der Schmäh läuft, das hat man aber im Regelfall bei  
416 virtuellen Meetings nicht.

417

418 F39: Erzähle vielleicht jetzt einmal, wie so ein Meeting abläuft. Mir fällt aber noch ein  
419 anderer Punkt ein, weil wir gesagt haben Vorbereitung. Gibt es eine spezielle Form der  
420 Nachbereitung auch?

421

422 A39: Es gibt Protokolle bzw. Follow Ups von Aufgaben, wo die Aufgaben verteilt  
423 werden. Das sind die beiden Hauptpunkte, die nachbehandelt werden. Bei den  
424 Meetings selbst zur Vorbereitung hängt es wesentlich davon ab, was es für ein  
425 Meeting ist. Ich habe z.B. eine Train-the-Trainer Serie gemacht in den letzten zwei  
426 Jahren, wo die Vorbereitung eine ganz andere ist. Man erwartet Teilnehmer von 30 bis  
427 zu 100 Leuten zu diesen weltweiten Meetings. Da habe ich schon versucht, das  
428 professionell aufzuziehen. Da gibt es sog. Willkommen-Slides, das sind Slides für  
429 Leute, die schon vor der genannten Einstiegszeit sich anmelden. In dieser Zeit, wo das  
430 Meeting noch nicht begonnen hat, werden in einem sog. Cycle-Mode Slides hergezeigt  
431 alle 10 Sekunden, wo schon auf die Topics hingewiesen wird, wo der Sprecher  
432 vorgestellt wird mit Foto, seiner Rolle, seiner Position. Anstelle dieser Willkommen-  
433 Slides kann man auch Musik in dieses Livemeeting hineinziehen. Es gibt jetzt schon  
434 Möglichkeiten, um das entsprechend professionell aufzuziehen. Es gäbe auch sog.  
435 Lobbies schon, Empfangsräume, wo man die Leute empfangen kann. Das ist aber  
436 dann schon ein ziemlicher Overhead, wenn man das alleine managen muss. Aus  
437 diesem Grund habe ich eben diese Willkommen-Slides sehr begrüßt. Man hat auch in  
438 den Willkommen-Slides immer die Möglichkeit, und das habe ich auch genützt, die  
439 Leute auf die wesentlichen Funktionstasten hinzuweisen, wie mit einer Taste auf  
440 Vollbild umgeschaltet werden kann, was eben bei Demos den Riesenvorteil hat, dass  
441 die Leute nicht immer hin- und herscrollen müssen auf ihrem Bildschirm. Man kann  
442 nicht davon ausgehen, dass jeder diese Kurz-Commands kennt, d.h. die wichtigen  
443 Kurz-Commands habe ich dann immer vor der Session in Erinnerung gerufen, was  
444 sehr, sehr willkommen war. Und dadurch, dass die Leute dann die Tasten gekannt  
445 haben, zwar bis zur nächsten Session vielleicht schon wieder vergessen, aber dann ist  
446 wieder auf den Willkommen-Slides das ganze wieder aufgefrischt worden. Zur  
447 Vorbereitung bei großen Events muss man dann immer unterscheiden ist es eine  
448 Informationsveranstaltung, wo ich nicht möchte, dass Leute mit Stimme mit Sprache  
449 antworten oder Fragen stellen können entscheide ich sehr wohl, ob ich einen sog.  
450 Broadcast-Mode verwende, d.h. ich kann meine Stimme auf dem PC übertragen, d.h.  
451 die Leute hören mich zwar und brauchen sich nirgends einwählen, macht natürlich bei  
452 sehr großen Veranstaltungen sehr viel Sinn, weil sich Leute nicht irgendwo einwählen  
453 müssen. Man muss sich vorstellen, dass man auch Produktvorstellungen für 2000  
454 Leute entsprechend abhalten könnte auf diese Art. Dass man ganz einfach über Audio  
455 die Leute erreicht und gewisse Sachen erzählen kann und wenn diese Leute dann  
456 Fragen haben, gibt's dann Tools, wo sie dann mit einer Art von Chat-Engine Fragen  
457 stellen können und die werden dann entweder als 1:1 beantwortet oder für alle dann  
458 noch einmal gehighlighted. Also Audio ist ein sehr wichtiger Part wo man  
459 unterschieden muss, ob das eben ein Broadcast sein muss oder ob das eine  
460 Dualverbindung ist zwischen den Teilnehmern.

461

462 F40: Wie läuft jetzt aus Deiner Erfahrung ein besonders gutes virtuelles Meeting ab  
463 nämlich auch aus Sicht des Leiters dieses Meetings?

464

465 A40: Ein besonders gutes Meeting läuft so ab – ich rede jetzt von größeren Meetings  
466 weil das wirklich repräsentativ wäre – dass wir zumindest zwei Präsentatoren haben.  
467 Der eine, der wirklich hauptsächlich spricht und vielleicht auch andere Speaker einlädt  
468 und die Übergabe managed zwischen den Speakern.

469  
470 F41: Ein klassischer Moderator?

471

472 A41: Ein Moderator, der hat das ganze Meeting meist auch organisiert, hat auch die  
473 Leute über die Gruppe hinausgehend aufgrund von Feedback entsprechend  
474 eingeladen. Und der sagt dann genau, was Sache ist, d.h. gute Vorbereitung wäre,  
475 wenn man diese Leute auch wenn sie sich über Telefon einwählen vorab identifizieren  
476 kann. Da haben wir Tools, mit denen man feststellen kann, wer ist der Speaker und  
477 wer ist kein Speaker. Mit diesen Tools kann ich dann sehr wohl alle mit einem Knopf  
478 auf Mute schalten, nur denn Speaker selbst tue ich dann wieder unmuten, d.h. da  
479 habe ich selbst als Moderator die absolute Kontrolle um eben Nebengeräusche  
480 möglichst zu vermeiden, weil es sonst nicht professionell rüberkommt. Nebenbei habe  
481 ich natürlich den Vorteil, wenn ich einen zweiten Moderator noch dazu habe, dass der  
482 in der Zeit, wo ich spreche, im Hintergrund zu schauen, ob es schon aktuelle Fragen  
483 gibt in dieser Engine, wo er mich dann entsprechend auf diese Fragen aufmerksam  
484 machen kann und ich dann darauf eingehen kann und versuchen kann, sie zu  
485 beantworten.

486

487 F42: Also aus Deiner Sicht wäre für einen erfolgreichen Verlauf eines solchen  
488 Meetings ein zweiter, der sich auch vorrangig mit der technischen Durchführung  
489 befasst unbedingt erforderlich?

490

491 A42: Es ist der Vorteil auch der, dass wenn angenommen Dein PC aus irgendwelchen  
492 Gründen kaputt wird oder plötzlich einfriert da kann dann der zweite Presenter ohne  
493 dass es irgendjemandem auffällt mit seinem PC weitermachen. Das ist auf jeden Fall  
494 eine tolle Sache. Man sollte auf alle Fälle zwei PCs bzw. zwei Moderatoren zumindest  
495 auf das Meeting hinbriefen.

496

497 F43: Von der Moderation selbst siehst Du da Unterschiede zwischen Face-to-Face und  
498 eben virtuellen Teams außer der technischen Komponente, auf die man achten  
499 muss?

500

501 A43: Ich glaube, dass man beim virtuellen Meeting schon besser vorbereitet sein  
502 muss von der Technologie her. Bei Face-to-Face kann man sehr viel improvisieren. Da  
503 mache ich ganz einfach eine Live-Demo, beim virtuellen habe ich ganz einfach für  
504 gewisse Sachen, wo ich in der Praxis vielleicht ein Flipchart und einen Beamer habe,  
505 das sind die beiden einzigen Tools im Regelfall, habe ich beim virtuellen Meeting viele  
506 Tools im Hintergrund laufen, d.h. ich habe eben dieses Audio-Tool um eben zu  
507 schauen, dass nur der Sprecher hörbar ist und nicht irgendwelche anderen  
508 Hintergrundgeräusche wie Bahnhof oder Flugzeug. Ich habe auch Tools zur Verfügung,  
509 mit denen ich Umfragen, Instant Polls machen kann. Das macht man im Face-to-Face  
510 eigentlich kaum, weil im Face-to-Face frage ich das Auditorium und die Leute zeigen  
511 mit der Hand auf, wenn irgendwelche Abstimmungen sind, d.h. ich muss mit der

512 Technologie schon viel besser vertraut sein, weil eben dieses aufzeigen muss ja  
513 irgendwie anders erfolgen, weil ich die Leute ja nicht sehe. Oder diese  
514 Stimmungsbarometer, bin ich zu schnell, bin ich zu langsam, das bekommt man ja in  
515 einem Face-to-Face Meeting relativ einfach mit. Wenn die Leute sich ausklinken, also  
516 das bekommt man schon mit über die Körpersprache mit. Die Körpersprache ist  
517 schon eine, die ich sowohl vom Presenter als auch vom Auditorium nützen kann, um  
518 eben drauf einzuwirken. D.h. da ist es sehr wichtig, dass man das Feedback  
519 bekommt und auch den Leuten sagt, gebt mir bitte entsprechend Signale, wenn ich zu  
520 schnell oder zu langsam bin. Auch als Teilnehmer sollte man die Technologie  
521 zumindest halbwegs verstehen. Es ist kein Muss, aber es macht das ganze  
522 professioneller.

523

524 F44: Wie siehst Du das, wenn Du jetzt Video im Einsatz hast? Diese Form des  
525 Feedbackgebens im Vergleich zu Face-to-Face auf der einen Seite und Audio/Video auf  
526 der anderen Seite?

527

528 A44: Das Problem ist, ich kann auch mit Video und diesen Webcams nicht alle auf  
529 einmal sehen. Das ist schon ein kleiner Nachteil, weil Du nicht sofort alle Stimmungen,  
530 alle Sofortantworten übernehmen kannst so das typische Handaufzeigen oder  
531 Kopfschütteln oder der fragende Gesichtsausdruck, das fehlt eigentlich. Man müsste  
532 eigentlich in Sekundenschnelle von einer Webcam zur anderen schalten. Das kann  
533 man nicht vergleichen mit einem Face-to-Face Meeting. Was ich vielleicht noch dazu  
534 sagen möchte, es ist sehr empfehlenswert bei kleinen Gruppen zumindest man sollte  
535 ein Face-to-Face Meeting gehabt haben bevor man wirklich in virtuelle Meetings  
536 einsteigt, um die Leute kennenzulernen. Oft ist es so, dass introvertierte Leute, die  
537 aber sehr interessiert sind, kommen sonst im virtuellen Meeting als desinteressiert  
538 rüber. D.h. wenn Du die Leute nicht kennst aufgrund Ihres normalen Verhaltens ist es  
539 sehr schwer beim virtuellen Meeting Desinteresse von Introvertiertheit zu  
540 unterscheiden. Das ist eine heikle Sache und da sollte man sehr aufpassen.

541

542 F45: Auch wenn Du Video zur Verfügung hast?

543

544 A45: Ja, das ist egal. Es ist ja nicht so, dass der Teamkollege in diesen 60 Minuten  
545 jetzt zum sprechen anfängt, er wird genauso ruhig sein in diesen 60 Minuten, aber Du  
546 weißt nicht weil Du ihn nicht kennst ist das jetzt Desinteresse oder ist er der passive  
547 Zuhörer aber trotzdem interessierter Zuhörer.

548

549 F46: Fallen Dir sonst noch Punkte zu gut gelungenen Meetings ein?

550

551 A46: Mir fällt eher ein Punkt ein, was schlecht läuft. Was bei virtuellen Meetings  
552 unbedingt sein sollte man sollte sich mehr Zeit nehmen sich vorzubereiten und auch  
553 die Zeit vor dem Meeting. Was sehr gut ist, ist, dass man zumindest eine halbe  
554 Stunde vor dem Start des Meetings seine persönliche Infrastruktur, seinen PC, seine  
555 Programme, die ganzen Tools schon laufen hat, dass die Technik eingerichtet ist,  
556 dass der Audio- und der Videocheck durchgeführt werden. Wie bei einer Popgruppe  
557 auf der Bühne, dass man die alle einmal gecheckt hat. Es gibt eben Funktionalitäten,  
558 die diesen Soundcheck sehr wohl unterstützen, wo das eben alles einmal passt. Und

559 dass man ev. die schon erwähnten Speaker, die die eine oder andere Präsentation  
560 machen, dass die auch schon vorzeitig kommen, um richtig identifiziert werden zu  
561 können, damit dieses Hintergrundgeräusch wegblenden relativ einfach und  
562 professionell gemacht werden kann. Wenn man das nicht gemacht hat, wirkt das  
563 eben umso unprofessioneller, wenn man die Demos nicht mindestens einmal in dieser  
564 virtuellen Umgebung durchprobiert hat, ist es dann oft so, und so ist es mir auch  
565 einmal gegangen, dass man versucht zu improvisieren und man unterschätzt dann  
566 auch, dass der Bildschirmaufbau ja wesentlich länger dauert als wenn ich das bei  
567 einem Face-to-Face Meeting mache. Die sehen dann ja auch nur Deinen Bildschirm  
568 und den Beamer, das ist eigentlich Sofortübertragung. Aber beim virtuellen Meeting ist  
569 das alles zeitverzögert. Zeitverzögert kann aber sein bis zu zwanzig Sekunden. Das  
570 heißt, wenn Du dann schon weitersprichst, das Bild kommt aber erst zwanzig  
571 Sekunden später, dann ist das sehr wohl ein Impact auf die Qualität dieses Meetings.  
572 Die Übertragung dauert ganz einfach, das ist derzeit ganz einfach noch so und das  
573 sollte man beachten und sehr wohl auch einmal durchgespielt haben. D.h. man soll  
574 seine Demo auf seinem PC machen und auf einem zweiten PC beobachten. Oder bei  
575 einer größeren Veranstaltung sollte man sowieso mit zwei PCs am Arbeitsplatz  
576 arbeiten um zu sehen wann sieht der andere die Demo oder das Slide, das Du eben  
577 gerade besprichst.

578

579 F47: Da sind wir schon in dem ganzen Bereich Schwierigkeiten. Was siehst Du auch  
580 für gängige Schwierigkeiten?

581

582 A47: Wenn einer noch nie ein virtuelles Meeting gemacht hat, dass er das Gefühl hat,  
583 er macht ein Face-to-Face Meeting und genau auf diese Probleme erst gebracht  
584 werden muss. Er präsentiert einfach durch und am Anfang bekommt er gar nicht mit,  
585 dass die anderen nicht folgen können, dass diese ganze Verzögerung im Hintergrund  
586 ein Problem darstellt. Die Schwierigkeit ist auch, dass die Leute mit diesen  
587 Technologien noch nicht so gut umgehen können wie sie eigentlich sollten. D.h. oft ist  
588 es so, dass sie so ein Meeting auf's Aug' gedrückt bekommen und die Zeit gar nicht  
589 mehr haben, um sich vorzubereiten. Das ist eine der Schwachstellen, die ich in der  
590 Vergangenheit schon öfter erfahren habe. Das wird dann so ein Husch-Pfusch  
591 Meeting, wo man letztendlich zwar auch seine Slides vorzeigen kann aber man merkt  
592 schon die qualitativen Unterschiede. In virtuellen Meetings merkt man viel eher, wenn  
593 man gut vorbereitet ist als bei einem Face-to-Face Meeting, wo man improvisieren  
594 kann oder mit Schmäh und Humor gewisse Sachen auch wieder glätten kannst.

595

596 F48: Da haben wir schon viele praktische Tipps mitbekommen. Deshalb jetzt meine  
597 Frage rein aus Sicht des Leiters eines Meeting. Wenn Du jetzt ein Face-to-Face  
598 Meeting leitest und ein virtuelles Teammeeting leitest siehst Du da Unterschiede und  
599 welche wenn es jetzt darum geht, das Ziel oder das Ergebnis sicherzustellen?

600

601 A48: Zum einen was das Equipment betrifft nicht umsonst haben die sog. Face-to-  
602 Face Meetings oft einen sog. Moderationskoffer mit um eben ein möglichst  
603 innovatives und kreatives Meeting zu gestalten, wo man seine verschiedenen große  
604 Stickers hat, die man auf Pinnwänden diversester Art verwenden kann eben für  
605 Zurückziehen in Gruppen, für Brainstorming; auf der anderen Seite bei virtuellen

606 Meetings hast Du solche Moderationskoffer teilweise in Form von kleineren Tools  
607 innerhalb von unserer Umgebung, die man dann auch entsprechend verwenden sollte.  
608 Aber auch da ist wiederum die Vorbereitung sehr wichtig. Diese beiden Tools sind  
609 unterschiedlich. Ich glaube, wenn jemand gut in Face-to-Face Meetings ist, heißt das  
610 nicht automatisch, dass er auch gut in virtuellen Meetings ist, weil er ganz einfach mit  
611 der Technologie vertraut sein muss. Und dann kann das Meeting einen komplett  
612 anderen Ausgang nehmen. Und umgekehrt. Einer, der gute virtuelle Meetings macht,  
613 muss nicht unbedingt ein guter Face-to-Face Präsentator sein, weil er nicht ganz so  
614 die Gabe hat, Leute mit seiner Körperhaltung so in den Bann zu ziehen.

615

616 F49: Das heißt, Du siehst schon einen Unterschied im Soft Skills Set?

617

618 A49: Ja, wenn Du wirklich gute Soft Skills hast, wo Du wirklich Leidenschaft  
619 rüberbringen kannst auch in einem virtuellen Meeting dann glaube ich hat diese Person  
620 es auch leichter in Face-to-Face Meetings. Aber Du musst wirklich versuchen, Deine  
621 Überzeugung von und Freude an Technologie in virtuellen Meetings doppelt an den  
622 Mann zu bringen, damit Du die Leute in den Bann ziehen kannst. Du musst versuchen,  
623 sie anzuziehen in irgendeiner Art und Weise. Wenn das ein langweiliges Gelabere von  
624 irgendeinem Thema ist, ist es extrem schwierig, die Leute vom E-Mail checken  
625 abzuhalten.

626

627 F50: Ist das unterschiedlich zu einem Face-to-Face Meeting?

628

629 A50: Ja, bei einem Face-to-Face Meeting fällt es sofort auf, wenn jemand einen PC  
630 aufklappt und zu tippen beginnt. Bei virtuellen Meetings ist das nicht möglich. Du weißt  
631 nicht, ob alle zuhören. Drum ist die Webcam ein guter Faktor, wenn man als  
632 Präsentator einen Durchlauf mit der Webcam durch alle Teilnehmer macht, d.h. man  
633 zeigt jeden Mitarbeiter regelmäßig oder unregelmäßig für ca. zehn Sekunden ein. Das  
634 kann beim einen länger, beim anderen kürzer sein, dann wieder zurück zum anderen,  
635 oder wenn einer wirklich plötzlich dazwischen spricht, dass man dann proaktiv sofort  
636 umschaltet und nicht auf das System wartet, bis das umschaltet sondern wenn Du  
637 schon hörst, dass einer eine Frage hat, der hat sie schon angekündigt mit anderen  
638 Tools, dass er etwas fragen möchte, switche ich dann vorab zu demjenigen hin, da  
639 wissen die Leute dann, aha, mit dem passiert jetzt gleich was. Also man muss die  
640 Leute schon versuchen, da wirklich dauernd an den Zügeln zu halten.

641

642 F51: Das heißt, Du siehst schon einen gravierenden Unterschied zwischen Video und  
643 Face-to-Face, denn in beiden Fällen siehst Du die Teilnehmer?

644

645 A51: Ja, bei Face-to-Face lässt sich viel mehr improvisieren, beim virtuellen Meeting  
646 ist es so, dass Du, wenn Du wirklich die gleichen Präsentationen machen möchtest,  
647 diese viel besser vorbereiten musst.

648

649 F52: Von meiner Seite sind wir mit den Fragen soweit durch. Hast Du noch  
650 irgendwelche speziellen Themen oder Stichworte, Praxistipps?

651

652 A52: Wichtig war, aber das habe ich schon erwähnt dieses Broadcasting, dass ich das  
653 als sehr gutes Instrument sehe, eine große Menge zu erreichen. Was vielleicht nicht  
654 erwähnt worden ist, ist, dass nicht jede Präsentation live sein muss. Auch wenn ein  
655 Broadcast gemacht wird zum Beispiel an eine Gruppe von 1000 Leuten, wo ich die  
656 ganze Welt erreichen möchte, kann ich mit den Tools, die wir zur Zeit zur Verfügung  
657 haben für Livemeetings, relativ leicht eine Aufzeichnung machen, ohne spezielles  
658 Equipment zu benötigen. D.h. ich kann mich als Sprecher mit aufzeichnen, d.h. mein  
659 Ton, mein Bild ist dann alles mit auf der Aufzeichnung, was natürlich ein Riesenvorteil  
660 ist, denn ich kann natürlich diese Präsentation relativ stressfrei vorbereiten und  
661 aufzeichnen und dann präsentiere ich das dann, bin aber live dabei um Antworten zu  
662 geben. Das sind schon Möglichkeiten, um das ganze professionell vorzubereiten. Da  
663 muss man sich wirklich damit beschäftigen, um auf Best Practices entsprechend  
664 hingewiesen zu werden.

665

666 F53: Ein schönes Schlusswort, vielen Dank für das Gespräch.

667

## Interview 3, 11. Februar 2008

**Geschlecht?** m x w

**Alter?** 41 J

### **Funktionsbereich?**

- Finanz-/Rechnungswesen
- Controlling
- Marketing
- Vertrieb/Verkauf/Kundenbetreuung
- Einkauf
- Logistik/Transport
- Organisations-/Unternehmensentwicklung
- Kommunikation
- Produktion
- Forschung & Entwicklung
- Qualitätsmanagement
- Personalbetreuung/-administration
- Personalentwicklung/Ausbildung
- Projektmanagement
- Stab
- Verwaltung/Sekretariat
- x Sonstige: IT

### **Hierarchieebene?**

- Vorstand/Geschäftsführung/Unternehmensleitung
- Bereichsleitung IT
- Filial-/Niederlassungsleitung
- x Abteilungsleitung
- Team-/Gruppenleitung
- Referent/Experte
- Mitarbeiter/Sachbearbeitung
- Sonstige

### **Unternehmensgröße?**

- 1-49 MA
- 50-99 MA
- 100-499 MA
- x 500-999 MA
- 1000-4999 MA
- 5000-9999 MA
- 10000 oder mehr MA

**Branche?**

- Agrarwirtschaft
- Architektur
- Automobilindustrie
- Bau & Bergbau
- Beratung
- Chemie/Pharma
- Druckindustrie
- Elektrotechnik
- Energie
- Finanzwirtschaft
- Forschung & Entwicklung
- Gesundheitswesen
- Gastronomie
- Handel
- Immobilien
- Maschinenbau
- Medien
- Öfftl. Dienst
- Software
- Telekommunikation
- Tourismus
- Transport
- Werbeindustrie
- x Sonstiges: IT Beratung

**Ausbildung?** (höchster Abschluss)

- Keine
- Volksschule
- Hauptschule
- x Matura
- Berufsausbildung
- Meister
- Bachelor
- FH-Studium
- Uni-Studium
- MBA
- Promotion
- Habilitation
- Sonstiges

**Status?**

- Selbständig
- x Angestellt
- Sonstiges

**IT Kenntnisse?**

- Unerfahren
- Durchschnittlich
- Gut
- x Sehr gut

***Sprachkenntnisse?***

Deutsch, Englisch

1 **Transkript**

2

3 F01: Ein herzliches Grüß Gott und vielen Dank vorweg für die Zeit die Sie sich nehmen  
4 für dieses Interview. Wir haben im Vorfeld schon ganz kurz gesprochen, warum und  
5 weshalb, die Hintergründe, das heißt ich würde gleich direkt in das Interview  
6 einsteigen. Dann sagen Sie mir bitte, welche Funktion Sie im Unternehmen  
7 einnehmen?

8

9 A01: Also in der Consulting und Integration Gruppe gibt's Schwerpunkte und dort leite  
10 ich die Infrastrukturgruppe, die sich allen Themen, wo Microsoft Produkte benötigt  
11 werden, beschäftigt.

12

13 F02: Wie lange sind Sie schon mit der Führung virtueller Teams betraut?

14

15 A02: So ungefähr ein dreiviertel Jahr.

16

17 F03: Welche Arten von Teams sind das? Sind das eher kurzfristig zusammengesetzte  
18 Projektteams? Oder sind das eher Arbeitsteams, wo sich die Leute dann über einen  
19 längeren Zeitraum auch schon kennen gelernt haben und virtuell miteinander  
20 zusammenarbeiten?

21

22 A03: Beides, kann ich da Gott sei dank sagen. Das eine ist das Team, das ich in Wien  
23 führe, das ist stationär, noch zu Hause, aber unsere Projektteams erstrecken sich  
24 weltweit. Das heißt, für viele Projekte erarbeiten wir in weltweiten Projektteams  
25 zusammen, wo ich dann teilweise auch die Projektleitung habe.

26

27 F04: Wie groß sind diese Teams?

28

29 A04: Immer um die 10 Personen. Das ist so eine typische Teamgröße. Da gibt's  
30 Ausreißer nach unten oder nach oben, aber das ist so der Schnitt.

31

32 F05: Von der Verstreutheit der Personen haben Sie gesagt, sitzt also ein Team hier,  
33 also in Österreich, und die anderen Teams sind auf der ganzen Welt verstreut.

34

35 A05: Weltweit, genau, richtig. Ja.

36

37 F06: Erzählen Sie einfach einmal, wie so ein Meeting abläuft.

38

39 A06: Es ist ganz unterschiedlich, ob wir ein Teammeeting in Wien haben mit der  
40 Gruppe oder ob wir ein Projektmeeting haben wo wir eben weltweit  
41 zusammenarbeiten.

42

43 F07: Sind die Teammeetings auch virtuelle Meetings oder kommen hier die Leute  
44 Face-to-Face zusammen.

45

46 F07: Hier kommen die Leute so es geht Face-to-Face zusammen. Es gibt kleine  
47 Ausnahmen, es gibt in lokalen Teams auch Projekte, die im Westen Österreichs

48 abgehalten werden, wo wir die Leute dann über so virtuelle Konferenzen zuschalten  
49 können wenn wir sozusagen lokal zusammensitzen. Das ist aber nicht die Regel. Wo  
50 die virtuelle Zusammenarbeit häufig stattfindet ist in Projekten wo wir eben weltweit  
51 unsere Ressourcen verwenden und wo es zu Projektschwerpunkten gerade eben  
52 Konferenzen gibt. Wo ich sage wir verwenden dazu auch natürlich die  
53 Softwareunterstützung und ganz wichtig bei so einem Teammeeting ist immer  
54 gewesen, und es war auch einer der Erfolgsfaktoren, dass einmal ganz klar  
55 abgesteckt ist eine Agenda, welche Punkte wollen wir behandeln. Das heißt, wenn  
56 man jetzt in ein Projektteam hineingeht, gibt's meistens Arbeitspakete oder Teile von  
57 Arbeitspaketen, wo jedem schon im Vorhinein via E-Mail mitgeteilt wird, worum es  
58 geht da drinnen also das ist kein Bla-Bla.

59

60 F08: Da sind wir gleich im Bereich der Vorbereitung.

61

62 A08: Das heißt eine Agenda ist ein Erfolgsfaktor für jedes Meeting glaube ich. Also  
63 egal, ob die Leute zusammensitzen hier lokal als auch bei virtuellen Meetings. Nur  
64 virtuell auch einen Leitfaden zur Verfügung zu stellen ist ganz wichtig. Wir verwenden  
65 diesen Leitfaden auch, der bleibt eingeblendet, das heißt, man weiß während der  
66 Konferenz wenn man das Online macht, bei welchem Punkt der Agenda befindet man  
67 sich gerade, also diese Übersicht zu beinhalten. Wenn man von einer PowerPoint Slide  
68 gewohnt ist, das man Kapitel für Kapitel abarbeitet hat man die Agenda eigentlich  
69 immer im Blickfeld und dazu die speziellen Themen dann. Der Vortragende oder der  
70 Gesprächspartner wird dann zusätzlich eingeblendet, das heißt man sieht sehr wohl  
71 auch sein Gesicht, man hat die Möglichkeit dann auch im Team Nachrichten zu  
72 schreiben und natürlich das meiste wird einmal über eine Power Point geführt. Wir  
73 haben so, in der Abteilung ist es üblich, dass man wenn man solche Besprechungen  
74 macht immer ein Power Point Slide Deck hat, das muss man dann auch archivieren  
75 und abspeichern. Wo man dann aktuell auch Ergänzungen dazuschreiben kann, also  
76 wir nutzen auch die Funktionen, dass man Desktops freigeben kann. Damit auch  
77 interaktiv gearbeitet werden kann auf jeder Seite. Abschließend ist immer ganz  
78 wichtig am Ende des Meetings und wir schauen da sehr auf die Zeitkultur, dass wir  
79 rechtzeitig das Meeting beenden und eine Zusammenfassung der offenen Punkte  
80 gemacht haben oder die besprochenen Punkte, d.h. jeder wiederholt noch einmal,  
81 dass was da ausgemacht worden ist und besprochen worden ist. Und falls die Zeit  
82 nicht gereicht hat, wird ein neuer Meetingrequest geschickt. Also wir versuchen  
83 nicht, das bis zum letzten Moment auszufüllen und jeder geht dann in die Leere. Wir  
84 haben viel gehört, wir versuchen es wirklich noch einmal auf den Punkt zu bringen.  
85 Zusammen zu fassen was der Output war.

86

87 F09: Wir haben jetzt 2 Themen, die mich sehr interessieren, auf der einen Seite wie  
88 lange dauert so ein Meeting im Schnitt, sind da Erfahrungswerte vorhanden, was gut  
89 ist und wo es dann anfängt wirklich schlecht zu werden?

90

91 A09: Ja. Also die typische 1 Stunde, wir haben das auch nachdem wir über  
92 Telefonleitungen verbunden sind und wenn wir das über unsere Mobiltelefone machen,  
93 wird nach einer Stunde auch die Leitung gekappt. Warum das so ist, habe ich bis  
94 heute noch nicht herausgefunden, aber das ist einfach so vom Provider her, das heißt

95 wir haben wirklich, die Meetingdauer ist so eine dreiviertel Stunde versuchen wir den  
96 Content durchzubringen, die letzte Viertelstunde noch einmal alles nieder zu schreiben,  
97 fest zu halten und nochmals zu wiederholen.

98

99 F10: Haben Sie Meetings erlebt, die länger gedauert haben und wenn ja, was passiert  
100 dann, oder was ist Ihre Erfahrung damit?

101

102 A10: Die Screens bleiben ja Gott sei dank erhalten und brechen nicht ab, es werden  
103 einfach die Telefonkonferenzen neu aufgebaut. Und so passiert's. Nachdem das  
104 innerhalb unseres Unternehmens bekannt ist, dass es dieses Phänomen gibt,  
105 zumindest den österreichischen Kollegen, hat man sich daran gewöhnt.

106

107 F11: Sind da auch andere Aspekte oder andere Veränderungen zu beobachten von den  
108 Teilnehmern her? Oder wie ist das generell? Wir sagen ja Face-to-Face, man sitzt sich  
109 gegenüber man hat auch 100 % der Kommunikationsmöglichkeiten, die vorhanden  
110 sind, einfach zur Verfügung. Wie sehen Sie das jetzt im Unterschied z.B. in der  
111 höchstmöglichen technologisch unterstützten Form wie in einer Videokonferenz?

112

113 A11: Ja, das heißt solange sich Techniker über technischen Content unterhalten sehe  
114 ich darin überhaupt kein Problem. Ich möchte, also ich würde nie ein  
115 Mitarbeiterjahresgespräch über eine Videokonferenz abhalten wollen. Da fehlt mir  
116 was. Das sind vielleicht nur die 20 % die mir fehlen, aber da fehlt mir was.

117

118 F12: Was fehlt?

119

120 A12: Das ist einfach der persönliche Kontakt, man sieht ja doch nur den Kopf, der  
121 übertragen wird. Und zur Körpersprache, wie man es auch da sieht vielleicht, gehört  
122 einfach mehr dazu.

123 Man könnte sagen, man geht einen Schritt weiter, man nimmt nicht nur den Kopf auf  
124 bei der Videokonferenz und zeigt den ganzen Oberkörper, wie es ja auch schon  
125 Lösungen gibt, aber es fallen die Füße weg. Man merkt aber auch, wie ja auch Füße  
126 derart geprägt reagieren. Und es fehlt eben ein bisschen was. Wie gesagt, ich würde  
127 die Abgrenzung so ziehen, weil für eine technische Besprechung, Projektbesprechung,  
128 Teambesprechung überhaupt kein Thema. Da ersetzt jetzt diese Lösung eigentlich  
129 alles was ich dazu brauche, für ein doch persönliches Gespräch, Jahresgespräch,  
130 Mitarbeitergespräch ziehe ich's vor Face-to-Face. Und da nehme ich auch, wenn es  
131 notwendig ist, die Transportkosten sozusagen in Anspruch.

132

133 F13: Das heißt, das geht wirklich sehr in das Thema der persönlichen Beziehung.  
134 Gibt's irgendwie andere Themenstellungen, wo sie sagen, na ja da geht's vielleicht in  
135 Abstufungen noch irgendwie ja, aber dann schon wenn man wirklich nur mehr auf  
136 Audio oder überhaupt Text basierend chattet, geht dann gar nicht mehr.

137

138 A13: Also ich finde Instant Messaging als solches, wenn man's nur auf den Instant  
139 Messenger beschränkt, halt auf die kleinste Form eigentlich, sehr ein angenehmes  
140 Tool um schnell technische Informationen auszutauschen. Mir geht's oft so, dass ich  
141 doch länger arbeite, das heißt in die Nacht hinein, und jetzt kein Telefongespräch mehr

142 führen möchte oder keine Telefon-, Videokonferenz aufbauen möchte, auch als  
143 Rücksicht auf die Familie. Und da schreibt man sich kurze E-Mails, war auch früher so  
144 der Fall, Du verbindest Dich über Exchange und das ist so mit Instant Messaging  
145 glaube ich sehr, sehr gut gelöst. Und das reicht auch für diesen Kontakt. Weil es geht  
146 ja fast allen so, dass sie zu Hause auch andere haben, und dafür ist es hervorragend,  
147 das reicht sicher. Was ich vorher noch vergessen habe dazu zu fügen, es ist ja nicht  
148 nur die Körpersprache, sondern ich kann während dem Meeting auch steuern, wir  
149 gehen hinaus, mit einer Auszeit, wir gehen auf einen Kaffee. Alles das, würde ich in  
150 diesem persönlichen Teil auch noch reinfallen sehen, im Gegensatz über eine  
151 Videokonferenz nicht abdecken kann. Weil da kann ich sagen, wir holen uns jetzt einen  
152 Kaffee und in 5 Minuten sitzen wir wieder vor dem Gerät und schauen uns an. Da  
153 finden so viele zwischenmenschliche Dinge statt, die einfach auch zu einem  
154 Mitarbeiterjahresgespräch z.B. gehören, die man in einer Videokonferenz einfach nicht  
155 abdecken kann.

156

157 F14: Diese Instant Messaging Geschichte, machen Sie das immer nur 1 zu 1 oder  
158 haben Sie das auch schon mit einem größeren Kreis an Teilnehmern versucht?

159

160 A14: Ich sage 90 % ist es eine 1 zu 1 Unterhaltung, kann durchaus sein, wenn man  
161 sieht es sind noch andere Kollegen online, dass man die ins Boot holt. Passiert aber  
162 eher seltener, also ich verwende es persönlich meistens für 1 zu 1.

163

164 F15: Wenn man die unterschiedlichen Aufgabenstellungen in Meetings anschaut,  
165 gibt's ja ein paar die sind so typisch, das eine wäre z.B. man kommt zusammen um  
166 eine Entscheidung zu treffen oder ein Problem zu lösen, dann gibt's das Thema  
167 Informationen zu geben, einem Kreis bzw. anders herum, Informationen zu  
168 bekommen, von so einem Team. Oder sag ich mal als anderes Extrem von dieser  
169 Entscheidungs/Lösungsthematik wäre ein Brainstorming, also man kriegt die Leute  
170 zusammen und versucht Ideen zu sammeln. Sehen Sie das prinzipiell von den  
171 Aufgabenstellungen her lösbar und was wären da Ihre persönlichen Präferenzen jetzt  
172 vom Medium, wenn man sagt Video, Audio oder wirklich nur Text?

173

174 A15: Also, gehen wir mal die Beispiele durch, die Sie genannt haben. Das eine war die  
175 Entscheidungsfindung, bei der Entscheidungsfindung ist es sehr, sehr wichtig wenn  
176 man eben über virtuelle Netzwerke zusammen arbeitet, dass eine gewisse  
177 Gesprächskultur herrscht. Die sollte man zwar auch annehmen, dass es sie gibt,  
178 wenn man an einem Tisch sitzt, aber da muss man sehr darauf achten, dass die  
179 Gesprächsdisziplin also immer nur einer spricht, der aussprechen kann, das notiert  
180 wird, was er eine spricht, bei der Entscheidungsfindung zu verarbeiten. Das ist bei  
181 Entscheidungsfindungen nicht so einfach, wie wenn man vielleicht an einem Tisch  
182 sitzt.

183

184 F16: Ist es anders als Face-to-Face? Oder läuft es dann sehr ähnlich ab?

185

186 A16: Ich würde schon sagen, dass es in dem Punkt, bei der Entscheidungsfindung  
187 anders ist.

188 Weil man kann virtuell nicht so zuordnen, wenn einer sagt, hm oder eine dieser  
189 typischen informellen Gesten die man so hat, ich muss dazu sagen, wir setzen noch  
190 nicht, leider noch nicht diese 360° Roundtable ein. Wo man da schon wieder mehr  
191 erfassen kann, von einem Team, wenn man außen ist, da stelle ich's mir schwieriger  
192 vor. Wenn man jetzt darum geht, Brainstorming zu machen, haben wir ein schönes  
193 Beispiel gemacht, dass wir einfach eine Tafel freigegeben haben und da konnte jeder  
194 mitschreiben, also das ist wie wenn man gemeinsam ein Flipchart designed oder  
195 Ideen festhält, das hat sehr gut funktioniert. Das haben wir mitgenommen und dann  
196 natürlich wieder zu einem Text umgesetzt und als Ideenfindungsplattform war das  
197 wunderbar geeignet. Und da war noch ein drittes das wir vergessen haben.

198

199 F17: Da geht's einfach um Information einholen oder Information geben.

200

201 A17: Also bei uns werden alle technischen Webcasts auch aufgezeichnet, das heißt,  
202 man könnte schon fast sagen, es läuft schon fast ein Onlinetraining zu einem Thema  
203 ab, das heißt, dieser Informationsfluss wird auf Video aufgenommen und dem  
204 Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Finde ich als ein hervorragendes Medium, weil ich  
205 muss nicht unbedingt live bei dem Webcast dabei sein, oder bei der Session dabei  
206 sein, und kann mir das später irgendwann auch nachträglich noch einmal das  
207 Aufgenommene wiedergeben. Also für eine Informationsübergabe oder –Annahme  
208 finde ich es als ein ausgezeichnetes Medium. Und wie gesagt, wir haben meistens  
209 auch den Kopf dabei, wenn man das jetzt wieder so sagen muss, und es wird alles  
210 dargestellt, also nicht das ist Power Point und die Sprache sondern auch das Video  
211 dazu, in seltenen Fällen auch ohne Video. Ich sage, für die Informationsaufnahme  
212 brauche ich nicht unbedingt das Video dazu, die Videokonferenz, da reicht es mir die  
213 Möglichkeit zu haben im Power Point und gesprochen, weil nur im Power Point da fehlt  
214 wieder was. Und der Techniker Anmerkungen vielleicht dann durchlest, wenn man nur  
215 mehr die Punkte hat, würde was fehlen, aber dass die Sprache aufgenommen wird zu  
216 den einzelnen Punkten reicht hier als Medium sicher aus.

217

218 F18: Wenn es um Entscheidungsfindung geht, lässt sich das auch so umsetzen?

219

220 A18: Ich hab's schon angesprochen, ist sicher schwieriger, wir müssen  
221 Projektentscheidungen auch so treffen, aber wie gesagt, den Tipp den ich nur geben  
222 kann ist eben, Gesprächskultur wahren und versuchen, so viel als möglich  
223 mitzunehmen. Mit den Tools die wir momentan zur Verfügung haben, ist das sicher  
224 nicht optimal. Ich sehe die ganze Gruppe eben nicht, ich kann nur deuten, was ich  
225 höre. Und wenn ich 10 Leute in dem Meeting drinnen hab, dann kann ich erstens  
226 einmal zuordnen von wem kommt der Aufschluchzer, Ächzer oder was auch immer.  
227 Das fällt schwer, man spürt dann nur es passt vielleicht was nicht, oder es sind nicht  
228 alle damit einverstanden, und da ist es auch ganz wichtig zu fragen, jeden Einzelnen,  
229 bist Du mit den Entscheidungen einverstanden? Das versuche ich, das lerne ich  
230 gerade.

231

232 F19: Bei den Projektteams, haben die ein gemeinsames Face-to-Face Kickoff Meeting  
233 gehabt, das heißt kennen sich die einzelnen Personen persönlich?

234

235 A19: Wir versuchen es, aber das ist nicht 100 % gegeben. Wenn wir einen  
236 Spezialisten aus Amerika hinzufügen für ein Problem, dann wird der einfach über Video  
237 eingebunden. Es ist nicht möglich, mit dem ein Kickoff zu machen. Wenn es möglich  
238 ist, wenn wir ein großes Projekt haben, Projektstart haben ist beim Kickoff immer die  
239 ganze Mannschaft dabei. Auch wenn sie eingeflogen werden muss. Aber im Projekt  
240 kann man das nicht gewährleisten.

241

242 F20: Bei einem Kickoff gibt's da bestimmte Themen die die Zusammenarbeit in einem  
243 virtuellen Team betreffen, die sie besprechen, definieren im Team?

244

245 A20: Es gibt die Rahmenbedingungen, das habe ich schon erwähnt, dass wir wirklich  
246 schauen, die Präsentationsslots, die man vereinbart, auch eingehalten werden. Dass  
247 rechtzeitig abgebrochen wird. Weil wie ich vorher gesagt habe, überziehen und wieder  
248 anrufen kommt vor, aber ist eigentlich die Ausnahme. Es gibt eben Regeln. Dann, was  
249 wir auch gerne verwenden ist die Möglichkeit mit Hand aufzeigen, also diese  
250 Commitments oder diese Feedbacks zu bekommen, wer ist dafür, wer ist dagegen.  
251 Also auch die Technologie kann man über das Medium gut abdecken.

252

253 F21: Da wäre ja auch ein Vorteil, dass man das grundsätzlich mal machen kann, wird  
254 das genutzt, oder erwünscht, oder will man das eh nicht?

255

256 A21: Beim Händeheben haben wir eigentlich nur die Funktion dass wir sehen, nicht,  
257 wer hat die Hand gehoben, sondern wie viele, wer ja, wer nein. Die Anzahl ergibt sich  
258 dann eh daraus. Wir sehen aber schon wer im virtuellen Team drinnen ist. Also da  
259 gibt's keine anonymen Teilnehmer, jeder kriegt seinen Zugriffscode und steigt in die  
260 Session ein.

261

262 F22: Bei den Projektteams ich nehme mal an, dass das meistens auch Meetings sind,  
263 die als Serie vorgeplant sind, oder passiert da sehr viel auch ad hoc?

264

265 A22: Das wird durchaus auch gemacht, ich würde sagen, halbe, halbe. Es gibt fixe  
266 Jourfixe für große Projekte in regelmäßigen Abständen, das ist meistens wöchentlich,  
267 und dann gibt's bei Bedarf eben auch die ad hoc Meetings. Und das hält sich ungefähr  
268 die Waage.

269

270 F23: Wenn Sie sagen, Sie sind seit einem dreiviertel Jahr ungefähr in der Position,  
271 heißt das auch dass Sie seit dieser Zeit auch die Möglichkeit haben, diese  
272 Technologien zu nutzen? Oder gibt's die schon länger bzw. wie hat die Einführung  
273 stattgefunden von der technischen Seite, von der Softskills- und Trainingsseite?

274

275 A23: Ich beschäftige mich seit 15 Jahren beruflich mit Microsoft  
276 Infrastrukturprodukten, ich kann mich nicht mehr erinnern, wann ich mit diesem  
277 Produkt irgendwann konfrontiert worden bin, sehr früh, seitdem es den ersten  
278 Messenger gibt eigentlich beschäftige ich mich mit der Technologie. Ich kann es nicht  
279 mehr sagen. Es gibt auch, bei uns ist es auch so üblich, dass ein Techniker eben  
280 seinen PC kriegt und er setzt ihn sich selbst auf mit unserem Image. Es gibt nicht die  
281 Einschulungen jetzt für Instant Messaging oder für virtuelle Teams oder was auch

282 immer. Es wird angenommen dass ein Techniker, und die Gruppe sind Techniker,  
283 damit umgehen kann.

284

285 F24: Wenn es um das Arbeiten in einem virtuellen Team als solches geht, das ist ja  
286 auch anders, als wenn man mal ins nächste Büro hineinstürzt und mit dem Kollegen  
287 Face-to-Face plaudert oder eben auf einen Kaffee geht, wir haben es schon gesagt,  
288 gab es da irgendeine Form von Unterstützung seitens des Unternehmens?

289

290 A24: Ja, da gibt's eigene aufgesetzte Trainings. Managen von virtuellen Teams,  
291 Zusammenarbeit in virtuellen Teams, also da legen wir sehr viel Wert drauf.

292

293 F25: Gehen wir einmal in die Richtung, ein besonders gut abgelaufenes Meeting, wenn  
294 Sie eines in Erinnerung haben dazu. Was waren da die Dinge, die Sie jetzt speziell auch  
295 als Führungskraft gemacht haben? Best Practices....

296

297 A25: Noch einmal, für mich ist jetzt ganz wichtig, dass jeder, der ein Meeting besucht,  
298 das ist eigentlich unabhängig von der Art wie es zustande kommt, genau weiß, einen  
299 Leitfaden hat, wie das Meeting abläuft, dass man sich an gewisse Grundsätze hält,  
300 was eben z.B. sprechen bedeutet, wann wer spricht bzw. dass es nicht durcheinander  
301 passiert. Ein gutes Meeting ist es für mich dann, wenn nach dem Meeting alle das Ziel  
302 des Meetings, was wir, es gibt da einen Meetingleitfaden bei uns im Unternehmen  
303 auch, es gibt eine Anleitung wie man ein erfolgreiches Meeting abhält, und da gibt's  
304 Ziel und Zweck für dieses Meeting, das muss jedem Mitglied klar sein, und wenn das  
305 jeder nach diesem Meeting verstanden hat oder das wir das Ziel erreicht haben, dann  
306 war es ein erfolgreiches Meeting.

307

308 F26: Wie versuchen Sie, das zu erreichen? Ich meine wir haben gehört, es gibt in der  
309 Vorbereitung eine Agenda, es gibt einen relativ klaren und straffen Zeitrahmen, der  
310 allen Teilnehmern klar sein sollte weil es mehr oder weniger nicht anders geht. Was  
311 gibt's sonst noch?

312

313 A26: Ganz wichtig ist eben, dass man auf dieses Ziel manchmal auch hinweist. Es ist  
314 sehr einfach, in einem Meeting abzuschweifen, nicht da kommt dieses Thema auf  
315 dem Tisch was eigentlich mit dem grundsätzlichen Gedanken des Meetings nichts  
316 mehr zu tun hat. Da muss man ganz klar sagen, wenn es wichtig ist, machen wir ein  
317 eigenes Meeting dafür, aber jetzt wollen wir auf der Straße bleiben nicht in der  
318 Einbahnsackgasse Umweg abbiegen.

319

320 F27: Ist das anders als bei Face-to-Face Meetings?

321

322 A27: Nein. Aber Sie haben gesagt erfolgreiches Meeting.

323

324 F28: Die Gegenüberstellung Face-to-Face, wo sind die Unterschiede?

325

326 A28: Den Meeting Leitfaden den es gibt, den hat es schon vor 10 Jahren gegeben,  
327 glaube ich und da ändert sich durch die Technologie eigentlich nicht. Dieser Leitfaden  
328 wird eingehalten und ich glaube dass es ein Erfolgsfaktor für beide Seiten ist.

329

330 F29: Gibt es dazu Negativbeispielen, Erfahrungen, welche Schwierigkeiten hat es da  
331 gegeben? Wie ist das abgelaufen?

332

333 A29: Ja, in dem Thema, wenn es Telefonkonferenzen z.B. sind, die also wirklich nur  
334 über das Telefon laufen, und jemand sitzt im Auto oder hat einen hohen  
335 Geräuschpegel um sich herum oder sitzt in einem Büro beim Kunden, durchaus auch  
336 möglich, ja, dass der Consultant ja doch beim Kunden sitzt und diese Videokonferenz  
337 in irgendeiner Ecke noch macht, und da gibt's einen Lärmpegel dahinter, so was muss  
338 man einfach dann ausschalten oder der mutet dann sein Mikrofon also ist nicht mehr  
339 wirklich Teilnehmer sondern nur mehr Mithörer was passiert. Das sind für mich  
340 Negativbeispiele. Negativbeispiele sind dann, wenn man 10 Leute innerhalb einer  
341 Viertelstunde in das Meeting reinkriegt, zeitversetzt, also die sind einfach nicht  
342 pünktlich da, bei Meetingbeginn. Also das ist einfach, aber das gilt auch für jedes  
343 Meeting wieder, das ist kein Unterschied eigentlich zu den anderen. Wie gesagt  
344 Geräuschpegel muss man darauf schauen, also die Umgebung muss passen. Wenn  
345 der Consultant in seine HomeOffice sitzt, wie es ja bei uns auch verbreitet ist, dann ist  
346 das überhaupt kein Problem. Wenn es eine abgeschottete, wenn dahinter die Kinder  
347 oder die Küchenmaschine läuft, oder der Rasenmäher dann ist es ungeeignet für das  
348 Medium das muss man halt dann ausgrenzen, das ist schon sehr wohl ein  
349 Unterschied.

350

351 F30: Gibt's Unterschiede in der Disziplin wenn es zum Beispiel um Rededisziplin geht,  
352 um Pünktlichkeit, jetzt auch wieder wenn das eine Video-, Telefonkonferenz ist, im  
353 Vergleich zu Face-to-Face Meetings?

354

355 A30: Nein, eigentlich nicht. Muss ich sagen, ja. Ich glaub sogar eher, dass die Face-to-  
356 Face Meetings, da holt man sich dann vielleicht noch einen Kaffee, wenn nur 8 von 10  
357 Personen da sind und man wartet noch und bei Videokonferenzen fangen wir schon  
358 pünktlich an. Da wird dann nicht so darauf geachtet ob da noch einer einen Kaffee will,  
359 da wird dann schon begonnen. Das ist bei Face-to-Face nicht so effizient, in dem Fall  
360 durchgearbeitet wird, wie bei einer Konferenz.

361

362 F31: Das heißt aber jetzt nicht von der Teilnehmerseite her, dass da jetzt alle extrem  
363 pünktlich auch sind weil sie wissen, dass es pünktlich beginnt? Oder ist das doch so?

364

365 A31: Das ist eine gute Frage. Muss ich mal meine Kollegen fragen wie sie das sehen.  
366 Nein. Was einen riesigen Unterschied macht, ist sicher auch, ob das Direct Reports zu  
367 mir sind oder ob das Projektmitarbeiter aus anderen Ländern sind. Da gibt's solche die  
368 total überpünktlich sind und wieder solche, die das nicht sind. Aber das ist auch oft  
369 von der Mentalität der zusammenarbeitenden Personen abhängig. Also ich kann das  
370 schon ein bisschen eingrenzen, das wissen wir alle, da gibt's das schöne Wort  
371 „mañana“ oder irgendwann einmal wo es eben Kulturen gibt, wo das nicht so streng  
372 gesehen wird, wenn das Meeting um 14:00 Uhr ist, dann ist es vielleicht um 14:15 Uhr  
373 auch noch. Das würde ich von der Kultur abhängig machen.

374

375 F32: Wie arbeiten diese Projektteams zusammen?

376

377 A32: Das ist ganz unterschiedlich, zwischen 3 Monate und einem Jahr. Das ist so die  
378 häufigste Zusammenstellung.

379

380 F33: Im Zusammenhang mit Virtualität fällt ja sehr oft auch das Thema Vertrauen.  
381 Gibt's da jetzt spezielle Punkte auf die Sie als Führungskraft auch schauen? Weil 3  
382 Monate das ist jetzt nicht so ein langer Zeitraum, wenn sich die Leute z.B. gar nicht  
383 kennen.

384

385 A33: Vertrauen gegenüber den anderen Projektteilnehmern oder Mitgliedern, also nicht  
386 in die Technologie?

387

388 F34: Nein, da geht's wirklich sehr um das Zwischenmenschliche auch.

389

390 A34: Wir haben einen so genannten Ressource Market, das ist ein fürchterliches  
391 Wort, aber da sind alle Consultants weltweit, eigentlich auf einen Marktplatz, so kann  
392 man sich das vorstellen. Und auf diesen Marktplatz wird zugegriffen. Da herrscht  
393 Vertrauen. Also wenn wir Leute, Ressourcen von anderen Ländern hinzufügen, zu  
394 unseren Projekten, dann herrscht dort Vertrauen. Ich hätte da noch nie und ich hab  
395 auch noch nie ein negatives Beispiel gehabt.

396

397 F35: Das heißt, Sie haben die Möglichkeit, sich das Profil vorab anzuschauen. Da  
398 geht's natürlich auch um Skills jetzt auf der einen Seite, na klar, ich brauche  
399 bestimmte Ressourcen das ist ja irgendwie auch das Kernthema der Virtualität. Das  
400 heißt, Sie sehen auch, an welchen Projekten die Personen unter Umständen schon  
401 gearbeitet haben.

402

403 A35: Genau. Ich sehe die komplette Historie eines Consultants, und nach dem man  
404 auch bei uns filtern kann, das heißt ich suche die Ressource in dem Skillsektor eben,  
405 und dann sehe ich aber auch, wie lange ist der schon bei HP, was waren seine letzten  
406 Projekte.

407

408 F36: Gibt's da auch Feedback? Sieht man da Feedback auch oder setzt man sich  
409 unter Umständen mit dem Vorgesetzten oder einem früheren Projektleiter in  
410 Verbindung?

411

412 A36: Für jedes Land gibt es einen Ressource Manager und die Ansprechperson ist  
413 eigentlich nicht der Consultant, in erster Linie sondern mal der Ressource Manager  
414 und der ist halt verfügbar oder nicht. Es gibt 2 Möglichkeiten, man kann sich aktiv in  
415 diesen Marktplatz hineinstellen das man verfügbar ist, das würde man dann sehen,  
416 oder man sagt, das wäre der richtige Mann, ich brauche den unbedingt, ich frage  
417 einmal den Ressource Manager des Landes, über den geht das dann, welche  
418 Möglichkeit gibt es, mir diesen Mann oder diese Frau zur Verfügung zu stellen.

419

420 F37: Das ist aber ein Tool, dass nicht nur den Führungskräften zur Verfügung steht,  
421 wenn Sie sagen man kann sich als Mitarbeiter aktiv reinstellen, das heißt die

422 Teammitglieder haben prinzipiell auch die Möglichkeit dort reinzuschauen und  
423 Informationen über die anderen Teilnehmer abzurufen.

424

425 A37: Absolut.

426

427 F38: Gibt's außer den geschäftlichen Meetings auch Zusammentreffen auf dieser  
428 technologischen Basis und wo eher eben genau dieses private Kennenlernen verfolgen  
429 kann? Gibt's eine gemeinsame Teamsite, da stehen wir als Team drauf, wo auch  
430 jedes Teammitglied z.B. von sich aus, so einen kleinen Abstract von sich, von seinen  
431 Erfahrungen, was er gerne tut, oder weniger gerne hat, macht?

432

433 A38: Also das gibt's auf jeden Fall, wir verwenden ja weltweit SharePoint Technologie.  
434 Jede Abteilung hat die Möglichkeit, eine Teamsite zu machen. Jeder Mitarbeiter hat  
435 die Möglichkeit, seine eigene Teamsite zu machen, also wir haben dieses Self Creation  
436 Service, wir haben ungefähr für die ganze Company 1000 neue Webseiten pro Monat,  
437 es werden allerdings auch wieder 700 geschlossen, also man sieht für ad hoc  
438 Kooperation, Projekte, Seiten werden aufgemacht, Seiten werden wieder  
439 geschlossen. Aber wir wachsen doch recht kräftig auch in dem Bereich. Diese  
440 Möglichkeit gibt's und es liegt dann am Abteilungslead oder an dem Seiten Owner, und  
441 wie gesagt, es kann jeder Mitarbeiter sein, welchen Content er dort hinein stellt. Wir  
442 regeln das ganze über Quoten, das heißt jedem Mitarbeiter stehen 250 MB einmal so  
443 zur Verfügung, wenn er weiter Platz braucht, dann muss er das begründen mit einem  
444 Business Case. Das heißt um seine persönlichen Bilder rauf zu laden kann er 250 MB  
445 nutzen, dann muss er aber Antrag stellen und da muss ein Business Need dahinter  
446 sein, warum mehr. Also sicher nicht um weitere 250 MB Bilder hoch zu laden. Aber die  
447 Möglichkeit besteht.

448

449 F39: Jetzt vielleicht noch kurz, wir haben schon sehr viel über Vorbereitung und auch  
450 Durchführung gesprochen, gibt's eine spezielle Form der Nachbereitung von solchen  
451 Meetings?

452

453 A39: Ja die Zusammenfassung, jeder Meetingteilnehmer bekommt ein Protokoll vom  
454 Meeting. Und das wird auch z.B. auf unseren SharePoint abgelegt zu den Meetings.

455

456 F40: Ist das anders als bei Face-to-Face, ich frage jetzt gleich wieder?

457

458 A40: Nein. Ein Erfolgsfaktor ist ja auch, dass man auf die Meetingprotokolle  
459 zurückgreifen kann. Hat uns schon oft genutzt. Wir machen auch für jedes Projekt  
460 einen Projektreview wieder in dem Team, nicht für jedes muss ich sagen, ab einer  
461 gewissen Größenordnung machen wir ein Projektreview, der auch in unsere  
462 Knowledgebase wieder reingeht. Wo wir sagen, was ist bei dem Projekt gut  
463 gegangen, was ist weniger gut gegangen, sollten wir ausbauen, das kann man  
464 verbessern. Was sollte man anderen mitteilen? Und daraus können dann auch wieder  
465 Knowledge Briefs entstehen, das heißt Best Practice sozusagen, von diesem Projekt,  
466 die dann wieder gepostet werden in dieses weltweite Knowledge Management Tool.  
467 Auch basierend auf SharePoint.

468

469 F41: Vom Medium her, also wieder Text, Audio, Video gibt's da Präferenzen oder ist  
470 das sehr stark abhängig von der Aufgabe, die man in einem Meeting lösen möchte?  
471

472 A41: Ja würde ich so sagen. Face-to-Face wenn wir wirklich 2er Konferenzen haben,  
473 ist mir sicher lieber, man sieht das Gegenüber mit dem man spricht. Ich sage in der  
474 größeren Runde hat das Video dann nicht unbedingt wieder diesen Stellenwert, weil  
475 wir sehen nicht alle. Wir sitzen in einem Raum, haben einen Beamer mit einer Session,  
476 das heißt wir sehen zwar das Gegenüber oder der, der gerade spricht, aber wir sehen  
477 nicht alle Teilnehmer. D.h. da würde ich das nicht so hoch stellen. Face-to-Face, 1 zu 1  
478 sehr gerne.

479

480 F42: Und wenn vorhanden, dann schon auch mit Video?

481

482 A42: Ja. Es ist auch wie gesagt, bei unseren Aufzeichnungen, bei unserer Technologie  
483 wenn dies weitergegeben wird, wenn es Informationsveranstaltungen über dieses  
484 Medium gibt, wird es aufgenommen und da ist das Video dabei.

485

486 F43: Von Ihrer Seite sonst noch aus der Sicht des Leiters eines solchen Meetings so  
487 Tipps, Tricks, Best Practices, die sich sonst noch außer der Vorbereitung, dass alle  
488 wissen worum es geht?

489

490 A43: Weil wir ein IT Unternehmen sind, sind das vielleicht alles so selbstverständliche  
491 Dinge, ich könnte jetzt nicht sagen, was anders ist, oder was man mehr beachten  
492 sollte, natürlich bei der Raumreservierung schauen, aber das ist bei uns Gang und  
493 Gebe, dass ein Beamer vorhanden ist, weil wir bauen nicht jeder auf, über seinen  
494 Computer dann die Session auf, mit den anderen Teams sondern wir, ein Team sitzt  
495 zusammen, das sind vielleicht 3, 4 Leute, unterhält sich mit den anderen 3, 4 Leuten  
496 und da ist die Technologie, der Beamer auch noch dazwischen. Dass man das dann  
497 projizieren kann und dann nicht zu viert in einem Raum sitzt, wo alle 4 mit ihren  
498 Laptops dann, das wird dann auch nicht funktionieren, da würde es dann auch diese  
499 Überblend-Problematik geben, also das Übersteuern der Mikrofone.

500

501 F44: Wie gehen Sie mit einer Situation um, wir haben es schon zuerst angesprochen,  
502 wenn z.B. alle beginnen wie wild durcheinander zu reden oder Sie einfach merken,  
503 dass die Aufmerksamkeit irgendwie schwindet, aus welchen Gründen auch immer?  
504 Einerseits weil das Thema vielleicht nicht interessant ist oder weil es einfach zu lange  
505 dauert?

506

507 A44: Ich muss ehrlich sagen, ist mir nur ein einziges Mal passiert, dass ich eine  
508 Konferenz abgebrochen habe, das war eine Entscheidungsfindung, die auch mit sehr  
509 vielen Emotionen verbunden war, wir bauen die Konferenz wieder in einer halben  
510 Stunde auf. Also einfach nichts anderes was ich auch so machen würde, so zu sagen  
511 jetzt machen wir eine Pause, gehen auf einen Kaffee und dann kommen wir wieder.  
512 Es ist nichts, was ich jetzt auf diese Technologie münzen würde, das ist etwas, das  
513 man mitkriegt oder lernt.

514

515 F45: Glauben Sie, dass das Face-to-Face anders abgelaufen wäre?

516

517 A45: Nein, darum sage ich, ich glaube nicht, ich sehe da keinen großen Unterschied.  
518 Wie gesagt, noch einmal, wir kommen aus einer IT Firma, da ist es nicht so anders  
519 jetzt mit einem Gerät zu arbeiten, das das Bild und den Ton überträgt als vielleicht in  
520 einer anderen Branche. Wir sind ja doch alle IT affin.

521

522 F46: Gut, aber trotzdem es bleibt, am Anfang haben wir gesagt, 20 % ist so die  
523 Diskrepanz zwischen Face-to-Face und Video. Ja, deshalb immer mein Einhaken und  
524 meine Fragen.

525

526 A46: Das größte sind sicher die Emotionen und je größer die Runde, desto schwerer  
527 ist zu sagen, von welcher Ecke kommt diese Emotion. Das ist ein Teil der abgeht, den  
528 man auch nicht so leicht ersetzen kann.

529

530 F47: Gibt es von Ihrer Seite noch ganz, ganz wichtige Informationen, die Sie uns  
531 mitgeben wollen?

532

533 A47: Mir fällt jetzt nichts ein, vielleicht kommt da noch was später.

534

535 F48: Gut, ich denke wir sind mit den Fragen so weit ganz gut durch. Wenn mir eine  
536 Frage oder eine Information noch fehlen sollte, dann darf ich auf Sie zukommen?

537

538 A48: Gerne.

539

540 F49: Also dann sage ich danke für das Gespräch.

541

542 A49: Bitte, gerne

## Interview 4, 17. Februar 2008

**Geschlecht?** m x w

**Alter?** 42 J

### **Funktionsbereich?**

- Finanz-/Rechnungswesen
- Controlling
- Marketing
- Vertrieb/Verkauf/Kundenbetreuung
- Einkauf
- Logistik/Transport
- Organisations-/Unternehmensentwicklung
- Kommunikation
- Produktion
- Forschung & Entwicklung
- Qualitätsmanagement
- Personalbetreuung/-administration
- Personalentwicklung/Ausbildung
- Projektmanagement
- x Stab
- Verwaltung/Sekretariat
- Sonstige

### **Hierarchieebene?**

- Vorstand/Geschäftsführung/Unternehmensleitung
- x Bereichsleitung IT
- Filial-/Niederlassungsleitung
- Abteilungsleitung
- Team-/Gruppenleitung
- Referent/Experte
- Mitarbeiter/Sachbearbeitung
- Sonstige

### **Unternehmensgröße?**

- 1-49 MA
- 50-99 MA
- x 100-499 MA
- 500-999 MA
- 1000-4999 MA
- 5000-9999 MA
- 10000 oder mehr MA

**Branche?**

- Agrarwirtschaft
- Architektur
- Automobilindustrie
- Bau & Bergbau
- Beratung
- Chemie/Pharma
- Druckindustrie
- Elektrotechnik
- Energie
- Finanzwirtschaft
- Forschung & Entwicklung
- Gesundheitswesen
- Gastronomie
- Handel
- Immobilien
- Maschinenbau
- Medien
- Öfftl. Dienst
- Software
- Telekommunikation
- Tourismus
- Transport
- Werbeindustrie
- x Sonstiges: IT

**Ausbildung?** (höchster Abschluss)

- Keine
- Volksschule
- Hauptschule
- x Matura
- Berufsausbildung
- Meister
- Bachelor
- FH-Studium
- Uni-Studium
- MBA
- Promotion
- Habilitation
- Sonstiges

**Status?**

- Selbständig
- x Angestellt
- Sonstiges

**IT Kenntnisse?**

- Unerfahren
- Durchschnittlich
- Gut
- x Sehr gut

***Sprachkenntnisse?***

Deutsch, Englisch

1 **Transkript**

2

3 F01: Herzlich Willkommen und schönen Abend! Danke für Deine Zeit, die Du Dir für  
4 das Interview nimmst. Beginnen wir gleich mit einer kurzen Intro, das heißt ich frage  
5 Dich einmal in welcher Funktion bist Du im Unternehmen tätig und wie lange Du das  
6 schon machst?

7

8 A01: Also ich bin seit 1999 in der Logistikbranche in wechselnden Unternehmen, die  
9 jeweils vom nächsten Unternehmen, in das ich gekommen bin, gekauft wurden. Zur  
10 Zeit in der Funktion Operations Service Delivery Director für Europe, Middle East und  
11 Afrika. Das ist in der Berichtsebene zum CIO in der 3. Linie und im Zuge dessen kann  
12 ich also nur sagen zum Thema ich arbeite grundsätzlich mit virtuellen Teams, das  
13 heißt also eine meine Hauptmedien, meine Teams zu führen sind eben genau Instant  
14 Messaging, Webcasts, Web Conferences, Telefonkonferenzen.

15

16 F02: Wie lang übst Du diese Funktion als Leiter virtueller Teams schon aus?

17

18 A02: Insgesamt seit 8 Jahren.

19

20 F03: Du hast gesagt, Du bist verantwortlich für eine Region, einen großen regionalen  
21 Bereich, heißt das auch, dass die Mitglieder Deiner virtuellen Teams auch über diesen  
22 Bereich verstreut sind oder wie weit sitzen die auseinander?

23

24 A03: Es gibt ein regionales Core Team UK und es gibt, ich würde sagen 50 % der  
25 Teammembers kommen eben aus der EMEA Region, das geht von Holland, Belgien,  
26 Eastern Europe, Central Europe bis runter South Africa.

27

28 F04: Es gibt verschiedene Arten virtueller Teams, es gibt Teams, die halt aufgrund von  
29 Projekten kurzfristig zusammengestellt werden und dann über einen eher kürzeren  
30 Zeitraum zusammenarbeiten und das andere Gegenteil wären sozusagen  
31 Arbeitsteams, die zusammengesetzt sind, relativ gut in der Organisation eingebettet  
32 sind, um dann lange Zeit miteinander zusammenzuarbeiten. Hast Du da hauptsächlich  
33 den einen oder anderen Typ oder ist das bunt gemischt, also welche Arten von Teams  
34 sind das, mit denen Du arbeitest?

35

36 A04: Also mein Team grundsätzlich ist, würde ich sagen, meine Funktion ist Operation  
37 Service Delivery, das heißt, das ich mache das klassische Run Business. Meine  
38 Beziehung zu den virtuellen Teams sind definitiv längerfristig, unsere Aufgabe ist es,  
39 Services, die implementiert wurden, einfach am Laufen zu halten und weiter zu  
40 entwickeln, das heißt, kurzfristige Beziehungen habe ich in Projekten, in Programmen,  
41 aber mein Core Team ist auf längerfristige Zusammenarbeit aufgebaut.

42

43 F05: Welche Teamgröße hast Du da?

44

45 A05: Also ich hab im Moment 29 Direct Reports und insgesamt also wenn man  
46 runterkaskadiert sind es in etwa 380.

47

48 F06: Mit 380 gleichzeitig wirst Du wahrscheinlich eher selten ein virtuelles  
49 Teammeeting haben. Wie groß sind diese Meetings üblicherweise? Wie viele  
50 Teilnehmer?

51

52 A06: Das sind die so genannten Service Line Leads, die sind auf so genannten Service  
53 Towers aufgebaut, die teilweise global, teilweise regional sind, und da sind so im  
54 Schnitt an den Meetings zwischen 8 und 12 Leute beteiligt.

55

56 F07: Das ist jetzt Dein Team? Wie oft machst Du Meetings mit denen?

57

58 A07: Es gibt ein wöchentliches Meeting, das man vielleicht vergleichen kann mit einer  
59 Art Jourfixe, das heißt was war letzte Woche, was kam übers Wochenende, was  
60 passiert nächste Woche, also einfach nur, das normale Business abdeckend und es  
61 gibt dann immer wiederum themenspezifische Telefonkonferenzen, wo ich eben auch  
62 diese Service Line Leads dazu einlade, die davon betroffen sind, oder betroffen sein  
63 könnten.

64

65 F08: Das heißt es gibt standardmäßig aufgesetzte Meetingserien nehme ich mal an  
66 oder auch Jourfixe Termine, wie bereitest Du die vor?

67

68 A08: Der Unterschied dazwischen, würde ich sagen zwischen einem elektronischen  
69 Meeting zum Face-to-Face Meeting ist, dass Du so ein elektronisches Meeting  
70 wesentlich besser strukturieren musst, das heißt also, es gibt eine ganz klare Agenda,  
71 nach der strikt vorgegangen wird, es gibt natürlich eine Section für any other  
72 Business, wo also die Teilnehmer ihre Sorgen und Concerns und Issues auf den Tisch  
73 bringen wollen, es gibt auch die so genannte Section, wie kann ich euch als Chef  
74 helfen, wo braucht ihr meine Hilfe, und da fass ich das einfach einen Aufgaben aus.  
75 Aber es ist wirklich eine relativ strikte Agenda. Im Gegensatz zu würde ich sagen ad  
76 hoc Meetings, die aufgrund einer außergewöhnlichen Situation einberufen werden.  
77 Oder wenn irgendetwas schief geht.

78

79 F09: In den Meetingserien, welches Medium oder welche Medien verwendet Ihr da  
80 üblicherweise? Ist das immer das gleiche oder sind das unterschiedliche?

81

82 A09: Es ist grundsätzlich das gleiche, wir verwenden Telefonkonferenzen, das ist bei  
83 uns ein Service, der von einem Anbieter global angeboten wird und jeder unserer  
84 Führungskräfte hat einen so genannten Chair Pin, mit dem er eine Telefonkonferenz  
85 eröffnen kann und die anderen Kollegen wählen sich ein. Und das geht zu bestimmten  
86 Zeiten und da wird die Agenda abgearbeitet. Es gibt natürlich auch andere Medien, die  
87 eingesetzt werden, wie z.B. Webcasts, die aber hauptsächlich eingesetzt werden,  
88 wenn signifikante Anzahlen von Personen eingeladen wird wie z.B. Vorbereitung auf  
89 Share Holder Konferenzen, wo wir 4000 – 5000 Teilnehmer haben in einer Webcast, da  
90 bedienen wir uns eines externen Anbieters, der dann Mediastreaming macht. Aber mit  
91 meinem Team ist es hauptsächlich Telefonkonferenz.

92

93 F10: Also das wäre ja das typische Beispiel für Information-giving, Webcast ist ja  
94 üblicherweise uni- direktional von der Kommunikation.

95

96 A10: Es gibt meistens Online-Feedback-Session also einen zweiten Stream zurück, wo  
97 also auf einer eigenen PC Station die Fragen aller Teilnehmer eintrudeln, und dort ein  
98 Haufen Leute sitzen, die dann diese Fragen versuchen zu priorisieren und dem  
99 Vortragenden in der Feedback Session quasi on behalf zukommen zu lassen. Es ist  
100 absolut korrekt, es ist hauptsächlich Information-giving, es ist One- stream.

101

102 F11: Das heißt da gibt's eine Person, den Leiter sozusagen, der sich inhaltlich auf das  
103 Meeting fokussiert und dann gibt's eigentlich den Prozessmoderator, der sich eher  
104 mehr um die technischen Aspekte kümmert, das heißt auch eben die Fragen reinholt,  
105 und dann vorbereitet und zur Verfügung stellt dem Leiter, damit er dann innerhalb der  
106 Webcast darauf eingehen kann und die Informationen dem Publikum geben kann.  
107 Wenn Ihr ad hoc Meetings einberuft, ist das dann auch meistens Telefon also Audio  
108 basierend oder habt Ihr da andere Medien auch, macht Ihr das manchmal nur  
109 schriftlich mit Chat?

110

111 A11: Ja, es gibt also mehrere Möglichkeiten, mir die sympathischste, ganz persönliche  
112 Sache, ist eine ad hoc Telefonkonferenz, also es ist kostengünstig und ich sage einmal  
113 mit der Sprache kriegt man meistens das Gro der Message rüber, es gibt aber auch  
114 noch so genanntes Instant Messaging, das wir in 2 Bereichen benutzen, hauptsächlich  
115 im IT Bereich und 2 Produkte, die hier angewendet werden, das eine ist IBM Same  
116 Time und das andere für Microsoft Instant Messenger, kommt aus diesen, wie soll ich  
117 sagen, aus diesen Integrationen, oder aus diesen nicht organischen Wachstum durch  
118 Übernahmen. Beide Produkte erlauben z.B. auch Präsentationen zu sharen, online. Ist  
119 es eine ad hoc Geschichte wo ich einfach verbal Informationen einhole, aufgrund  
120 dieser Information Entscheidungen treffe, Aufgaben verteile oder rückverteile und  
121 sage, okay jeder weiß, was er zu tun hat, dann reicht mir in der Regel die ganz  
122 normale Telefonkonferenz. Wenn es um Information geht, die visuelle Unterstützung  
123 braucht, oder wo visuelle Unterstützung hilfreich sein kann, dann nehmen wir oder  
124 wählen wir eigentlich hauptsächlich Instant Messaging aus, bevor wir in Richtung  
125 Webcast gehen, weil Webcast von unserer Seite hauptsächlich für sehr, sehr große  
126 Auditorien verwendet wird.

127

128 F12: Das heißt Ihr verwendet Instant Messaging schon sehr stark aufgabenbezogen.  
129 Also die Möglichkeiten, die es insgesamt gibt, weil es geht von rein Text basierten  
130 Möglichkeiten bis zur Videounterstützung.

131

132 A12: Es gibt mehrere Möglichkeiten. Wenn sage ich mal meine Direct Reports  
133 untereinander sich austauschen müssen, verwenden sie sehr, sehr gerne Instant  
134 Messaging, weil Instant Messaging erlaubt Dir eigentlich, im ersten mal zu sehen, wer  
135 ist online, wen kann ich überhaupt als Ziel wählen, wen kann ich überhaupt befragen  
136 und jeder, der dann eigentlich eine Frage über Instant Messaging bekommt, kriegt das  
137 Popup und fühlt sich bemüßigt, dem zu antworten, also sehr schnelle ad hoc  
138 Kommunikation einfache Dinge zu fragen, Hilfe in Anspruch zu nehmen dafür wird es  
139 sehr gerne verwendet, Pear to Pear hauptsächlich.

140

141 F13: Das wäre dann nämlich jetzt meine nächste Frage.

142

143 A13: Also Pear to Pear absolut Instant Messaging Chat, die Chat Variante. Im  
144 wesentlichen wenn man die Instant Messaging Funktion dann aufbläst auf  
145 Präsentation Sharing oder diese Dinge, dann ist es meistens wiederum entweder top  
146 down-Kommunikation, das heißt ich will meinen Leuten etwas präsentieren und kann  
147 das dann auch noch kommentieren, ich kann das sogar unter Umständen  
148 sprachunterstützt mitmachen. Das kommt darauf an, aber ich sage mal vom  
149 Prozentsatz her, würde ich sagen, Pear to Pear Kommunikation 80 % Instant  
150 Messaging, 20 % E-Mail, oder 10 oder 19 % E-Mail und der Rest alle anderen Medien.  
151 Telefon z.B. ist wesentlich in den Hintergrund getreten, gerade z.B. im IT Bereich,  
152 wenn man heute durch Großoffices geht, wo IT Leute sitzen, 200 IT Leute in einem  
153 Großraumoffice, es läutet kein Telefon, die Leute telefonieren nicht, sie chatten.

154

155 F14: Jetzt haben wir die Vorbereitung kurz besprochen, bevor wir jetzt in den Ablauf  
156 von so einem Meeting gehen, sagst Du mir vielleicht noch wie oder gibt's irgendwie  
157 eine besondere Form der Nachbereitung? Vor allem jetzt auch hinsichtlich im Vergleich  
158 zu Face-to-Face. Das ist auch ein wichtiger Punkt, gibt's da wirklich Unterschiede oder  
159 ist es gleich?

160

161 A14: Es gibt Unterschiede, es gibt natürlich den Unterschied, dass das menschliche  
162 Individuum auf Körpersprache reagiert, das heißt wenn ich heute meine  
163 wöchentlichen Meetings mit meinen Teams habe, dann kann ich auf die eine oder  
164 andere Information, die ich meinem Team gebe die unmittelbare Reaktion nicht  
165 ablesen. Das ist manchmal vielleicht gut aber in den meisten Fällen glaube ich, fehlt  
166 das, dieser Schritt ganz einfach. Der Treiber hinter diesen Medien in unserer Firma ist  
167 nicht nur Kosten einzusparen, sondern auch Carbon Footprint, Green Initiatives, das  
168 heißt also, wir reduzieren Flüge, wir reduzieren Reisen, da wir eben virtuell aufgebaut  
169 sind, und versuchen ganz einfach mit diesen Medien, hier einen Beitrag zu leisten, der  
170 auch gemessen wird, der auch auf einer Webseite publiziert wird und wo uns auch  
171 eine externe Firma daran misst. Da gibt's klare Ziele und da gibt's immer Fortschritt-  
172 Milestones, was wir schon erreicht haben. Zur originären Frage zurück zu kommen, es  
173 macht definitiv einen Unterschied Face-to-Face Meetings sind meiner Meinung nach  
174 qualitativ besser in der Regel.

175

176 F15: Warum?

177 A15: Eben weil man die Körpersprache mitbekommt, weil man vor und nach dem  
178 Beginn vielleicht noch einige Dinge rauspicken kann und mit einigen Personen  
179 besprechen kann, was man mit diesen Medien nicht kann. Was mir aber persönlich  
180 aufgefallen ist, dass Face-to-Face Meetings schlechter vorbereitet werden wie  
181 elektronische Meetings. Das heißt, würde man ganz einfach den Vorteil aus der  
182 technologischen Seite nehmen und sagen ich würde mich auf ein Face-to-Face  
183 Meeting so vorbereiten wie auf ein elektronisches Meeting, dann wären die Face-to-  
184 Face Meetings wesentlich kürzer, wesentlich effizienter und man würde einen Beitrag  
185 leisten, um Geld zu sparen. Aber das kommt ganz einfach darauf an, wenn ich heute  
186 ein privates Unternehmen wo 10, 15 Mitarbeiter sind, wo ich jeden Tag meine  
187 Mitarbeiter sehen kann, dann ist die Notwendigkeit nicht so gegeben, aber eben bei  
188 globalen Unternehmen muss man einfach auf diese Art von Medien zurückgreifen und

189 Gott sei Dank entwickelt sich die Akzeptanz und ich würde sagen, die Professionalität  
190 mit der diese Medien eingesetzt werden, immer besser.

191

192 F16: Habt Ihr in Deinem Kernteam auch regelmäßige Face-to-Face Meetings?

193

194 A16: Ja, definitiv, das ist einerseits im HR Prozess an sich schon verankert, wo Du  
195 Zielgespräche hast, Review-Gespräche in regelmäßiger Form, Du hast regelmäßige  
196 1:1s mit Deinem Chef oder auch mit Deinem Mitarbeiter, die dokumentiert werden,  
197 das Ganze fließt in einen Development Prozess, um das kommen wir nicht herum.

198

199 F17: Würdest Du es auch nicht anders durchführbar sehen als Face-to-Face?

200

201 A17: Das ist eine sehr gute Frage und ich glaube schwierig zu beantworten. Ich habe  
202 in meinem Team Leute, wo ich auf ein Face-to-Face Gespräch nicht verzichten will. Ich  
203 habe auch Mitarbeiter, mit denen ich ganz einfach auch diese Form von Meetings auf  
204 irgendeiner Telefonkonferenz durchführen kann.

205

206 F18: Warum? Was sind da die Treiber dahinter?

207

208 A18: Die Treiber dahinter sind, ich würde sagen, schlichtweg, es gibt so etwas wie  
209 zwischenmenschliches Verständnis das kann man jetzt nicht in hard facts  
210 ausdrücken, wir können uns in die Augen schauen, wir können ungefähr sehen, was  
211 denkt der Andere. Bei manchen Mitarbeitern ist es einfacher, diese Beziehung mit  
212 wenig persönlichem Kontakt aufrecht zu erhalten, zu pflegen und zu verstehen. Bei  
213 anderen Mitarbeitern die brauchen ein bisschen mehr intensive Care.

214

215 F19: Siehst Du da einen bestimmten Hintergrund warum das so ist? Oder kommt es  
216 einfach auf die Persönlichkeit an?

217

218 A19: Ich glaube, der Hintergrund ist ganz simpel, dass es in der Natur des  
219 menschlichen Individuums liegt, eine Kommunikation Face-to-Face zu haben. Es ist  
220 einfach aufgrund der technologischen Entwicklung heute möglich, solche Gespräche  
221 über elektronische Medien zu führen und trotzdem ist ein, selbst wenn ich z.B. mit  
222 einem bestimmten Mitarbeiter heute eine Videokonferenz haben würde, wo wir uns  
223 sehen ist es nicht das gleiche, als wenn wir gemeinsam in einem Meetingraum sitzen  
224 und über gewisse Dinge sprechen.

225

226 F20: Aber nach welchen Parametern entscheidest Du das jetzt? Das Du sagst bei  
227 einem ist Face-to-Face unerlässlich wenn es jetzt um personalbezogene Agenden  
228 geht, bei denen wir bei der Aufgabenstellung momentan sind. Und bei manchen lässt  
229 es sich durchaus auch über Telefon regeln.

230

231 A20: Ich hab jetzt wirklich keinen psychologischen Background, aber ich würde das  
232 jetzt einfach so beurteilen, dass manche Mitarbeiter z.B. wenn sie in eine schwierige  
233 Situation kommen, das heißt sie sind am Sprung zum nächsten Level, sie bekommen  
234 einen größeren Aufgabenbereich, und es gibt, es gibt gewisse Concerns, gewisse  
235 Bedenken des Mitarbeiters, wie soll ich es denn angehen, was wird von mir erwartet,

236 wo man das Gespräch im Voraus nicht planen kann. Wo man sagen kann, aus dem  
237 Gespräch entwickeln sich dann Fragen, das geht um die gewisse Confidence, die  
238 dieser Mitarbeiter braucht bei so einem Mitarbeitergespräch. Ziel des Ganzen ist ja,  
239 dass man zum Schluss auseinander geht und beide ein klares Verständnis, ein  
240 einheitliches und gemeinsames Verständnis über Leistung, Ziele und die weitere  
241 Vorgangsweise hat. Und es gibt natürlich Mitarbeiter, die von ihrem Naturell oder vom  
242 Charakter her eher zurückhaltend sind und sagen, ich höre einmal zu, im Großen und  
243 Ganzen passt es für mich, würden wir uns aber gegenüber sitzen Face-to-Face, so  
244 wie wir jetzt, dann würde er unter Umständen die Gelegenheit wahr nehmen und  
245 fragen wie ist denn das oder das. Wenn diese Situation eintritt, wie könnte sich das  
246 für mich entwickeln. Und es gibt halt gewisse Barrieren, das über ein elektronisches  
247 Meeting zu tun. Und zurück gehend auf das meist verbreitetste Medium das wir  
248 einsetzen, Telefonkonferenz, wenn man sich anhört in einer Telefonkonferenz, wo sich  
249 denn die Leute zum Zeitpunkt der Telefonkonferenz genau aufhalten, dann ergibt das  
250 auch ein klares Bild, dass vielleicht der ein oder Andere im Moment nicht so ganz bei  
251 der Sache sein kann, im Moment vielleicht abgelenkt ist, einer ist im Auto, einer ist im  
252 Zug, einer ist am Flughafen, einer sitzt zu Hause und seine Kinder schreien daneben,  
253 der dritte füttert gerade die Vögel in seinem Vogelverschlag, also diese Situationen  
254 gibt's. Wenn ich heute zu einem 1:1 gehe, und ich gehe ins Office und bin physisch mit  
255 meinem Vorgesetzten, mit meinem Gesprächspartner zusammen, dann bereite ich  
256 mich körperlich, mental und mit allem darauf vor. Und da gibt's nichts, was mich  
257 ablenkt, da ist die Tür zu, man sitzt im Office und konzentriert sich auf das Gespräch  
258 und fokussiert sich. Und das ist vielleicht die kleine Abweichung zwischen Elektronik  
259 und Face-to-Face.

260

261 F21: Wie oft findet so etwas statt, also Face-to-Face?

262

263 A21: Wir sehen uns Face-to-Face in der Regel alle 3 – 4 Wochen, wobei einige  
264 Mitarbeiter kommen irgendwo in die Bedrängnis, mich öfter zu sehen, weil sie in der  
265 selben Location so wie ich in England sind. Andere, die zum Beispiel in Spanien oder in  
266 der Niederlande sind, die müssen entweder anreisen oder kommen in anderen  
267 Abständen. Aber in regelmäßige Meetings, wo wir alle zusammen sind, physisch, ist  
268 es quarterly.

269

270 F22: Ist das ähnlich bei Projektteams oder wird es da ganz anders gehandhabt?

271

272 A22: Bei Projektteams ist es, würde ich sagen ganz anders. Es kommt auf die Phase  
273 des Projekts an, es kommt auf die, sage ich einmal auf die Schwierigkeit, die es im  
274 Projekts gibt, an und es kommt natürlich auch auf die, wie soll ich sagen, auf die  
275 Zusammensetzung des Projektteams an. Es gibt unter Umständen in manchen  
276 Projekten 4, 5 Mitarbeiter die aus dem gleichen Land meistens UK kommen, die  
277 sowieso an der selben Base sind, die haben den Bedarf nicht. Wenn international an  
278 großen Projekten, beginnt es eigentlich, würde ich sagen, es gibt ein Kickoff Meeting,  
279 dann gibt es eine Kurve, wo sich die Leute selten oder nicht so oft sehen, und dann je  
280 heißer die Phase im Projekt wird, umso häufiger kommen auch die Face-to-Face  
281 Meetings zustande. Wobei das von Level zu Level in den Projekten verschieden ist.  
282 Das heißt, dass das Core Projektteam, die „Doer“, die Leute, die was tun im Projekt,

283 die sehen sich dann wesentlich öfter als das Steering Board, das also aus Kollegen  
284 aus Amerika aus Egypt, Kollegen aus EMEA besteht. Die sehen sich unter  
285 Umständen nie.

286

287 F23: Aus der Sicht des Leiters eines Meetings, gibt's da Besonderheiten aus Deiner  
288 Erfahrung vor allem auch was die Leitung eines Face-to-Face Meetings  
289 unterscheidet?

290

291 A23: Ich glaube ich muss zurückkommen wieder auf die strikte Agenda. Es ist das,  
292 was Leute dazu bringt, regelmäßig auch teil zu nehmen und sich nicht zu  
293 entschuldigen bei Meetings oder auch nicht zu spät zu kommen bei Meetings weil 2  
294 Minuten warten bei einer Telefonkonferenz wirken einfach anders, als wenn ich in  
295 einem Raum sitze wo schon 3 da sind und auf 2 warte ich noch und wir können  
296 dazwischen Smalltalk plaudern. Es ist einfach die ganz klare Vorgabe der Agenda,  
297 dass ist auch das, was die Kollegen, die sich einwählen, erwarten. Sie erwarten sich  
298 vorab Material, sie wollen genau wissen, worum es geht, sind dann auch vorbereitet.  
299 Und rigoroses Time Management, wenn ich eine stumme Telefonkonferenz  
300 anberaume, ist in der 49sten Minute die letzte Frage gestellt und das schätzen die  
301 Mitarbeiter sehr. Weil jeder weiß, er kann sich seinen Tag dementsprechend planen.  
302 Wenn ich ein Face-to-Face Meeting mache, und wir können jetzt irgendeine Location in  
303 EMEA bieten, wo ich mein Team zusammenhole dann hast Du am Vorabend Anreise,  
304 nächsten Tag vielleicht 6 Stunden Meeting, 7 Stunden Meeting, Abendveranstaltung,  
305 nächsten Tag zurück, 3 Tage vorbei. Und das ist mittlerweile etwas, das wahnsinnig  
306 weh tut im Day-to-Day Business. Das heißt also, dann slippt meistens die Agenda  
307 auch noch weil Diskussionen entstehen, einfach reagiert wird auf Emotionen reagiert  
308 wird auf Feedback, auf Körpersprache auf dieses, jenes. Würde ich es auf einen  
309 Nenner bringen, würde ich sagen die elektronischen Medien zwingen uns effizienter zu  
310 arbeiten und sich besser vorzubereiten.

311

312 F24: Was ist aus Deiner Erfahrung die ideale Meetinglänge? Gibt es da Idealwerte und  
313 Höchstwerte?

314

315 A24: Also der absolute Höchstwert für ein Team ist von ca. 10 Leuten, wenn es so ein  
316 wöchentliches Jourfixe betrifft, man kann sich was darunter vorstellen, dann ist es  
317 maximal eine Stunde, maximal. Also wenn jeder so 10 Minuten Timeslot bekommt  
318 oder so 7 Minuten Timeslot bekommt, dann ist das okay. Also ich hab das natürlich  
319 auch nicht nur downwards sondern auch upwards und wir haben dann meistens die  
320 obligatorischen Telefonkonferenzen und auch das ist limitiert. Es gibt natürlich  
321 Ausreißer, wie sage ich mal, zu heißen Budgetzeiten wo mal 12 Stunden  
322 Telefonkonferenzen durchgehend passieren, nur die Effizienz dabei ist fraglich.

323

324 F25: Was siehst Du da sonst noch für Schwierigkeiten oder Limitierungen?

325

326 A25: Im Großen und Ganzen ist meiner Meinung nach die einzige Limitierung bei den  
327 elektronischen Medien und wir können es wirklich sagen am weitesten verbreitet in  
328 unserer Firma Telefonkonferenz plus Chat Instant Messaging gefolgt von Webcasts

329 aber nur ein kleiner Teil. Die Limitierung ist ganz einfach, dass man unmittelbar auf  
330 Körpersprache, auf Reaktion, auf Emotion reagieren kann.

331

332 F26: Wenn jetzt wirklich Planungsmeetings sind über Telefon, werden die  
333 ausschließlich über Telefon durchgeführt oder habt ihr da dann sonst auch noch  
334 Hilfsmittel dabei? Das heißt andere Tools eben für die Zusammenarbeit, die es da gibt.  
335 Das eine wäre z.B. eben Presentation Sharing, aber es gibt ja auch z.B. Whiteboard  
336 Funktionen oder gemeinsame Dokumentenbearbeitungsfunktionen und so was. Sei  
337 Ihr da schon soweit entwickelt?

338

339 A26: Ja, in manchen Fällen gibt's das, ich muss aber sagen, der Nutzungsgrad ist  
340 relativ gering.

341

342 F27: Warum?

343

344 A27: Akzeptanz. Im Sinne wenn ich mir vorstelle ich bin jetzt in den Schuhen des  
345 Projektleiters und ich möchte meinen Projektplan mit meinem Projektteam  
346 besprechen, dann bin ich sehr daran interessiert, Input und Feedback zu bekommen.  
347 Aber ich bin nicht wirklich daran interessiert, mit mehreren Leuten gleichzeitig an  
348 einem Dokument zu arbeiten. Und ich habe diese Akzeptanz auch noch nirgends  
349 wirklich gefunden. Das kann man sich sehr im kreativen Bereich vorstellen, dass das  
350 dort einfach gut funktionieren kann, aber ich sage einmal im informativen Bereich, in  
351 dem ich tätig bin, ist es meistens so, dass jemand sagt, das ist die Information, die ich  
352 Dir geben möchte. Was ist denn Dein Feedback dazu, was sind Deine Gedanken  
353 dazu? Wie findest Du das, hast Du irgendwelche Ideen dazu? Und das nimmt man  
354 dann einfach auf und arbeitet das in den Projektplan ein oder in das Dokument ein und  
355 schiebt es wieder aus zum Approval. Aber das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten,  
356 ich habe es noch nie funktionieren gesehen in unserem Bereich.

357

358 F28: Bringt mich gleich zu meiner nächsten Frage, siehst Du Aufgabenstellungen, die  
359 einfach mit solchen Medien nicht lösbar sind, also virtuell? Hast Du damit schon  
360 Erfahrungen gemacht?

361

362 A28: Ja. Ich würde z.B. lieber Telefonkonferenzen beim Gehalt verhandeln haben. Nein,  
363 ich glaube wenn es um ganz persönliche Dinge geht, wo ich sage einmal, alles was  
364 übers daily Business hinausgeht, wo persönliche Emotion, wo persönlicher Benefit, wo  
365 ein klares Untergebenen Vorgesetzten Verhältnis vorhanden ist, wo eine Sache zu  
366 lösen ist, wo ein Gehalt zu verhandeln ist, ich glaub, das bedarf nach wie vor in den  
367 meisten Fällen eines persönlichen Face-to-Face Meetings. Unstimmigkeiten, Du  
368 zerkrachst Dich mit Deinem Chef ganz fürchterlich am Telefon, die einfachste Art dies  
369 zu lösen, ist ein Face-to-Face Meeting zu haben und nicht noch ein Telefonat. Das liegt  
370 einfach in der Unvollkommenheit des Menschen.

371

372 F29: Das wäre jetzt meine nächste Frage, was tust Du jetzt als Führungskraft in so  
373 einem Meeting wenn z.B. ein Konflikt entsteht?

374

375 A29: Also ich hatte das schon in mehreren Fällen, wo ich sage einmal wir in einem  
376 Steering Board Call einen signifikanten Project Budget Overrun hatten, wo der  
377 Projektmanager dann aufgrund der Reaktion des Steering Boards, wie kam's denn  
378 wohl dazu, und entschuldige, Du bist dafür verantwortlich, warum wurden wir nicht  
379 vorab informiert, es gibt Risk Logs und Issue Logs und alles drum und dran und  
380 warum denn plötzlich. Der hat es sehr persönlich genommen, okay ich trete zurück,  
381 ich kündige, wie auch immer, meine Schuld, mea culpa. Und solche Dinge lassen sich  
382 dann eigentlich nur, also ich löse sie, indem ich sage, okay Du steigst in den nächsten  
383 Flieger und Du kommst zu mir oder ich steig in den nächsten Flieger und komm zu Dir  
384 und wir besprechen das. Und dann lassen sich 99,9 % dieser Sachen lösen. Und  
385 übers Telefon schaukelt sich das immer mehr auf, ich glaube, dass was wir bis jetzt  
386 noch nicht erwähnt haben, ist, dass eine Sache dazu kommt, die in internationalen  
387 Konzern glaube ich immer gleich ist, es gibt Sprachbarrieren. Ich habe 19  
388 Nationalitäten in meinem Team nicht nur im Core Team sondern im weiteren Team,  
389 wenn wir auf einem Call sind, fällt es mir wahnsinnig schwer Franzosen zu verstehen,  
390 es fällt mir wahnsinnig schwer, Inder zu verstehen und vice versa. Und du kannst oft  
391 den Unterton in einer Konversation nicht so überkriegen ohne die Körpersprache zu  
392 sehen und zu verstehen. Das heißt es kommt zwangsläufig zu Missverständnissen  
393 aufgrund von Language Skills, Akzenten, Betonungen. Das kriegt man eigentlich nur  
394 raus wenn man entweder nachfragt, nachtelefoniert, nach der Telefonkonferenz die  
395 betroffene Person noch einmal anruft. Oder, wenn es wirklich schwierig ist, mit Face-  
396 to-Face Meeting. Weil die Körpersprache ist international. Das hilft Dir einfach über die  
397 Language Barrieren hinweg.

398

399 F30: Hast Du sonst noch Schwierigkeiten festgestellt?

400

401 A30: Grundsätzlich nicht, ich denke, dass die elektronischen Medien die Basis um  
402 internationale Konzerne überhaupt zusammen arbeiten zu lassen, darstelle. Das heißt,  
403 ich sehe grundsätzlich die Entwicklung sehr positiv. Ich würde mir wünschen, dass die  
404 Entwicklung von Instant Messaging gepaart mit Telefonkonferenzen schneller  
405 integriert wird mit Video, das sind oft Bandbreitenfragen, es sind oft Security Policy  
406 Fragen die hier noch als Barriere im Raum stehen. Aber ich denke wenn die  
407 Technologie soweit ist, dass Du, dass es weit verbreitet ist, dass Du sagst, okay, PC  
408 auf, Kamera an, die ist eingebaut, starte meinen Instant Messenger, ich kann alles tun  
409 was ich eigentlich tun möchte. Das heißt ich kann visuell interagieren ich kann verbal  
410 interagieren, ich kann Presentation Sharing machen, ich kann was auch immer tun.  
411 Ich meine, die Technologie ist soweit, aber sie ist noch nicht in den Konzernen  
412 verbreitet aus bestimmten Gründen. Darum denke ich, dass wir sehr rasch auf einem  
413 sehr hohen Prozentsatz sein werden, wo wir dadurch massiv Travel Cost reduzieren  
414 können, unser Carbon Emissions, unseren Footprint runterkriegen und sonstige Dinge  
415 irgendwo effizienter machen.

416

417 F31: Du hast gesagt, bestimmte Gründe siehst Du darin, dass das noch nicht Gang  
418 und gebe ist. Welche?

419

420 A31: Die Gründe sind relativ simple. Die Gründe sind, dass gerade große Unternehmen  
421 Vorgaben im Bereich Policies und Standards haben und diese Standards sind nicht

422 immer und aus gutem Grund nicht immer die latest Technology. Das heißt es wird  
423 noch dauern, bis der Standard PC auch in unserer Company mit einer Webcam  
424 ausgerüstet wird, es wird noch dauern bis der Standard PC mit Instant Messaging  
425 ausgerüstet wird, und es wird noch einiges, sag ich einmal, an Bandbreiten bedürfen  
426 um in einem 500.000 Mann Konzern diese Technologien nutzen zu lassen. Aber der  
427 Weg dahin ist ein guter.

428

429 F32: Das heißt bei Euch unter Anführung gestellte Frage die ich nämlich da auch noch  
430 auf meiner Liste habe, sind jetzt nicht schon spezielle Maßnahmen getroffen worden  
431 im Unternehmen um eben solche Technologien zum Einsatz zu bringen.

432

433 A32: Oh doch, oh doch sind getroffen worden. Und es gibt auch bestimmte  
434 Communities wo diese Technologien bereits verwendet werden nur es beschränkt  
435 sich halt hauptsächlich auf gewisse Communities wie IT, Project Management alles  
436 was sehr international funktionieren muss, alles was virtuell funktionieren muss.  
437 Wenn Du in Landesorganisationen hinuntergehst zum Geschäftsführer, zu seinen  
438 Mitarbeitern, und der vielleicht zu seinem Chef der in UK berichtet, also der kommt  
439 zum Monatsreview oder zum QBR kommt der hinunter geflogen, die können ein QBR  
440 über diese Technology nicht machen. Weil auch die Akzeptanz nicht da ist. Es ist in  
441 vielen Bereichen auch die Akzeptanz nicht da, sie sagen, das will ich nicht, das ist  
442 unpersönlich, das kann ich nicht goutieren.

443

444 F33: Das wäre auch eine Frage, ich meine, Technologie von den Voraussetzungen her  
445 ist der eine Teil, die Menschen, die in virtuellen Team in dieser anderen Arbeitsform  
446 arbeiten müssen, dürfen, sind der andere Teil, gab's da spezielle Maßnahmen,  
447 Trainings die sowohl eben für die Teammitglieder als auch natürlich im speziellen Fall  
448 für die Führungskräfte gemacht wurden?

449

450 A33: Ja, es werden grundsätzlich Trainings angeboten, wir haben eine Form die sich  
451 Virtual Academy nennt, wo Du Online-Trainings buchen kannst, die selbstverständlich  
452 kostenfrei sind, die Du machen kannst von jedem Internetgesteuerten PC aus, von zu  
453 Hause aus, wann immer Du gerne möchtest, die zwischen 20 Minuten und 5 Tagen  
454 dauern können, also je nachdem es gibt wirklich bis zu High Level Trainings. Wird sehr  
455 wenig angenommen, also es kommt immer noch auf die Individuen an, sie sagen,  
456 solange ich mein Tischtelefon habe, telefoniere ich von dort aus, und ich werde nie  
457 Instant Messaging machen, und ich werde auf keinen Fall sichtbar sein im Instant  
458 Messaging weil dann bin ich überwachbar. Diese Argumentation hatten wir schon oft.  
459 Das ist eine gewisse Form von Mind Set Change notwendig, von Akzeptanz notwendig  
460 und das was uns im Moment hilft, Akzeptanz zu bekommen, vor allem, sage ich  
461 einmal, außerhalb der technologieorientierten Communities ist unsere Green Initiative.  
462 Wir haben einen so genannten Green Initiative, wo ganz einfach messbar gemacht  
463 wird, was es bedeutet, wenn Du heute nicht von A nach B fliegst, sondern ganz  
464 einfach dieses Meeting per Telefonkonferenz machst. Und von topdown die Leute  
465 dazu angehalten sind, hier aktiv mit zu machen, die extern gemessen werden daran.  
466 Wo man schön langsam beginnt zu sagen, okay, ich probiere es halt mal. Ich probiere  
467 halt irgendwo den Beitrag zu leisten. Ich denke aber, dass es noch ein bisschen  
468 dauern wird.

469

470 F34: Das heißt die Kommunikation von der Unternehmensführung bei Euch ist  
471 eigentlich ein bisschen unter einem anderen Aushänger gemacht worden. Oder gab's  
472 jetzt speziell auch zum Thema Arbeiten im virtuellen Team als solche auch  
473 Kommunikation?

474

475 A34: Es gibt eigene Trainings wie führe ich ein virtuelles Team, wie kommuniziere ich  
476 im virtuellen Team, welche Medien stehen mir zur Verfügung, es gibt für jedes  
477 Medium das wir benutzen eigene Trainingsprogramme, die sage ich einmal, nicht viel  
478 Zeit in Anspruch nehmen, man wird durch die Funktionalität sprachgeführt  
479 durchgeführt, also mit Beispielen und allem drum und dran. Wird allerdings, hat  
480 allerdings denselben, wie soll ich sagen, Beigeschmack wie die Technologie selbst.  
481 Denn die Technologie, mir das zu vermitteln basiert auf ähnlichen Technologien. Auch  
482 unsere Virtual Academies sind nur von sag ich einmal fast denselben Communities  
483 besucht, gut besucht und genutzt, die diese Kommunikation sowieso nutzen.

484

485 F35: Macht die die Unternehmensführung da etwas?

486

487 A35: Es wird in jedem Newsletter gepublished, es werden die Trainings aufgrund von  
488 HR Development Programmen spezifischen Leuten sogar vorgeschlagen, wenn Du in  
489 Deiner Position das oder das noch machen möchte, dies oder jenes, hätte wir  
490 vielleicht noch dieses Training für Dich. So kommst du dorthin und so meldest du dich  
491 dort an und das ist der Benefit, den du zur Verfügung bekommst, und ich sage es ist  
492 auf einem guten Weg aber es geht nicht von heute auf morgen. Die Akzeptanz wird  
493 besser, wird breiter die Technologie wird einfacher zu bedienen, eines muss man  
494 verstehen, man hat einfach Minimum 3 verschiedene Generationen im Moment zu  
495 bedienen. Also vom Lehrling bis zum kurz vor der Pension stehenden Mitarbeiter mit  
496 verschiedensten, sag ich einmal, Ausbildungsniveaus in verschiedenen  
497 gesellschaftlichen Niveaus wo für den einen die Akzeptanz elektronischer  
498 Kommunikation überhaupt kein Thema mehr ist und übers Handy auch hinausgeht  
499 und für den Anderen immer noch irgendwo ein sehr unpersönlich kaltes Medium ist.

500

501 F36: Wir haben jetzt schon über Schwierigkeiten, sage ich mal, gesprochen, gibt's  
502 irgendwo ein Beispiel für ein besonders gutes virtuelles Meeting?

503

504 A36: Gutes virtuelles Meeting im großen Bereich wenn wir damit anfangen, wir hatten  
505 vor ca. 2 Monaten kam eine Request zu mir für eine Webkonferenz für eine größere  
506 Anzahl von Mitarbeitern, Vorbereitung zur Share Holder Konferenz und als ich dann  
507 informiert wurde, wie groß die größte Anzahl von Mitarbeitern war, von insgesamt  
508 8000, kamen mir doch schon wohl Bedenken, aufgrund des Netzwerkes und diesen  
509 Dingen, das war also Lifewebstream und gleichzeitig aber auch, also es sollte möglich  
510 sein, dass jeder Mitarbeiter von seiner Workstation aus diesen Lifewebstream sieht  
511 und auch live Fragen posten kann auf einem Stream. Und wir haben uns dann mit  
512 einer externen Firma zusammengesetzt, die mit uns gemeinsam ein Konzept  
513 ausgearbeitet haben, wo wir uns dann kanalisiert haben auf die einzelnen  
514 Headquarters und meine Netzwerkleute mir immer noch prophezeit haben, das geht  
515 schief, und wir hatten eineinhalb Stunden Webcast die erstens einmal sag ich von den

516 Leuten oder vom Vorstand der die Messages rüberbringen wollte, absolut als  
517 gelungen gesehen wurde, es gab keinerlei Unterbrechungen, es war also von deren  
518 Seite sehr gut, die Fragen, das Feedback ist aufgepoppt in Reihenfolge mit Sender und  
519 allem drum und dran, man konnte interaktiv sofort sehen wer fragt was und wir  
520 konnten darauf reagieren und auch von den Teilnehmern selbst war eigentlich ein sehr  
521 positives Feedback weil man konnte interaktiv teilnehmen und das Netzwerk ist nicht  
522 zusammengebrochen, das hat eigentlich sehr gut funktioniert, und wir werden jetzt in  
523 dieser Richtung versuchen, mehr Kommunikation und Beitrag für alle größeren  
524 Programme, für alle größeren Veränderungen im Konzern in regelmäßiger Form  
525 aufzusetzen.

526

527 F37: Wenn Du selber Meetings leitest, verwendest Du da auch manchmal einen  
528 Moderator, der sich genau um diese prozessbedingten Aktivitäten kümmert? Sodass  
529 Du Dich als Leiter des Meetings sozusagen voll auf das Meeting selbst und den Inhalt  
530 und eben die Zielerreichung konzentrieren kannst oder kommt das weniger oft vor?

531

532 A37: Ja, ich habe eigentlich immer 2 Rollen die ich vererbe, in jedem Meeting auch  
533 wenn es Face-to-Face ist, wenn es mehr als eine Person ist, also wenn es eine  
534 größere Anzahl von Personen ist, sagen wir mal so, es gibt immer einen der auf die  
535 Zeit und die Agenda schaut. Es ist einfach mein Zeitnehmer, der mir immer sagt, so  
536 und jetzt habt ihr noch 5 Minuten und dann geht's zum nächsten Thema und einen, der  
537 Protokoll führt. Also es gibt keine elektronische Konferenz oder Meeting das nicht  
538 schriftlich protokolliert wird.

539

540 F38: Das heißt, das fällt natürlich auch noch in den Bereich Nachbearbeitung. Ihr  
541 macht das immer und schaut auch sehr stark darauf.

542

543 A38: Einer der wesentlichen Punkte vor allem für mich persönlich ist, wenn ich eine  
544 Telefonkonferenz ansetze oder ich kann ja auch eine Konferenz via Instant Messenger  
545 ansetzen, da habe ich dann so ein Protokoll das kann man einfach rauskopieren und  
546 irgendwo abspeichern, und dann vielleicht irgendwas lesbares oder strukturierteres  
547 daraus machen in einer Telefonkonferenz. Wenn ich so ein Meeting aufsetze, will ich  
548 auch einen Output haben, sonst brauche ich es nicht machen. Und dieser Output  
549 muss sich auch irgendwo widerspiegeln, muss in ein Protokoll, dann bin ich zufrieden.  
550 Und wichtig für mich ist auch, dass dieser Output zu jedem der Teilnehmer geht, als  
551 Feedback. Und solange dieser Kreislauf passt und die Leute auch sehen, okay, ja das  
552 ist, das hab ich gesagt, das steht im Protokoll, das kommt zurück als Action Punkt, ist  
553 das Medium auch akzeptiert. Die Problematik ist nur dann, wenn Du jemanden  
554 einsetzt, der ein high sophisticated English Speaker und das Protokoll macht ein  
555 Kollege aus Mumbai und der konnte nicht genau herauslesen was zwischen den Zeilen  
556 stand, dann ist unter Umständen der Actionpunkt der dann herauskommt nicht so  
557 ganz verstanden von dem der ihn eigentlich verursacht hat. Aber das lässt sich relativ  
558 rasch klären.

559

560 F39: Das heißt das geht trotzdem noch einmal in eine Review Schleife, dass sich  
561 Teilnehmer melden können oder Einwände anmelden können, wenn sie etwas anders  
562 gesehen hätten?

563

564 A39: Es sei denn, es geht um ein Announcement das rausgeht, z.B. also der Konzern  
565 hat die Entscheidung getroffen, dieses Unternehmen zu übernehmen, dann rufen  
566 meine Kollegen an über eine Telefonkonferenz und versuche ihnen zu erklären was die  
567 mögliche Bedeutung ist, je nach dem Informationsstand, den ich zur Zeit habe.

568

569 F40: Siehst Du dieses starke Augenmerk eben auf das Protokoll auch und eben auf  
570 die Feedbackschleife, sodass jedem klar ist was seine Action Points sind, was welche  
571 Bedeutung hat und eben keine Mißinterpretationen zu Stande kommen, anders als bei  
572 Face-to-Face Meetings? Ist es dort genauso?

573

574 A40: Im Gegenteil, ich glaube das ist eine große Gemeinsamkeit, weil beide Meetings  
575 effizient sein sollen, dann musst Du das tun. Und gerade bei Face-to-Face Meetings  
576 ist es dann meistens so, dass ich zum Schluss des Meetings die Action Punkte vom  
577 Protokollierer vorlesen lasse, und jeder sagt ja ich bin einverstanden, ja das sind meine  
578 Actionpunkte und dann gibt's noch Feedback zum gesamten Team. Ohne dem ist es  
579 für mich nicht abgeschlossen. Also diese Schleifen muss es breit geben.

580

581 F41: Okay, sonst noch irgendwelche wichtigen Informationen, Best Practices aus  
582 Deiner Erfahrung die Du uns mitgeben möchtest?

583

584 A41: Best Practices?

585

586 F42: Wichtige Punkte zu Zielerreichung z.B.?

587

588 A42: Inwiefern Zielerreichung?

589

590 F43: Es kommt ja immer wieder vor, dass trotz bester Vorbereitung und Agenda-  
591 Abarbeitung irgendwann einmal das Meeting ins Stocken kommt, oder einfach vom  
592 Thema weggeht. Oder vom eigentlichen Ziel, dass man erreichen möchte.

593

594 A43: Das was ich dazu vielleicht sagen kann, ist dass man sich gerade bei  
595 elektronischen Kommunikationen noch mehr Punkte und Emotionen zurückhalten  
596 muss. Also in einem Face-to-Face Meeting kann ich auch einmal im positiven Sinne  
597 emotional einer Sache gegenüberstehen. Wenn ich meine Punkte wirklich vertreten  
598 will und überzeugt bin, kann schon ein bisschen eine Emotion reinkommen. In einer  
599 Telefonkonferenz kommt das sehr schlecht an. Und das ist halt wirklich eine  
600 Disziplinfrage wo man dann eben als Facilitator, Moderator, Leiter dieser  
601 Telefonkonferenz oder Webcast wirklich sagen muss, so, jetzt Emotionen runter und  
602 rein sachlich. Und da fehlt wieder einfach der menschliche Aspekt, die Körpersprache,  
603 die fehlt. Wie ist das jetzt gemeint, ist das in der Sache gemeint, habe ich dort  
604 gefragt, wo sich der persönlich angegriffen fühlt, diese Dinge. In meiner Erfahrung in  
605 meinem Unterführen ist es so, dass alle diese Webcasts, Telefonkonferenzen sehr  
606 emotionslos und sehr strukturiert und sehr klar runterlaufen.

607

608 F44: Sind das in Deinem Kernteam Mitarbeiter, die schon sehr viel Erfahrung mit der  
609 Arbeit in virtuellen Teams und auch der Verwendung von solchen Medien haben?

610

611 A44: Ja.

612

613 F45: Gut, das wäre jetzt meine letzte Frage gewesen, dann sage ich mal herzlichen

614 Dank und stoppe einmal die Aufnahme.

## Interview 5, 15. Februar 2008

**Geschlecht?** m  w

**Alter?** 39 J

### **Funktionsbereich?**

- Finanz-/Rechnungswesen
- Controlling
- Marketing
- Vertrieb/Verkauf/Kundenbetreuung
- Einkauf
- Logistik/Transport
- X Organisations-/Unternehmensentwicklung
- Kommunikation
- Produktion
- Forschung & Entwicklung
- Qualitätsmanagement
- Personalbetreuung/-administration
- Personalentwicklung/Ausbildung
- Projektmanagement
- Stab
- Verwaltung/Sekretariat
- Sonstige: Lehre, Schulung

### **Hierarchieebene?**

- Vorstand/Geschäftsführung/Unternehmensleitung
- X Bereichsleitung IT
- Filial-/Niederlassungsleitung
- Abteilungsleitung
- Team-/Gruppenleitung
- Referent/Experte
- Mitarbeiter/Sachbearbeitung
- Sonstige

### **Unternehmensgröße?**

- 1-49 MA
- 50-99 MA
- 100-499 MA
- 500-999 MA
- 1000-4999 MA
- 5000-9999 MA
- X 10000 oder mehr MA

**Branche?**

- Agrarwirtschaft
- Architektur
- Automobilindustrie
- Bau & Bergbau
- Beratung
- Chemie/Pharma
- Druckindustrie
- Elektrotechnik
- Energie
- Finanzwirtschaft
- Forschung & Entwicklung
- Gesundheitswesen
- Gastronomie
- Handel
- Immobilien
- Maschinenbau
- Medien
- Öfftl. Dienst
- X Software
- Telekommunikation
- Tourismus
- Transport
- Werbeindustrie
- Sonstiges

**Ausbildung?** (höchster Abschluss)

- Keine
- Volksschule
- Hauptschule
- Matura
- Berufsausbildung
- Meister
- Bachelor
- FH-Studium
- Uni-Studium
- X MBA
- Promotion
- Habilitation
- Sonstiges

**Status?**

- Selbständig
- X Angestellt
- Sonstiges

**IT Kenntnisse?**

- Unerfahren
- Durchschnittlich
- Gut
- X Sehr gut

***Sprachkenntnisse?***

Deutsch, Englisch

1 **Transskript**

2

3 (Vorbereitungsgeräusche)

4

5 F01: Gut, als Einstieg einmal – wie lange leitest Du schon virtuelle Teams?

6

7 A01: Fünf Jahre

8

9 F02: Grundlegend möchte ich sagen, dass ich im ersten Block Fragen zu virtuellen  
10 Teams stellen möchte, und zwar welche Arten – sind das Projektteams eher oder  
11 eher stark gemischt?

12

13 A02: Ja, also ich hab früher Projektteams geleitet, große Projektteams bis zu 150  
14 Mitarbeiter und heute bin ich in einer, was wir als Stabfunktion bezeichnen würden  
15 und arbeite sehr stark in einer Matrix-Organisation. Ich hab jetzt keine Direct-Reports  
16 mehr, arbeite mit einer Gruppe von anderen Experten und Managern, um ein Service  
17 strategisch auszurichten, zu designen und auch marktmässig umzusetzen. Und die  
18 meisten Leute aus diesem Team sind nicht einmal in meiner Organisation. Und bis auf  
19 eine Person ist niemand aus Österreich.

20

21 F03: Und vom Umfang her, wie groß sind diese Teams, ungefähr?

22

23 A03: Jetzt?

24

25 F04: Ist das ein Team, oder mehrere?

26

27 A04: Jetzt ist das so, dass ich mit mehreren Funktionsteams, oder mit deren Leitern  
28 kommuniziere, die unter sich teilweise sehr große Teams haben, die dann Dinge tun,  
29 auf Grund dessen, was wir entschieden haben. Also wir treffen Entscheidungen zum  
30 Beispiel über wie wir im Bereich Hosting und virtualisierte Server  
31 Configurationmanagement machen können. Wie können wir Tools verwenden, was  
32 verwenden die? – für Möglichkeiten, um entweder Kunden oder eigne Data-Center zu  
33 erfassen und deswegen rede ich mit den Chief-Architects und mit den Business-  
34 Leadern von denen. (Interviewer immer wieder Mhm zwischendurch) Die haben eine  
35 ganze Menge Leute darunter, die das machen. Und auf der anderen Seite rede ich mit  
36 einer Gruppe die quasi, die die ganze Service-Integration macht, und die haben auch  
37 immer viele Leute unter sich. Und dann rede ich wieder mit Leuten, die aus meiner  
38 Organisation sind, Enterprise Service Management, was das für uns bedeutet, im  
39 Sinne von Entwicklungsbudgets, Markt-strategie wie wir das deployen also wie wir  
40 das Service in die Realität umsetzen und dann implementieren. Der feine Unterschied  
41 zwischen Deployment und Implementation ist der, dass bei deployment wir bei uns  
42 einmal das Service verfügbar machen und implementieren heißt, der Kunde eins,  
43 zwei, drei, vier.. wird quasi verbunden zu dem Service. Das heißt ich arbeite mit  
44 Managern oder Experten, die dann relativ große Teams unter sich haben. Die  
45 Teammeetings, die wir haben, effektive Meetings haben weniger als 15 Leute.

46

47 F05: Diese Teams bleiben in der Konstellation dann relativ stabil?

48

49 A05: Ja, also diese Teams bleiben, in amerikanischen Organisationen ist stabil  
50 eineinhalb Jahre, weil ständig was umorganisiert wird, aber diese Teams arbeiten im

51 Regelfall ein gutes Jahr in der Konstellation. Es kann sein, dass sich einzelne Personen  
52 ändern, aber die Rolle nicht.  
53  
54 F06: Und wie viele sind das dann gleichzeitig, also Teams mit denen du arbeitest?  
55  
56 A06: Es sind drei Organisationen wirklich als Division zu sehen, die dann mehrere  
57 Teams in sich haben und von diesen Teams dann Vertreter zu diesen Meetings  
58 schicken, je nachdem wir wir das dann brauchen.  
59  
60 F07: ja, das heißt das ist dann in diesen virtuellen Meetings...  
61  
62 A07: ...sind im Regelfall drei Organisationen vertreten, durch jeweils zwei bis vier  
63 Personen.  
64  
65 F08: Okay.  
66  
67 A08: Wobei ich dann schon, um die Meetings effizienz zu erhalten, wirklich  
68 Hauptkontakte, Hauptsponsoren in den Organisationen zu haben und denen dann  
69 relativ freie Hand lasse, wen sie dann mitnehmen in so ein meetings. Um eine  
70 gewisse Relationship aufzubauen zu den Leuten, um dann was weiter zu treiben. Und  
71 sicher zu sein, wir ziehen da am selben Strang, und Information fließt und wir laufen  
72 uns da nirgends tot.  
73  
74 F09: Wir haben gesagt, es ist niemand aus Österreich. Wie weit sind die Leute  
75 verstreut, weltweit?  
76  
77  
78 [ 5 Min.]  
79  
80  
81 A09: Weltweit also manchmal haben wir Leute aus Lateinamerika dabei oder Asian  
82 Pacific dabei, wenns um Best Choice geht, also Off-shoring, Begriffe Off-Shoring ist  
83 Best Choice? im Unternehmen. Die eigentlichen Hauptkontakte von mir sind alle in  
84 Amerika, dort wirklich von Detroit bis nach Kalifornien.  
85  
86 F10: Das heißt sprachmässig alle Englisch  
87  
88 A10: Alles Englisch, ja  
89  
90 F11: Das war jetzt der allgemein Teil, virtuelle Teams, da hätte ich jetzt ein paar  
91 Fragen zur Durchführung bzw. zur Leitung der Meetings. Also mal grob die Frage im  
92 Raum – wie läuft den so ein Meeting ab, ganz grob?  
93  
94 A11: Also ein normales Meeting?  
95  
96 F12: Genau, virtuelles Meeting.  
97  
98 A12: Also die Meetings laufen im Regelfall als Telefonkonferenzen ab und diese  
99 Telefon-konferenzen werden unterstützt von Application-Sharing also im Klartext Net-  
100 Meeting, was eine unglaubliche Erleichterung ist, sowohl wenn man über  
101 Präsentationen spricht, wie auch wenn man über Architekturdiagramme spricht wie

102 auch wenn man über Finanzzahlen spricht. Wir sharen einfach gegenseitig die  
103 Informationen.  
104 Das ist der offizielle Teil. Da gibts natürlich below the line eine sehr wichtige  
105 Kommunikation, das ist Instant Messaging. Also wir betreiben nicht ein Meeting  
106 komplett über Instant Messaging (IM), das wäre ja ein bisschen pervers, aber was wir  
107 tun, ist, das bestimmte Stakeholder untereinander oder wenn ich wissen möchte, wo  
108 es hingehet oder warum jemand was macht ich mit bestimmten Leuten kommuniziere  
109 über IM während des Meetings.

110  
111 F13: Aha

112  
113 A13: Also ich z. b. ein Global Process Owner, der sich bis ins kleinste Detail auskennt,  
114 wenn ich jetzt nicht sicher bin, bei einer Sache, die mir ein Architekt technisch erklärt,  
115 wie das zusammenpasst, dann Jabber ich dem und der schreibt mir halt irgendwas  
116 zurück und ich weiß, wie die Sache läuft. Es kann auch so sein, bei größeren  
117 Meetings, dass wir das taktisch einsetzen, wenn wir was durchbringen wollen oder  
118 wenn wir jetzt in eine bestimmte Richtung gehen wollen, das wir schauen und uns  
119 gegenseitig den Ball zuspielen wollen. Das geht super zu koordinieren über IM.

120  
121 F14: Okay, das heißt also IM im Sinne von Text-Austausch?

122  
123 A14: Ja, Textaustausch und es ist im Prinzip eine hidden Communication, so wie ma  
124 früher in der Schule die Zettel geschrieben haben, nur halt ist es sehr effizient und  
125 manchmal ist es notwendig, weil wenn man jede Frage, die nicht alle interessiert,  
126 nachfragen würde im großen Meeting, dann würde des irrsinnig einfach den roten  
127 Faden zerstören und den zu halten ist bei virtuellen Meetings ohnehin eine Challenge.

128  
129 F15: Es gibt also insgesamt drei Kommunikationsschienen, die Audio-Konferenz als  
130 Hauptmedium, plus das Net-Meeting, bzw. das Application-Sharing und dann noch als  
131 Nebenschiene das IM?

132  
133 A15: Richtig, was sehr schade ist – ich habe auch eine zeitlang die Möglichkeit gehabt,  
134 Video-Konferenzen zu machen, ich möchte das nur erwähnen, weil das gerade für  
135 Team-Meetings super ist, auch wenn man nur eine Person sieht, muss man gar nicht  
136 alle sehen, wenn ich als Teamlead da bin, ist das über die Distanz sehr angenehm.  
137 Machen wir nicht mehr, weil auf Grund der Datenmenge die Ports gesperrt worden  
138 sind, um Videostreaming zu machen. Einfach nur so als Input – weil jeder über  
139 Videokonferenzen spricht – Video-Conferencing – wir haben wahrscheinlich das größte  
140 private Netzwerk der Welt – *unser Unternehmen*. Und des ist nach wie vor ein  
141 Bandbreiten-Drama, Videoconferencing ist in aller Munde, man kann sich vorstellen,  
142 die Vorstandspräsentation das ist toll, aber day to day in der Niederlassung 15  
143 Meetings gleichzeitig machen, sprengt das einfach den Rahmen der Bandbreiten.

144  
145 F16: Das heißt, es wäre also schon ein Wunsch, als es zu machen wie jetzt, es wäre  
146 ...

147  
148 A16: ... glaube ich schon eine Verbesserung. So laufen die Meetings normalerweise  
149 ab, ja.

150  
151 F17: Wie ist das mit Videokonferenzen, früher als es noch ging, gelaufen?

152

153 A17: Früher, wie es noch ging, haben wir es so gemacht, das von Zeit zu Zeit ich die  
154 Webcam eingeschalten habe und die Leute haben mich gesehen ...  
155  
156 F18: Broadcasting?  
157  
158 A18: Ja, Broadcasting. Und das wird auch bei allgemeinen  
159 Unternehmenskommunikationen gemacht. Da müssen wir jetzt schauen, wie wir das  
160 mit dem Interview besprechen wollen – das mach nicht ich – Wenn es jetzt z. B.  
161 Executive-Communications gibt oder Town-Halls gibt, dann werden die gebroadcastet  
162 – sehr sophisticated über Satelliten und so weiter und die kann man sogar vom  
163 digitalen SAT-Receiver empfangen, wenn man den Code weiß und die werden auch  
164 aufgezeichnet, liegen auch auf dem Webserver ist also total asynchron, ich kann aber  
165 dann z. B. wenn ich sie versäumt haben, sie mir zwei Tage später gestreamt  
166 anschauen.  
167  
168  
169 [10 Min.]  
170  
171  
172 F19: Ok. super  
173  
174 A19: Aber die Möglichkeit habe ich nur, wenn ich es beantrage, dann kriegt mans  
175 locker.  
176  
177 F20: Also Videokonferenzen sind über IP gelaufen und nicht übers Telefonnetz?  
178  
179 A20: Alles über IP.  
180  
181 F21: Gibt's da in den virtuellen Meetings so was wie einen Moderator?  
182  
183 A21: Also im Regelfall mach ich das. Ich bin der facilitator von dem Meeting. Und ich  
184 schau einfach, daß wir die Meetings so durchbringen, dass ma die Dinge besprechen,  
185 die's zu besprechen gibt. Da gibt's noch eine standing Agenda, was wir halt  
186 grundsätzlich machen.  
187 Da gibt's am Anfang noch einen round-call, um sicher zu sein, wer aller da ist. Das ist  
188 so, dass die Dinger ja dann immer piepsen, wenn jemand reinkommt. Ein unheimlich  
189 interessantes Phänomen ist, also es gibt bei unseren Telefonkonferenzen Tourismus,  
190 also es gibt Leute, die sich in Telefonkonferenzen einwählen, in die sie nicht eingeladen  
191 sind, und das ist dann immer ganz witzig. Aber das kommt jetzt nicht mehr so oft vor  
192 wie früher mit dem neuen System.  
193 Dann sag ich worüber ich speziell in diesem Meeting reden will, präsentier bestimmte  
194 Dinge, hol mir input. Wir verteilen Aufgaben, es entstehen dann einfach Gaps.  
195 Manchmal gibts auch Follow Up Meetings. Weil ich hab meine Meetings grundsätzlich  
196 immer geplant, aber ich hab auch Follow Up Meetings, die ich dann einfließen lasse,  
197 wo man sich dann normalerweise mit kleineren Gruppen zusammensetzt oder nur  
198 mehr über Ergebnisse nachdiskutiert.  
199 Also, richtige Working Meetings sind total selten, wo man jetzt a Excel Spreadsheet  
200 gemeinsam ausfüllen, weil das funktioniert nur mit sehr wenigen Leuten. Also, so was  
201 mach ich mit drei Leuten am Call. Es ist auch so, dass von den 15 Leuten, die ich  
202 jeden Dienstag in meinem globalen Call drinnen hab, fünf sehr aktiv sind, die anderen  
203 zehn sind dabei um mitzuhören und zu wissen, was abgeht, einfach um informiert zu

204 bleiben.

205

206 F22: mhm, okay. Und es gibt, wie wir anfangs gesagt haben, auch neue Leute, die  
207 jemand mitnimmt. Werden die dann im virtuellen Meeting auch vorgestellt?

208

209 A22: Ja, ja. Und es ist auch so, wir sind sehr geübt darin als grosse Firma, die diese  
210 Notwendigkeit hat. Weil es gehört einfach eine gewisse Übung darin, solche Meetings  
211 erfolgreich zu machen. Nicht nur als Moderator. Sondern es ist auch so, wenn da viele  
212 Leute dabei sind, die sich nicht häufig treffen, dass man sich zuerst, bevor man was  
213 sagt, mit dem Namen meldet. Und wenn man nicht ständig dabei ist, auch sagt, für  
214 wen man da ist, welche Organisation man vertritt. Weil man weiss es ja net, man  
215 sieht's ja net. Wenn man sonst normal in einen Meeting Raum kommt, stellt man sich  
216 einmal vor, gibt jemand die Karte, und dann weiß ich, der gehört da und der gehört da  
217 dazu. Bei einem Meeting kommt jetzt irgend jemand mit einer Stimme, die ich nicht  
218 kenne und erzählt mir irgend etwas. Das ist schon eine Disziplin, die die Leute aber alle  
219 haben.

220

221 F23: Gibt's dann spezielle Schulungen dafür oder ist das eher so, wenn jemand dazu  
222 kommt, wird darauf hingewiesen?

223

224 A23: Ja, es ist so, die Leute lernen das. Und es ist auch so, wenn jemand was sagt,  
225 den ich nicht kenn, frag ich ihn auch, wer jetzt spricht. Also ich stell mich jetzt nicht  
226 jedesmal vor in einem Meeting, das ich einberufen hab, aber wenn ich zum Beispiel bei  
227 einem anderen Meeting bin, dann sag ich auch wer ich bin und dann sag ich meinen  
228 Text, weil ich nicht davon ausgeh, daß jeder auf dem Call meine Stimme kennt.

229

230 F24: Du stellst aus der Moderationsrolle, du stellst vor, was du tun willst, stellst fest,  
231 ob alle Leute da sind

232

233 A24: Genau. Ja.

234

235 F25: Und die einzelnen Punkte abzuarbeiten, ist das so, dass das dann immer von dir  
236 ausgeht? Dass du aktiv jemanden ansprichst und sagst..also, es wirklich sozusagen  
237 zentral gesteuert ist von einer Person?

238

239 A25: Ja. Bis zu einem bestimmten Punkt. Normalerweise schaue ich, dass die  
240 Meetings nicht länger als eine Stunde dauern, weil alles über eine Stunde ist nicht  
241 effizient. Und die letzten 15 Minuten ist dann Round Table. Da kann dann jeder was  
242 einbringen. Manchmal ergibt sich grade aus dem Round Table die Notwendigkeit für  
243 ein zusätzliches Meeting oder wir setzen es auf die Agenda für's nächste Mal. Weil da  
244 kommen oft Dinge hoch, die man jetzt nicht mehr abhandeln kann. Aber mir ist einmal  
245 wichtig, dass die primäre Agenda erfüllt wird. Ich möchte nicht von einem Round Table  
246 Thema so abgelenkt werden, dass ich die Inhalte nicht durchziehen kann.

247

248 F26: Wir haben schon kurz über die Medienwahl gesprochen, die hauptsächlich ja  
249 vorgegeben ist, die Präferenz wäre an sich Videokonferenzen generell zu machen?

250

251 A26: Ja, ja. Wenn das ginge wäre das natürlich sehr cool. Man muss zu den Medien  
252 auch eines sagen: diese virtuellen Teams funktionieren - also, wir kriegen immer  
253 wieder neue Aufgaben, also im Management ist es so, dass wir eineinhalb Jahre lang  
254 maximal dasselbe machen und dann machen wir wieder was Neues. Wenn man so

255 neue Teams beginnt ist es wichtig, so rasch wie möglich ein Face to Face zu machen.  
256 Also, diese Kaltstarts auf virtuell - funktioniert nicht gut. Also aus verschiedensten  
257 Gründen nicht. Ich schau auch immer dass wir so Kick-off Meetings haben, wo ich  
258 meistens dann im Plenum bin, wo wir dann auch am Abend essen gehen. Um auch  
259 diese soziale Komponente einzubringen. Das schafft einfach Vertrauen, da weiß man  
260 dann, was sind das für Leute, was denkt der so. Und so funktioniert auch die  
261 Zusammenarbeit dann besser. Nur rein Videoconferencing oder auch nicht  
262 Videoconferencing wäre sehr trocken. Also, das ist schon notwendig.

263

264

265 [15:22 Min.]

266

267

268 F27: Und jetzt, weil wir gesagt haben, man sollte sich vorher mal treffen, als Kick Off,  
269 dass sich die Leute mal persönlich kennen. Was sind deiner Meinung nach die  
270 wichtigsten Unterschiede zwischen einem Face to Face Meeting und einem Virtuellen  
271 Meeting?

272

273 A27: Also was mir am allermeisten fehlt ist, also ich bin jemand der in einem Meeting  
274 nicht auf seinem Platz sitzt. Ich geh herum, entwickle Ideen mit den Leuten, brauch  
275 mein Flip Chart und muss agieren. Es ist sehr mühsam, dass ich diese  
276 Kommunikationsmöglichkeit nicht hab, einen Flip Chart zu nehmen, einen Stift zu  
277 nehmen und aufzuzeichnen, wo's lang geht. Speziell in meiner Aufgabe ist es jetzt  
278 eher strategisch und design-mäßig ausgerichtet. Jemandem Ideen, die noch so halb  
279 gar sind, zu kommunizieren, und eine Diskussion sozusagen darüber anzukurbeln, find  
280 ich äußerst schwierig. Deswegen bin ich auch so oft in Amerika drüben und mache  
281 diese Dinge Face to Face. Wir haben jetzt den Fall, wo ich wirklich komplett die Art  
282 und Weise, wie wir Interfaces machen zwischen den Experten der jeweiligen, sag ich  
283 jetzt amal, der Produktgruppen, um das einfach zu halten, und unserer Koppelfunktion  
284 und das wirklich klarzumachen, zu agreeen und zu kommunizieren werd ich eine Woche  
285 lang mich mit verschiedensten Leuten zusammensetzen, damit das alle verstanden  
286 haben und alle am gleichen Strang ziehen. (Denn) so eine halb gare Idee über's web zu  
287 kommunizieren, ist echt problematisch. Das Application Sharing funktioniert echt  
288 klass, solange man das macht und die Bilder hat. Das Problem ist, ich kann die Bilder  
289 aber nicht weiter entwickeln, ich kann jetzt nicht im PowerPoint anfangen, diese  
290 Diagramme zu ändern. Im Flip Chart zeichne ich das schnell hin und jemand sagt dann  
291 was, das kann man entwickeln. Man kann grafische Kommunikation net wirklich gut  
292 entwickeln am PC. Dazu ist das PowerPoint einfach zu langsam. Ich kann nicht  
293 anfangen, eine Viertelstunde das Diagramm umzuzeichnen. Das ist sehr mühsam,  
294 das fehlt sehr. Das ist eine Sache, die man unbedingt braucht. Das zweite was man  
295 braucht ist, man muss die Leute mal g'sehn haben, dass man ein Gefühl für die Leute  
296 kriegt. Vor allem wenn es zu kulturellen Unterschieden kommt. Ich bin sehr  
297 sarkastisch. Das ist bei den Amerikanern am Anfang ein echtes Problem, weil die  
298 teilweise einen Humor haben wie ein Grottenolm (gelächter). Da muss man die Leute  
299 sehen und schauen, wie die Leute reagieren, ja. Das ist auch ein bisschen schwierig.  
300 Da tu ich mir aber viel leichter, wenn ich die Leute einmal kennen gelernt hab.  
301 Deswegen auch immer einmal dieses Abendessen im Team, weil da lernt man die  
302 Leute viel besser kennen, wann's was ernst meinen, wann's ihnen net so gut geht bei  
303 irgendetwas. Das ist auch etwas was fehlt. Das wäre u.U. zu lösen bis zu einem  
304 gewissen Grad über Videoconferencing. Aber speziell diese Dynamik, die ich über ein  
305 Flip Chart hab, die fehlt sehr.

306

307

308 F28: Net meeting. Weil das Thema war PowerPoint: Ist das die Hauptapplikation, die  
309 da verwendet wird oder was wird sonst noch...(wird von P überredet)

310

311 A28: Also es werden drei Applikationen im wesentlichen verwendet, also in meinem  
312 jetzigen job: es wird PowerPoint verwendet, weil man einfach kurz vorbereitet hat,  
313 was da funktioniert – aber es wird auch verwendet, um reine Textfiles – kann man im  
314 WinWord auch machen, aber im PowerPoint recht gut sharen – weil's gross genug ist  
315 und einfach genug. Und natürlich Excel Spreadsheets, speziell wenns um Finanzen  
316 geht und um Releaseplanung usw. dann nehmen wir sehr viel Excel Spreadsheets.  
317 Also das sind eigentlich die zwei Hauptapplikationen. WinWord wird nur geshared für  
318 die Meeting Minutes. Also das man Punkt für Punkt durchgeht die Action-items, das  
319 sieht dann jeder die Action-items am Schirm, wo man gerade ist.

320

321 F29: Bei der Agenda, wird die direkt ausgeschickt oder beim Beginn am Meeting ...

322

323 A29: Kommt aufs Meeting an, mal so, mal so. Also bei meinem Standing Meeting,  
324 dass ich jede Woche habe, schicke ich keine Agenda aus, weil da gehts einfach nur  
325 darum, dass wir darüber reden, wo ma stehen und was ma tun.

326

327 F30: Und die Minutes werden direkt mitgeführt, während des Meetings?

328

329 A30: kommt wieder darauf an – es gibt Meeting-Minutes, die werden geführt, wenn  
330 wir Meeting-Minutes machen, wir machen aber nicht immer welche obwohl man das  
331 theoretisch sollte. Wenn wir MM machen, dann werden sie mitgeführt, nachher noch  
332 einmal drübergeschaut und dann werden sie verschickt.

333

334 F31: Okay.

335

336 A31: Wenn wir keine MM machen, dann schreiben wir nur die Action-items auf, die  
337 schreibe ich mit oder jemand anderer, klopf ma nachher in ein E-Mail und  
338 verschickens an alle Teilnehmer. Und alle die nicht dabei waren und evt. auch Action-  
339 items gekriegt haben.

340

341

342 [ 20 Min.]

343

344

345 F32: Okay, wir haben vorher gesprochen, Agenda-Ziele, was soll erreicht werden.  
346 Gibts da irgendwas, wo Du sagst, das fehlt Dir, was Du steuern kannst, um Dein Ziel  
347 zu erreichen, ja? Was im FTF da ist und im virtuellen Meeting vielleicht fehlt, z. b.  
348 Konfliktsituationen oder solche Dinge?

349

350 A32: Ja, eigentlich nur die Interaktion mit diesem Flip Chart. Grafische Möglichkeiten,  
351 die fehlt in bestimmten Meetings, nicht in allen. Aber in bestimmten Meetings fehlt  
352 diese Interaktion sehr. Ansonsten muss ich sagen, ist die Herausforderung ein  
353 virtuelles Meeting zu führen nicht so dramatisch bei uns, weil alle sehr viel Übung  
354 darin haben. Speziell, die in solchen Teams arbeiten, haben sehr viel Übung darin und  
355 tun sich viel leichter. Wir haben nur als Beispiel auf der Uni einmal im Monat zwei  
356 Nachmittage komplett Lecture gehabt virtuell also da war der Professor mit ein paar

357 Leuten, die zufällig im Plenum waren in der Klasse, aber der Rest hat Application-  
358 Sharing plus Audio gehabt und das hat sogar in einer Unterrichtsklasse mit 20 Leuten  
359 funktioniert. Wo unsere Professoren sehr überrascht waren und der Grund dafür war  
360 – jeder der dort war, zig solche Meetings täglich hat. Also das ist eine Disziplinfrage.  
361 Dreireden, was solche Leute so gerne machen, das funktioniert überhaupt nicht, weil  
362 dann versteht man überhaupt nichts mehr.

363

364 F33: Wir wollen uns in der Projektarbeit gezielt anschauen, die neuen Technologien, die  
365 wir eh schon besprochen haben, also IM auch anschauen, weil die Clients werden  
366 immer umfangreicher, ob man damit auch virtuelle Meetings per se durchführen  
367 kann, also IM net nur im Sinne von Text, sondern es gibt ja immer mehr schon auch  
368 Video-Möglichkeiten, teilweise eingeschränkt auf vier Teilnehmer. Audio ist ja schon  
369 sehr weit verbreitet, dass man Audio-Konferenzen machen kann. Jetzt also IM zu  
370 mehr zu nutzen, als für Text, war das auch schon mal ...?

371

372 A33: Im Prinzip unterscheide ich IM und Application Sharing nicht wirklich, des is jetzt  
373 integriert in diesem MS Communicato Tool – des ruft zwar des Net Meeting auf, aber  
374 des is in Wirklichkeit eine Kommunikationsplattform. Mit dem ich jetzt also Texte  
375 schreiben kann. Womit ich nicht kann, das ist darüber kommunizieren, was aber nicht  
376 notwendig ist, weil wir kriegen jetzt eh eine VolP-Anlage, was eh – viele  
377 Niederlassungen sind schon mit VolP verbunden. Da unterscheide ich nicht mehr  
378 zwischen den einzelnen Tools. Ein rein textbasierendes Meeting ist unmöglich. Des  
379 würd net funktionieren. Es ist übrigens auch die ganze technologische Entwicklung  
380 deshalb problematisch in der Umsetzung, weil wir in Amerika sehr viele Mitarbeiter  
381 haben, die Homeoffice machen und das kommt manchmal, das wir durch die  
382 Zeitverschiebung Meetings manchmal in extremen Tagesrandzeiten haben  
383 (Interviewer lacht) wo die Leute zu Hause sind und dann wirds rasch ein  
384 Bandbreitenproblem. Also da fällt schon auf, das Net Meeting unterträglich langsam  
385 wird und wenn man eine größere PowerPoint-Geschichte shared, dann wird das  
386 schon extrem langsam, wenn mehrere Teilnehmer drin sind. Das sind noch  
387 technologische und Bandbreitenlimits, die man spürt.

388

389 F34: Und beim Instant Messaging, das ist in der selben Applikation – verwendest Du  
390 das abseits selber, das der Client läuft und Du die Leute siehst und die  
391 Kommunikation zwischen den Meetings läuft ?

392

393 A34: es läuft immer Kommunikation über IM, speziell bei Meetings kann es auch sein,  
394 das ich mit bestimmten Leuten, die auf Meetings sind oder auch nicht schnell einmal  
395 was Texte – manchmal tritt a Frage auf, weiß i net, irgendwas ist net fertigt worden,  
396 der Projektleiter ist online – schick ich ihm einfach einen Text.

397

398 F35: Und das funktioniert auch mit der Rückmeldung relativ rasch im Normalfall?

399

400 A35: Ja, schon. Wir sind irgendwie ein sehr IM-lastiges Unternehmen. Funktioniert  
401 besser als alles. Es gibt Leute, die antworten auf IM sofort und beantworten drei Tag  
402 a E-Mail net. Also ... (A lacht) Es scheint immer mehr zum schnelleren  
403 Kommunikationsmedium zu werden.

404

405 F36: Ich habe nämlich genau a Studie gelesen, die genau das sagt und belegt, also die  
406 ham sich am Firma angeschaut, IM wird wesentlich schneller beantwortet, also wenn  
407 wir miteinander sprechen und es popt was auf, dass die Leute das wesentlich mehr

408 beantworten, neben dem Sprechen ...

409

410 A36: Weil es ja so ist, wie der Name IM schon sagt – Ich schau mir den Text an und  
411 wenn mich etwas gleich interessiert – wenn das irgendein Schmäh ist, dann schau ich  
412 mir den Text später an – sonst schau ich, dass ich da rasch reagier, weil ich denk,  
413 wenn mich da jemand an-jabbert, dann möchte er das rasch. Dann möcht er rasch a  
414 Antwort haben.

415

416 F37: Gut, gibts ein Beispiel für ein besonders gutes Meeting oder ein besonders  
417 schlechtes Meeting, wo man sagen kann, dies und das, alles möglich ist schief  
418 gegangen?

419

420

421 [25 Min.]

422

423

424 A37: Also wir haben jede Woche sehr gute Meetings. (F lacht) Funktioniert wirklich  
425 gut, also die Leute sind's gewohnt, es ist die entsprechende Disziplin da. Funktioniert  
426 im Regelfall sehr gut, wenn die Technik funktioniert. Das Negativbeispiel ist immer die  
427 Technik. Das ist manchmal echt brutal mühsam, da gibt's so Tage, da hat man ein  
428 schreckliches Echo am Telefon bis man dann rausfindet, welcher Schlumpf nicht auf  
429 Mute gegangen ist dauert das dann wieder ewig und keiner versteht was. Dann hat  
430 man wieder Net Meeting, das ist wieder ewig langsam weil da fünf Leut mit VPN  
431 eingewählt sind... also die Technik, man wird so abhängig von der Technik! Wenn die  
432 Technik nicht funktioniert, ist das wirklich das mühsamste. Weil die Zeit so kostbar  
433 ist. Man darf ja nicht vergessen, in meinem virtuellen Team ist das Hauptproblem die  
434 Zeitdifferenz. Bei einem 8-Stunden theoretischen Arbeitstag, wir haben sieben  
435 Stunden Zeit zu meinem echten Arbeitsplatz - heißt im Klartext: vor 15 Uhr spielt da  
436 keine Musik. Und d.h. ich hab realistisch von 15 bis 18 Uhr Zeit, um regelmäßige  
437 Meetings zu machen. Natürlich kann ich ihn bitten, dass ma amal zeitig in der Früh  
438 eins machen, natürlich kann ich einmal um neun am Abend eins machen. Aber in  
439 Wirklichkeit ist das Fenster schon ziemlich schmal. Und wir haben ein Service Owner  
440 meeting, aah, wo einer von uns jetzt noch momentan in Indien sitzt, das ist natürlich  
441 überhaupt cool, nicht? (mhm.) Weil einer sitzt in Indien, einer sitzt in Europa und einer  
442 sitzt in Amerika, das ist immer für irgendwen schlecht. (Ja, ja.) Und daher ist es umso  
443 ärgerlicher, wenn dann die Technik nicht funktioniert.

444

445 F38: Und diese Sicht, ähm, gibt's da irgendwie Feedback auch von den anderen, ob da  
446 irgendwie andere Schwierigkeiten für Teilnehmer auftreten bei solchen Meetings?

447

448 A38: Sofort. Also das ist bei uns sofort, wenn einer bei uns ein technisches Problem  
449 hat, da wird sofort g'sagt: "Hallo, da müss ma was tun." Was (schmunzelt) am  
450 meisten vorkommt, dass man irgendwen was fragt und dann ist einfach komplett still  
451 und dann kommt der klassische Spruch: "Talking to mute". Weil die Leute gehn  
452 natürlich auf mute und die reden dann ganz locker (lacht) 30, 40 Sekunden..ins  
453 gemutete Telefon (beide lachen) bis dann irgendwer sagt – geh redest du grad in dein  
454 abgeschaltetes Telefon. Das passiert in jedem Meeting mindestens einmal. Das ist  
455 das klassische Hoppala.

456

457 F39: Ja.

458

459 A39: Meetings, die nicht gut funktionieren, sind wirklich Design Workshops. (mhm.)  
460 Oder Strategie Workshops. (mhm.) Des is afoch undurchführbar. Die Interaktion -  
461 man sieht Leuten an, wenn sie grad dabei sind drüber nachzudenken, und zu grübeln,  
462 und dann sind's jetzt noch nicht so weit, dass den Input haben..Und wenn ich im Face  
463 to Face Meeting bin, dann sag ich: "Worüber denkst jetzt nach?" Und dann sagt er: "I  
464 brauch noch an Augenblick." und dann hat er seinen Gedanken und dann kommt er  
465 mit was und oft mit was Großartigem. Weil die Leute unterschiedlich schnell ja  
466 denken, d.h. net dass sie dümmer sind, aber sie haben unterschiedliche  
467 Geschwindigkeiten in ihren Handlungen. (mhm.)  
468 Das geht natürlich vollkommen verloren im virtuellen Meeting. Wobei das Lustige ist,  
469 bei iregend so einer Microsoft Applikation zum Sharing gibt's die Möglichkeit, dem  
470 Vortragenden zu sagen, dass er zu schnell oder zu langsam ist. Offensichtlich hat  
471 man das Problem erkannt, das verwendet nur niemand. (Ja.) Grundsätzlich ist das ein  
472 großes Problem, dass man solche Dinge nicht erkennt. Und das Risiko ist, dass man  
473 guten Input verliert, weil das oft die Leute sind, die so die Detaildenker sind. Und ich  
474 bin einer, der a bißl schnell und zack zack zack ist, und wenn das einer ist, der a bißl  
475 langsamer ist, der sagt's dann nicht. (mhm.) Und dann geht irrsinnig viel Qualität oder  
476 Inhalt verloren, und beim virtuellen Meeting würd ma's net amal merken. Also, das  
477 halt ich für eines der wenigst geeigneten Dinge.  
478 Was super geht ist z.B. Finanzmeetings. Das ist super, da schaut jeder auf's gleich  
479 Spreadsheet, Releaseplanungsmeetings, da brauch ich nix anderes als... also,  
480 Releaseplanung, Projekte, Risiko Management, Budget, alles so diese ganzen tangible  
481 G'schichten lassen sich super machen. Wenn Kreativität gefordert ist, .. weiß net,  
482 glaub i net, dass das das richtige Medium ist.  
483  
484 F40: Und hast du auch schon andere Medien auch ausprobiert, also außer den  
485 Dingen, die jetzt verwendet werden? Also...Net Meeting, Application-Sharing,  
486 Telefonkonferenz? Bzw. was war die Videokonferenz Technologie, die ihr da  
487 verwendet habt's?  
488  
489 A40: Also, wir haben das über den Live Messenger gemacht. Was ich jetzt noch  
490 verwend, aber nur wenn ich zu Hause anruf, wenn ich im Plenum bin. (mhm.) Also das  
491 nutz ich nur privat.  
492  
493 F41: Okay. Gibt's irgendwelche praktischen Tipps, Empfehlungen für Leute, die  
494 virtuelle Meetings führen, leiten?  
495  
496  
497 [30 Minuten]  
498  
499  
500 A41: Unendlich viel. Also man muss sich sehr darüber im Klaren sein, was man in  
501 diesem Meeting eigentlich machen will. Man muss nach Möglichkeit all Leute, die in  
502 diesem Meeting drinnen sind, kennen. Es hilft sehr, wenn man sich die Stimmen  
503 merkt. (mhm.) ahhm, man muss die Disziplin in dem Meeting unbedingt einhalten.  
504 Man muss drauf schauen, dass die Leut nicht durcheinander reden, dass sie sich  
505 relativ kurz fassen, ja, also Monologe auf einem virtuellen Meeting sind einfach  
506 ermüdend.  
507  
508 F42: Mhm. Wie kann man das steuern?  
509

510 A42: Also wenn die Leut durcheinander reden, dann stopp ich sie. Und wenn die Leut  
511 ewig diskutieren, dann stopp ich sie auch. Eine der Dinge, wo ich Instant Messaging  
512 (30.45) verwende. Wo, wenn jemand ein bissl abgleitet, ich ihm einfach....das ist  
513 wieder das Coole: ich muss dem jetzt nicht sagen, dass er eine Themenverfehlung  
514 begeht. Ich jabber ihm das (30.58). Also unser altes Instant Messenging hat Jabber  
515 geheißen, deswegen ist bei uns das fliegende Wort jabbern (Gelächter), ja. (beide  
516 lachen) Aber ich schreib dem eine Instant Message und sag: "Ist kein Thema!", ja. Und  
517 dann hört er auf damit. Das ist etwas, was sehr gut funktioniert, ohne dass ich ihn  
518 vor den anderen aufhalten muss. Das ist ein großer Vorteil, ja. Ahm, man sollte diese  
519 Medien alle einsetzen, man sollte rechtzeitig sich einwählen. Ich mein, das klingt jetzt  
520 blöd, aber man locker so um die 10 Minuten damit verbringen, bis alle endlich ihr Net  
521 Meeting gestartet haben und alle wissen, wo der Mute Button ist. (mhm.) Und 10  
522 Minuten von einem 60 Minuten Meeting ist halt höllisch viel.

523

524 F43: Das heißt sind Verspätungen ein Problem normalerweise?

525

526 A43: Nein, weil die Leute normalerweise sehr diszipliniert sind. Wenn Leute zu spät  
527 kommen, dann kommen sie zu spät aus einem anderen Meeting. Eine Unart, die sich  
528 durch die virtuellen Teams und virtuellen Meetings eingebürgert hat, ist dass die Leute  
529 immer volle Stunden Meetings buchen, back to back. Was funktioniert, wenn man die  
530 Meetings so macht. Was aber nicht mehr funktioniert, wenn eins davon ein echtes  
531 Meeting ist, weil dann muss ich nämlich wieder zu meinem Arbeitsplatz gehen um  
532 mich einzuwählen. Und dann ist man zu spät. (mhm.) Das passiert oft, weil einfach  
533 immer jeder zur vollen oder halben Stunden Meetings bucht. (mhm.)  
534 Was noch, ja, also wie gesagt was wichtig ist, die Disziplin, die Leute müssen gut  
535 vorbereitet sein. Die Leute sollten visuelle Hilfsmittel auch einsetzen, wenn sie sie  
536 haben. (mhm.) Keine Scheu davor haben, sozusagen ich geb jetzt die Kontrolle wem  
537 anderen, und der shared seinen Desktop, damit man sieht um was es da geht. Es  
538 dauert im Endeffekt viel länger, etwas zu erklären, als etwas herzuzeigen.

539

540 F44: Mhm. Okay.

541

542 A44: Und wie gesagt, bei einem neuen Team vertrauensbildende Maßnahmen  
543 schaffen, am Anfang (F: Ja. lacht)

544

545 F45: Wie, wenn jetzt ein neues Team da ist, wie schnell passiert das, dass man sich  
546 Face to Face trifft normalerweise?

547

548 A45: Also, das kann jeder steuern. Ich press da ziemlich drauf, ja. (mhm.) Wie wir das  
549 erste virtuelle Team gehabt haben, also jetzt in der globalen Rolle, hamma mit einer  
550 Vorlaufzeit von drei, vier Wochen a Meeting im Plenum g'macht. Was sehr effi..wir  
551 haben also zwei Tage workshop g'macht, oder zweieinhalb, waren einmal gemeinsam  
552 essen. Als vertrauensbildende Maßnahme... (mhm.).. sag ich dir dann nachher was  
553 das war. (beide lachen hahaha)

554

555 F46: Ja gut. Über die Face to Face Vorbereitung hamma eh schon g'sprochen. Ähm,..

556

557 A46: Ja, einen Tipp gibt's noch.

558

559 F47: Ja?

560

561 A47: Time zones. Man muss sich über Zeitzonen im Klaren sein und man muss sie  
562 auch respektieren. (mhm.)  
563 Es kommt total schlecht, wenn die Amerikaner zu jeder Tages- und Nachtzeit  
564 Meetings buchen und dann Meetings ablehnen, weil sie um sechs in der Früh sind.  
565 (mhm.) Und dass für sie zu zeitig ist. Aber wo sie net drüber nachdenken, wenn sie a  
566 Meeting um 14 Uhr machen, und des bei mir aber neun ist. (Mhm.) Es geht ja net nur  
567 um mich,, sondern generell um die Teams. Das ist nämlich auch etwas was dann die  
568 Zusammenarbeit beeinflusst, weil dann sagt man was ist denn das für einer, den  
569 interessiert das überhaupt nicht, dass bei mir Mitternacht ist. (Ja.) Und das ist so eine  
570 Respektgeschichte, die dann aufkommt.  
571  
572 F48: Okay. Also Trainings gibt's keine speziellen, für das Durchführen von virtuellen  
573 Meetings?  
574  
575 A48: Nein.  
576  
577 F49: Sozusagen, die Vorgabe der Software....  
578  
579 A49a: Ein Problem gibt's noch (Ja?) Weil ich das jetzt schon so lange nicht mehr hab,  
580 weil ich nur mehr mit den Amerikanern arbeite. Wie ich früher europäische Teams  
581 hatte, ist Englisch natürlich die hammerartige Challenge, ja? (Mhm.) Weil mit einem  
582 Italiener und einem Franzosen und einem Spanier und einem Schweden ein englisches  
583 Meeting durchzuführen, ist nicht einfach. (Mhm.) Erstens amal verstehen die nicht  
584 genau, was man sagt - die Schweden schon, die können super Englisch, die andern  
585 nicht - die verstehen nicht genau was man sagt, vor allem wenn man dann schnell  
586 redet, weil man's so gewohnt ist, melden sich aber oft nicht, und wenn sie dann  
587 sprechen ist es verdammt schwer, ihnen zu folgen.  
588  
589 [35 Minuten]  
590  
591 A49b: Und wenn sie schriftlich kommunizieren, sei es jetzt über Instant Messenges  
592 oder über Email, ist die Grammatik in einem Zustand, wo man den Satzinhalt nicht  
593 eindeutig feststellen kann. (F lacht auf.) Und das ist schon ein Problem in virtuellen  
594 Teams. Hat jetzt weniger mit der Technik zu tun als wirklicher challenge. Also grad  
595 diese Südländer sind heftig.  
596  
597 F50: Kann ich verstehen. (lacht) Von der Software, Hardware her, ist das üblich  
598 sozusagen, dass man das verwendet oder...  
599  
600 A50: Corporate standard. (30.35) Wir sind einne globale IT Firma. Diese ganze Kiste,  
601 das nennt sich COE Standard. Das ist bis auf ein paar Kleinigkeiten, die ich selber  
602 installiert hab, da ist grundsätzlich alles drauf, was es braucht. Das wird automatisch  
603 upgedatet, es wird automatisch über SMS ausgerollt, also Systems Management  
604 Server, da gibt's keine Bandbreiten, das ist so.  
605  
606 F51: Okay. Und gibt's den Fall auch, dass amal ein externer Experte also sozusagen  
607 ins Team dazukommt? Der jetzt net in der Cooperation drinnen ist, und dieses System  
608 nicht hat? Gibt's da technische Schwierigkeiten?  
609  
610 A51: Ja. Da gibt's technische Schwierigkeiten Er kann sich über die Telefonleitung, die  
611 Telefonleitung kann er verwenden. Das Application Sharing funktioniert nur im

612 Intranet, aus Security Gründen.

613

614 F52: Okay.

615

616 A52: Also da geht nix. Dem müssen wir die Sachen vorher schicken und der muss  
617 sich's dann so anschauen.

618

619 F53: Und die Leut die das im home office machen machen das über VPN dann..?

620

621 A53: Die haben eine secur., wir haben.. security ist eines unserer Hauptthemen  
622 momentan, international, auch im Vertrieb jetzt, nicht nur intern. Unser großes  
623 Netzwerk ist das SGN, das Secure Global Network, und das ist komplett dicht. Man  
624 kann da zwar Kunden anbinden, aber nur unter speziellen Bedingungen, mit Firewall  
625 und bla, also. Die Verbindung funktioniert über VPN Tunnel, wenn ich mich von zu  
626 Hause einwähl, und ich muss mich dann trotzdem an meinen Applikationen anmelden.  
627 (Mhm.Okay.)

628 Und ich kann das auch nur verwenden, wenn ich nicht diesen PC verwende, sondern  
629 meinen Heim PC, dann muss der diesen Standards entsprechen. (Okay.) D.h. es  
630 muss dasselbe Antiviren Programm oben sein, die gleiche Firewall oben sein, usw.  
631 usf. (Mhm, mhm.)

632

633 F54: Und es gibt dieses Meeting, das wöchentlich stattfindet..

634

635

636 A54: Ich hab mehrere wöchentliche meetings. Zwei wöchentliche, die ich einberuf,  
637 und.. ich halt das immer so zwischen zwei und drei. Mehr will ich gar nicht. In dem Fall,  
638 für den Einsatzzweig, weiß net ob das relevant ist: Meine Rolle is, ich bin der Global  
639 Service Owner, da gibt es mehrere davon (Mhm.), eine Handvoll, und wir haben ein  
640 Meeting, das sozusagen horizontal ist. Über alle Services, wo wir drüber reden, wie  
641 wir generell Strategien machen, wo's happert, was Service Owner machen müssen,  
642 was wir für Deliverables brauchen, die wir vielleicht gleich haben sollten, über alle  
643 Services. Das ist a horizontales Meeting. (Mhm.)

644 Und das zweite das ich hab, ist a vertikales, da geht's über mein eigenes Service, das  
645 Configuration Management. Da hab ich dann halt alle Experten und Architekten zum  
646 Thema Config Management drinnen. Das sind so die zwei Schienen.

647

648 F55: Das heißt wieviele virtuelle Meetings sind's so im Durchschnitt pro Woche?

649

650 A55: Drei bis vier pro Tag? (Pause)

651 Da gibt's noch eine Menge andere, die ad-hoc sind oder wo ich eingeladen bin.

652

653 F56: Da gibt's ja diese Auftakt Meeting, wo man sich persönlich auch mal sieht, wenn  
654 a neues virtuelles Team ist, und in welchen Abständen sind dann neben den virtuellen  
655 auch persönliche Meetings? Gibt's da an Durchschnittswert oder ist das auch  
656 verschieden?

657

658 A56: In der Theorie hängt's eigentlich nur vom Gesamtergebnis *des Unternehmens* ab.  
659 Wenn die travel restrictions zuschlagen vom Portal (Gelächter) Aber wir schauen dass  
660 wir uns mindestens zwei Mal im Jahr sehen. Ahm, ich persönlich jetzt in der Rolle bin  
661 sechs Mal im Jahr für zwei Wochen im Plenum. Um mit den verschiedenen Leuten,  
662 die ich auch auf dem virtuellen Team hab, Dinge zu besprechen. Das liegt aber daran,

663 dass meine jetzige Aufgabe sehr stark im Design Development Strategie ist, wo ich  
664 vorher g'sagt hab, dass da echte Limits gibt.

665

666 F57: Mhm. Okay. Die Meetings dauern alle eine Stunde?

667

668 A57: Eine halbe Stunde, es gibt welche, die dauern eine Stunde. Das erklärte Ziel ist  
669 immer, ein Meeting zehn Minuten früher fertig zu haben.

670

671 F58: Das maximale ist eine Stunde oder kanns auch länger sein?

672

673 A58: Ich kann es länger machen, aber in der Praxis versuch ich das nicht zu tun. Ein  
674 regelmäßig aufgesetztes Meeting würd ich nie länger als eine Stunde machen.

675

676 F59: Vorbereitung. Gibt's da irgendwelche speziellen Dinge, die da getan werden?  
677 Jetzt Agenda machen, ja, sonst irgendwas?

678

679 A59: Das Aufsetzen der meet-me line, dass die verfügbar ist, dass alle die  
680 Einwahldaten haben. Das klingt jetzt trivial, ist aber wichtig. (lacht) Und, einfach auch  
681 rechtzeitig schauen, dass wenn man was sharen will, dass man die Applikation bei der  
682 Hand hat und dass das Net Meeting gestartet ist und dass man seine IP Adresse bei  
683 der Hand hat, damit sich die anderen einwählen können.

684

685 [40.11 min.]

686

687 F60: Die Einwahldaten ändern sich oder bleiben die stabil?

688

689 A60: In meinem Fall...also, die, die ich einlad ham immer die gleichen Einwahldaten,  
690 aber wenn ich mich jetzt auf ein Meeting einwähl, das jemand anderer einberufen hat,  
691 muss ich schauen was die Telefonnummer und der Passcode ist.

692

693 F61: Ja. Okay. Ähnm. Und für welche Aufgabenstellungen, es gibt ja, wir haben  
694 unterschieden zwischen Videokonferenz, Audiokonferenz, Textchat und eben  
695 Application Sharing oder sonstige Systeme. Für welche Aufgabenstellungen sind  
696 welche Medien aus deiner Sicht am geeignetsten?

697 Für Aufgabenstellungen gibt's so verschiedene Taxonomien und hauptsächlich wird so  
698 unterschieden zwischen problem solving, decision making, information seeking,  
699 information giving. (Mhm.) Einfach Diskussion bzw. brainstorming. Das is so als  
700 Unterscheidung. Was ist da aus deiner Sicht sozusagen wo dazu geeignet?

701

702 A61: Also, problem solving - decision making is eine Audiokonferenz vollkommen okay.  
703 Manchmal bei kleineren Dingen mach ma das über IM (Mhm.)

704 Information seeking, ahm, da passiert sehr viel über Instant Messaging, mittlerweile  
705 schon, wo ich mir einfach die Meinung von verschiedenen Leuten einhol. Allerdings  
706 auch über Email, was allerdings asynchron ist. Des is net euer Thema, glaub ich.

707 (Mhm.)

708 Es gibt natürlich auch immer wieder als Thema von einer Audiokonferenz.

709 Information giving is der Klassiker, das ist die Telefonkonderenz mit Application  
710 Sharing. Außer es ist auf einem größeren Level wie a town hall, dann mach ma das  
711 mit Video. (Mhm.) Aber one way. (Mhm.) Also das ist broadcast, kein interaktiv.

712 General discussion is a Meeting, das ich schon amal ablehnen würd. (Gelächter)

713 Aber wenn man Brainstorming und General discussion zusammenfasst in meine

714 Design meetings, dann wäre das Face to Face.

715

716 F62: Okay. Mhm.

717

718 A62: So was wie General discussion is unheimlich schwierig virtuell zu machen, weil

719 wer fangt an über was zu redn, na? Man braucht schon irgendwie an klaren Pfad,

720 sonst funktioniert das net.

721

722 F63: Es muss auf jeden Fall sowas geben wie an Moderator, jemanden der das führt.

723 Sonst wird's...

724

725 A63: Ja. Ja. Und man kann auch net a heisses Thema einwerfen, mit'n Brainstorming

726 und jeder sagt was ihm einfallt, weil dann reden alle gleichzeitig und des funktioniert

727 net wirklich gut

728

729 F64: Wo ich noch kurz dazu kommen möchte, ist auf Konfliktsituationen. Wie kann

730 man die in virtuellen Meetings steuern, beeinflussen, da irgendwas tun. Wenn man

731 einerseits selber involviert ist oder wenn's an Konflikt gibt zwischen zwei anderen

732 Parteien, sozusagen im Meeting. Kann man da irgendwie steuernd eingreifen?

733

734 A64: Ja. Man kann, man kann. Ahm, Ich bin jetzt amal in der Position dass ich

735 Facilitator bin und eigentlich auch der Leader in dem Meeting. Also des is net

736 desselbe, ja? Weil der Facilitator kann andere Sachen machen als sein Leader, ja?

737 Aber in dieser Doppelrolle, was ich normalerweise mach, wenn sich zwei nicht einig

738 sind, ich lass die mal einen gewissen Zeitraum miteinander diskutieren (mhm.) Einfach

739 auch nur um rauszufinden und zu verstehen, worum's da geht. Was ich auch

740 manchmal mach, ist, dass ich über ein Instant Messaging mit einem Dritten abfrage

741 oder einem Vierten, was denn seine Meinung zu dem Thema ist, ja? (Mhm.) Ab einem

742 bestimmten Punkt weiß ich entweder was zu tun ist und dann beend ich diese

743 Diskussion, und sag was das Ergebnis ist. (Mhm.) Oder am häufigsten sagt man,

744 man nimmt dann diese Diskussion offline. Die hat in dem meeting nix verloren. In dem

745 Meeting hamma net die Kapazität das auszudiskutieren. (Mhm.) Daher nimmt man

746 sowas offline. Und entweder sagt man, wer möcht noch dabei sein oder ich mach

747 das Meeting mit euch oder setzt's ihr euch zam, aber man muss das Thema

748 herausbringen. Und wenn man das Thema rausbringt, ist ganz wichtig, damit sie nicht

749 sagen, so jetzt hamma uns geärgert und jetzt ist wieder gut. Dass sie ein Action Item

750 kriegen, dass sie das Ergebnis beim nächsten Mal präsentieren. (Mhm.) Ja? Weil nur

751 auf lustig sich zu duellieren, das bringt nix. Und des is es eigentlich.

752 Wenn man selber involviert ist,... wenn ich selber involviert bin bei Dingen, dann stopp

753 ich die G'schichte nur dann ab, wenn ich möchte, dass die anderen das mitkriegen.

754 Sozusagen das berühmte Machtwort, was ich nahezu nie tu, weil das erstens mit

755 dem Teams nicht notwendig ist. Zweitens weil das in der amerikanischen Kultur net

756 gut ankommt. (Mhm.) Dann sag ich auch, wir nehmen das offline. Wenn man nicht

757 unbedingt ein exempel statuieren möchte, was man eigentlich net tun sollte, dann

758 kann man sehr schlecht verbal eingreifen, aber wieder, total cool über Instant

759 Messaging.

760

761 [45.08 min.]

762

763 A64b: Ich kann jemanden aus einer Konfliktsituation zurückpfeifen. (Mhm.) Ohne dass

764 es irgend jemand merkt. (Ja, ja.) Speziell wenn es jemand ist von meinem Team, und

765 es ist jemand von einer anderen Organisation dabei, und ich möcht den Krieg jetzt  
766 nicht vor Dritten austragen, dann kann ich das so einstellen.

767

768 F65: Und wenns jetzt zum Beispiel weniger um einen Konflikt geht, sondern dass die  
769 bereits jetzt eine Entscheidung für irgendetwas zu finden in dem Meeting, und  
770 irgendwie es kommt und kommt keine Entscheidung zustande. Wie kann ich als  
771 jemand, der das leitet, einne Entscheidung herbeiführen? Hab i da Möglichkeiten?

772

773 A65: Ja, genau so wie in an echten Meeting. Also in einem Face to Face meeting.  
774 Entscheidung herbeiführen, das ist immer das, was ich erreichen möchte.

775 Es gibt da ja die verschiedenen Modelle, wie man zu einer Entscheidung kommen  
776 muss. Je nachdem was, ist der Weg das Ziel oder ist die Entscheidung das Ziel, ja?  
777 (lachen) Und wenn ich möchte, kann ich a Entscheidung bringen, indem ich sag, wenn  
778 wir nicht sagen, dass es eins, zwei, drei ist, dann ist es jetzt vier. Und Ende. (Mhm.)  
779 Hab erst unlängst so eine Entscheidung herbeigeführt, wo ich g'sagt hab, wenn wir  
780 die Fragen erstens, zweitens und drittens mit ja beantworten, muss ma viertens  
781 etwas tun und wenn mir niemand sagt, was wir als Alternative zu dem Vorschlag  
782 haben, dann mach ma's so, Ende ja? Also man muss möglichst klare, einfache  
783 Entscheidungsmöglichkeiten – im blödesten Fall eine ja/nein Entscheidung – zur  
784 Verfügung stellen. Weil ansonsten kann die Diskussion endlos dauern. Und wenn ich  
785 die Entscheidung brauche, und ich damit leben kann, dass ich nicht das  
786 hundertprozentige buy-in von jedem hab, dann muss man die Entscheidung im  
787 Endeffekt so aufbereiten, dass sie fällt. Oder selber treffen.

788

789 F66: Mhm. Also ich stell ma jetzt vor, im Unterschied Face to Face hätt ich die  
790 Möglichkeit angesprochen, Flip Chart, ich mal dann auf, visualisier mir die  
791 Möglichkeiten, die wir haben, und sag: Okay, da haben wir positiv, negativ - stell sie  
792 nebeneinander. Kann ich sowas im virtuellen Meeting in ähnlicher Weise auch  
793 machen? Dass ich's dann wirklich vor Augen habe, die Möglichkeiten, die's gibt?

794

795 A66: Ja. Das kann ich machen. Aber nicht, wenn der Konflikt unerwartet während des  
796 Meetings entsteht. Also wenn ich weiss dass das jetzt a heiße Diskussion wird, dann  
797 kann ich das aufbereiten, und kann sagen, das ist die Möglichkeit eins, zwei, drei und  
798 vier, das sind die pro's und con's.

799 Und das kann ich dann auch so aufbereiten, dass ich schon von vornherein weiss,  
800 was da ungefähr rauskommen wird.

801 In so ein Meeting geht man auch nicht rein, wenn man nicht weiß, wer was sagen  
802 wird, ja. Also, i mein, ganz ehrlich... (beide lachen) Es kommt dann drauf an. Wenn ich  
803 jetzt wirklich die beste Lösung haben will, mit der ich dann irgendwo hingeh, ist das  
804 was anderes. Aber wenn's wirklich so ein Entscheidungsmeeting ist, wo's solche  
805 Konflikte geben kann, dann weiß ich vorher, wer was sagen wird. (Mhm, mhm.) Also  
806 das bereitet man vor und da gibt's auch sehr viel Steuerungsmöglichkeiten. Eben über  
807 Instant Messaging, also wie bereitet man das auf, wie bringt man den Punkt ein,  
808 wenn ich sag: Geh, bring du jetzt diesen Standpunkt ein. (Mhm.) So nach dem Motto:  
809 Sag jetzt was dazu! (Ja,ja.) Das funktioniert eigentlich ganz gut. Wenn ein Konflikt in  
810 einem virtuellen Meeting eskaliert, kann ich genauso wenig wie in einem echten  
811 Meeting eine Entscheidung dann herbeiführen. Was auch wichtig ist, das ist eine  
812 Frage der Meeting - Disziplin, wenn ich eine Deadline hab... Es passiert meistens so,  
813 dass diese Konflikte gegen Ende des Meetings, wenn der Zeitdruck wächst, kommen.  
814 Und was halt oft passiert, ist, dass diese Meetings länger dauern, und wenn i mi dann  
815 hinstell mit dem Flip Chart bin ich zwar schneller als sonst, ja, aber ich würd trotzdem

816 überziehen. Das mach ich wirklich nur, wenn's wichtig ist, wenn ich sag: Wir ham's  
817 dann g'schafft. (Mhm.) Ja? Aber oft ist es besser, wenn man die Leute die  
818 Argumente nochmal überdenken lässt, und dann ein Follow Up Meeting macht.  
819 (Mhm:) Wo man vorher zusammenfasst und sagt, was die Argumente waren und  
820 sagen, schau, das hamma diskutiert, das waren die Kritikpunkte oder die pro's and  
821 con's und was hol ma dann raus damit?

822

823 F67: Weil du g'sagt hast, Follow Up Meetings. Es gibt einerseits die regelmäßigen,  
824 welche die unregelmäßig sind, wird da ein Follow Up innerhalb des meetings gleich  
825 vereinbart? Oder ist das dann erst nachher offline emailen...

826

827 A67: Na, es wird vereinbart, dass wir ein follow up machen. Wenn das jetzt  
828 zeitkritisch ist, schau ma schnell im Kalender, wann's geht. Ansonsten machts einer,  
829 der g'sagt hat, das mach ich nachher. Weil ich ja sowieso über Outlook sofort seh,  
830 wer verfügbar ist. (Mhm, mhm.) Weil wir sind ja sowieso alle verbunden. D.h. wenn  
831 ich mit dir ein meeint mach, seh ich ja, ob du Zeit hast oder nicht. (Okay.) Und wenn  
832 ich jetzt jemanden unbedingt brauch, und ich seh, der hat jetzt den ganzen Tag keine  
833 Zeit, und ich brauch den aber an dem Tag, dann schreib ich ihm normalerweise ein  
834 Instant Messaging, und sag, du dein ganzer Tag ist geblockt, wann könn ma das  
835 machen?

836

837 F68: Mhm. Okay. Und diese Doppelrolle – Facilitator und inhaltlich-involviert – gibts da  
838 auch Meetings, wo das nicht so ist, wo es einen Moderator und Facilitator gibt?

839

840 A68: Ja, gibts auch.

841

842 F69: In welchem Fall ist das so?

843

844 A69: Das ist z. B. bei den Team-Meetings so. Also es gibt so Team-Meetings oder  
845 Staff-Meetings, da ist es normalerweise so, da gibts einen Facilitator, das ist meistens  
846 jemand vom Business-Office, der eben die Agenda präsentiert, sagt was da ist,  
847 schaut, wer das ist und einfach einzeln die Punkte durchgeht und das Wort übergibt  
848 an den, der sagt dann irgendwas, der macht auch den Time-Keeper und der schreibt  
849 währenddessen auch die Notes mit, wobei – was ich da schon an Notes gelesen  
850 habe, das ist ja nicht ohne (Interviewer lacht). Da fragt sich, ob die alle im gleichen  
851 Meeting waren.

852

853 F70: Und gibts auch Meetings mit Kunden direkt im Meeting?

854

855 [50 min.]

856

857 A70: Ja, so was gibts auch – ahm – das gibt's sehr im internationalen Umfeld. Das  
858 funktioniert in Österreich wirklich superschlecht. Die österreichische Mentalität ist  
859 mehr so – setz ma' uns zam' – da ist des virtuelle Meeting net so beliebt.

860

861 F71: Gut, von meiner Seite wärs das, vielen Dank!

862

863 [50:45 min.]

## Interview 6, 2. März 2008

**Geschlecht?** m  w

**Alter?** 35 J

### **Funktionsbereich?**

- Finanz-/Rechnungswesen
- Controlling
- Marketing
- Vertrieb/Verkauf/Kundenbetreuung
- Einkauf
- Logistik/Transport
- Organisations-/Unternehmensentwicklung
- Kommunikation
- Produktion
- Forschung & Entwicklung
- Qualitätsmanagement
- Personalbetreuung/-administration
- Personalentwicklung/Ausbildung
- Projektmanagement
- Stab
- Verwaltung/Sekretariat
- Sonstige: Lehre, Schulung
- X Operations

### **Hierarchieebene?**

- Vorstand/Geschäftsführung/Unternehmensleitung
- Bereichsleitung IT
- Filial-/Niederlassungsleitung
- Abteilungsleitung
- Team-/Gruppenleitung
- X Referent/Experte
- Mitarbeiter/Sachbearbeitung
- Sonstige

### **Unternehmensgröße?**

- 1–49 MA
- 50–99 MA
- 100–499 MA
- 500–999 MA
- 1000–4999 MA
- 5000–9999 MA
- X 10000 oder mehr MA

**Branche?**

- Agrarwirtschaft
- Architektur
- Automobilindustrie
- Bau & Bergbau
- Beratung
- Chemie/Pharma
- Druckindustrie
- Elektrotechnik
- Energie
- Finanzwirtschaft
- Forschung & Entwicklung
- Gesundheitswesen
- Gastronomie
- Handel
- Immobilien
- Maschinenbau
- Medien
- Öfftl. Dienst
- Software
- Telekommunikation
- Tourismus
- Transport
- Werbeindustrie
- Sonstiges
- X Information Technology Communication

**Ausbildung?** (höchster Abschluss)

- Keine
- Volksschule
- Hauptschule
- Matura
- Berufsausbildung
- Meister
- Bachelor
- FH-Studium
- X Uni-Studium (1. Abschnitt)
- MBA
- Promotion
- Habilitation
- Sonstiges

**Status?**

- Selbständig
- X Angestellt
- Sonstiges

**IT Kenntnisse?**

- Unerfahren
- Durchschnittlich
- Gut
- X Sehr gut

***Sprachkenntnisse?***

Deutsch, Englisch

1 **Transskript**

2  
3 F: Okay, wie lange leitest Du schon – oder wie lange nimmst Du schon an virtuellen  
4 Teams teil?

5  
6 A: Relativ lange, beginnend mit meiner Tätigkeit bei XY seit 2002.  
7

8 F: Welche Arten von virtuellen Teams, also z. B. Projektteams oder Produktionsteams,  
9 Teams die sozusagen Projekt-bezogen zusammentreten oder Teams, die über einen  
10 längeren Zeitpunkt verschiedene Projekte durchnehmen?

11  
12 A: Das sind eigentlich beides, also sowohl kurzfristige Projektteams, als auch Teams, die  
13 länger zusammenarbeiten.  
14

15 F: Diese Teams, wie groß sind die?

16  
17 A: In den Meetings selbst, oder?  
18

19 F: Ja, in den Meetings.  
20

21 A: Das kann sehr ... also die Teams selbst – die virtuellen Teams sind meistens  
22 durchschnittlich 10 bis 15 Personen in einem Meeting selber, das kann aber sehr  
23 unterschiedlich sein, das kann ein One-to-One-Telefongespräch sein, oder das kann auch  
24 ein Team-Meeting oder ein Projektmeeting sein mit 5 Personen, 10 Personen, 20  
25 Personen, das geht dann bis zu Department – spricht dann der Manager des  
26 Departments mit Announcement von Informationen bis zu – kann schon mal 1000 Leute  
27 sein. Das ist dann aber weltweit. Üblicherweise bin ich in Meetings mit 10 bis 20  
28 Personen.  
29

30 F: Okay, und wie weit sind diese Teammitglieder verstreut? Örtlich und zeitlich – quer  
31 über die Kontinente?  
32

33 A: Sehr verstreut. Also ich selbst arbeite in einem europäischen Team, da sitzen dann  
34 Mitglieder in Orten wie Genf, oder Großbritannien, Italien, Polen, Russland. Bin aber auch  
35 in weltweiten Projektteams tätig habe dann natürlich die Personen in Singapur oder an  
36 der Ostküste sitzen oder USA, Westküste.  
37

38 F: Und da gibts manchmal auch Zeitunterschiede?  
39

40 A: Natürlich. Wobei wir in Europa in der glücklichen Position sind, das wir sehr günstige  
41 Zeiten haben, bei den Amerikanern am Morgen ist bei uns am Nachmittag. Nur die Asien-  
42 Abteilung hat Meetings manchmal um 2 oder 3 Uhr in der Früh.  
43  
44  
45

46 [Nokia-Handy bricht nach 3 Minuten leider ab – hier die weitere händische Mitschrift]  
47  
48  
49  
50

51 F: Wie läuft so ein virtuelles Meeting denn ab?

52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100  
101  
102

A: Sehr unterschiedlich.

F: Als Stichwort – gibt es bei diesen Meetings einen Moderator?

A: Beim Team-Meeting ist der Chef der Manager und damit auch gleichzeitig der Moderator. Bei den Projektmeetings ist der Projektmanager auch der Teamleiter.

F: Was sind die Vorgänge bei solchen Meetings?

A: Wir wählen uns über das Telefon ein und verwenden dazu parallel eine Application wie Microsoft NetMeeting; oder wie ich glaube eine firmen-interne Applikation namens Virtual Classroom, beide Tools sind Company-Standard also auf jedem PC vorhanden.

F: Es wird Instant Messaging also gar nicht eingesetzt?

A: Nicht offiziell, weil es ja auch gar nicht notwendig wäre. Nebenbei wir manchmal geschattet. Aber eigentlich verwenden wir nur die beiden Tools.

F: Was hat bei solchen Meetings nicht gut funktioniert, bzw. was sind so die Schwierigkeiten?

A: Vor allem Meetings mit externen Team-Mitgliedern. Das ist kompliziert, weil die (bei uns) eine Menge Vorschriften zu beachten haben.

F: Vorschriften?

A: Also eher im Sinne von Handhabungshinweisen, die aber kompliziert sind für Aussenstehende.

F: Kannst du mir ein für Dich persönlich positives Beispiel geben?

A: Sehr gut hat funktioniert die Zusammenarbeit mit einem Kollegen aus Polen, wo ich so die Mentoren-Rolle habe bei ihm. Da haben wir gute Arbeitsteilung gemacht, wo er die Präsentation gemacht hat und ich dazu parallel sehr gut das Meeting am Telefon steuern konnte. Ich habe sehr viel raushören können, auch wer nicht so dabei war, weil ich mich nur auf die eine Sache konzentrieren konnte. Sehr wichtig ist also die richtige Arbeitsteilung!

Schwierig ist hingegen der Input durch Feedback von verschiedenen Ländern, oft merke ich, das die Personen nicht so bei der Sache sind. Da stelle ich eine Frage und als Antwort kommt oft: »Ja, ja ist ja okay« – da frage ich mich dann, ob ich sie wirklich überzeugt habe?

Meine Erfahrung ist: Besserer Input ergibt eine bessere Entscheidung!

F: Die Mentoren-Funktion – ist die bei euch institutionalisiert?

A: Nein, das ist informell.

F: Welche grundlegende Unterschiede kannst Du im Vergleich zu Face-to-Face-Meetings ausmachen?

103 A: Die Körpersprache fällt weg, ich kann also wie schon oben erwähnt bei meinem  
104 Gegenüber z. B. Desinteresse nicht wirklich erkennen. Also Nicht-Anwesende sind ohne  
105 Körpersprache schwer zu identifizieren.  
106  
107 F: Was hilft, um ein virtuelles Meeting optimal zu leiten?  
108  
109 A: Wichtig ist die Leute einzubinden und ihnen keine Vorträge zu halten. Interaktion ist  
110 wichtig. Unter Stress habe ich die Beobachtung gemacht, dass die Leute sich schnell  
111 ablenken lassen. Verbindung lässt sich (wieder) herstellen durch Fragen-stellen oder Input  
112 einholen. Sehr wichtig ist auch das Tempo und wie organisiert ich durch das Meeting  
113 führe. Weder zu schnell noch zu langsam; aber vor allem nicht zu langsam! Sonst sind  
114 die Leute schnell wieder abgelenkt. Aufgabe des Managers, Moderator oder Teamleiters  
115 ist: er muss zackig durch issue und resolution, dann geht am meisten weiter!  
116  
117 F: Was lenkt manche Teilnehmer so ab?  
118  
119 A: Vor allem andere Applikationen – auch Jabber.  
120  
121 F: Was ist Jabber?  
122  
123 A: Ein Instant Messaging-Tool wie ICQ.  
124  
125 F: Zu den virtuellen Meetings – gibt es in der Vorbereitung und/oder zwischendurch auch  
126 Face-to-Face-Meetings?  
127  
128 A: Nur teamintern also innerhalb der Organisation, darüber hinaus – also bei den  
129 grösseren Teams typischerweise eher nur jährlich. Bei Problemen werden Face-to-Face-  
130 Meetingsangesetzt um Regeln aufzustellen oder zu besprechen. Regeln sind aber z. B.  
131 für Projektteams eher untypisch – im Meeting.  
132  
133 F: Wie sehen diese Regeln aus?  
134  
135 A: Aufmerksamkeit! Pünktlichkeit und die richtigen Teilnehmer! In einem konkreten Fall  
136 war die Frage – Wer wird eingeladen? Relevante Personen sind bei den Meetings  
137 entscheidend – also der Kreis der Teilnehmer.  
138  
139 F: Gab oder gibt es Trainings für virtuelle Meetings?  
140  
141 A: Eigentlich nur Trainings zu Applikationen z. B. eben Virtual Classroom, ansonsten  
142 werden Problem oder Fragestellungen in den Face-to-Face-Meetings besprochen. Für  
143 neue Mitarbeiter aber gibt es sehr wohl Training-on-the-job als Einführung in die Arbeit in  
144 virtuellen Teams.  
145  
146 F: Wie oft finden solche virtuellen Meetings statt? Wie oft Face-to-Face-Meetings?  
147  
148 A: Viermal täglich ist so der Schnitt. Gleich morgen bin ich von 9 Uhr Früh bis 12 Uhr  
149 Mittags eigentlich nur in virtuellen Meetings. Face-to-Face eher nur einmal im Jahr oder  
150 sogar nur alle zwei Jahre. Dann gehen wir aber auch privat miteinander aus, wobei wir  
151 dann oft über die Arbeit sprechen.  
152  
153 F: Wie lange dauert so ein virtuelles Meeting?

154

155 A: Üblicherweise 30 Minuten, manchmal nur 15 Minuten, im Schnitt würde ich sagen  
156 eine Stunde. Maximal – länger reicht die Aufmerksamkeit meist nicht.

157

158 F: Wie bereitest Du die virtuellen Meetings vor?

159

160 A: Typischerweise gar nicht. Aus Zeitmangel eher.

161

162 F: Bekommen die eingeladenen Teammitglieder eine Agenda?

163

164 A: Ja. Immer, da die Meeting-Einladung über Outlook verschickt wird, ist immer eine  
165 Agenda dabei.

166

167 F: Wie bereitest Du solche Meetings nach?

168

169 A: Das ist themenabhängig. Jedenfalls werden immer die Meeting-Minutes ausgesendet  
170 an die Teilnehmer. Gerade bei virtuellen Meetings kommt es oft zu Missverständnissen,  
171 es muss aber entschieden werden, konkrete Aktionen müssen vereinbart werden,  
172 Personen bestimmt und Deadlines abgestimmt werden. Das ist eigentlich die Aufgabe  
173 des Teamleiters.

174

175 F: Für welche Art von Meeting (kurze Aufzählung) würdest Du welche Technologie (laut  
176 Auflistung auf Interviewleitfaden) verwenden?

177

178 A: Wie gesagt, arbeit wir eigentlich immer nur mit unseren zwei Tools (Telefon und  
179 Application). Manchmal aber kann das Meeting selbst die Entscheidungsgrundlage sein.  
180 Man sieht sich für eine Entscheidung einfach mal um.

181

182 F: Welche Aufgabenstellung lässt sich mit den jetzt schon besprochenen Möglichkeit  
183 nicht gut realisieren?

184

185 A: Schwierig ist immer die Planung, Brainstorming oder Ideenfindung – dann eher ein  
186 Face-to-Face-Meeting.

187

188 F: Danke fürs Zeitnehmen, das wärs.

## Experteninterview 1, 26. Februar 2008

**Geschlecht?** m  w

**Alter?** 46 J

### **Funktionsbereich?**

- Finanz-/Rechnungswesen
- Controlling
- Marketing
- Vertrieb/Verkauf/Kundenbetreuung
- Einkauf
- Logistik/Transport
- Organisations-/Unternehmensentwicklung
- Kommunikation
- Produktion
- Forschung & Entwicklung
- Qualitätsmanagement
- Personalbetreuung/-administration
- Personalentwicklung/Ausbildung
- Projektmanagement
- Stab
- Verwaltung/Sekretariat
- X Sonstige: Lehre, Schulung

### **Hierarchieebene?**

- Vorstand/Geschäftsführung/Unternehmensleitung
- Bereichsleitung IT
- Filial-/Niederlassungsleitung
- Abteilungsleitung
- Team-/Gruppenleitung
- X Referent/Experte
- Mitarbeiter/Sachbearbeitung
- Sonstige

### **Unternehmensgröße?**

- 1-49 MA
- 50-99 MA
- X 100-499 MA
- 500-999 MA
- 1000-4999 MA
- 5000-9999 MA
- 10000 oder mehr MA

**Branche?**

- Agrarwirtschaft
- Architektur
- Automobilindustrie
- Bau & Bergbau
- Beratung
- Chemie/Pharma
- Druckindustrie
- Elektrotechnik
- Energie
- Finanzwirtschaft
- X Forschung & Entwicklung
- Gesundheitswesen
- Gastronomie
- Handel
- Immobilien
- Maschinenbau
- Medien
- Öfftl. Dienst
- Software
- Telekommunikation
- Tourismus
- Transport
- Werbeindustrie
- Sonstiges

**Ausbildung?** (höchster Abschluss)

- Keine
- Volksschule
- Hauptschule
- Matura
- Berufsausbildung
- Meister
- Bachelor
- FH-Studium
- X Uni-Studium
- MBA
- Promotion
- Habilitation
- Sonstiges

**Status?**

- Selbständig
- X Angestellt
- Sonstiges

**IT Kenntnisse?**

- Unerfahren
- Durchschnittlich
- Gut
- X Sehr gut

***Sprachkenntnisse?***

Deutsch, Englisch

1 **Transskript**

2

3 (Vorbereitungsgeräusche)

4

5 F01: Ganz zu Anfang, ahm, möchte ich dich einmal fragen mit welchen virtuellen  
6 Teams da eigentlich meistens - ahm – welche virtuellen Teams den Konferenzraum  
7 benutzen bzw. mit anderen Technologien auch arbeiten und zwar in der Hinsicht, sind  
8 das eher Projektteams oder sind das eher, sozusagen Produktionsteams die  
9 eigentlich eh ständig zusammenarbeiten und sich regelmäßig treffen. Was, was ist  
10 das meistens?

11

12 A01: Bei uns im Haus ist es hauptsächlich der Einsatz im Bereich der Schulungen  
13 (mhm.) und der Lehre. Das heißt Videoconferencing ist hier eigentlich auch der  
14 Gegenstand der Lehre also nicht nur das Medium (mhm. mhm.), sondern auch der  
15 Inhalt. Ah, das ist also der, der Hauptverwendungszweck in meinem Bereich (mhm.).  
16 Im Haus ansonsten wird's natürlich auch verwendet hauptsächlich zum ahm  
17 einbinden externer Referenten über Videoconferencing Software (mhm. mhm).

18

19 F02: Und gibt's da, ahm, eine Größe von Teams die da, die man sagen kann, ok das  
20 ist meistens zwischen so und so oder ist das ganz verschieden?

21

22 A02: Das ist ganz verschieden. Wie gesagt im klassischen Bereich, ah, sind's nicht  
23 konkrete Teams (mhm.), sondern es ist einfach, ah, ein ein Werkzeug und auch der  
24 Inhalt der Schulungen (mhm.). Das heißt die Gruppengröße auf der einen Seite ist eine  
25 Lehrgangsgröße (ok mhm.). In einigen Fällen sind's halt dann kleinere Gruppen, die  
26 zum Beispiel dann im, ahm, Zusammenhang mit, ahm, Studienpartnerschaft mit den  
27 USA, ah, beispielsweise ist das der eine MBA Lehrgang, ahm, wo ein Teil der  
28 Schulungen hier in Modulen in Krems stattfinden und ein Teil der Module in Alaska.  
29 (mhm.) Und da müssen Studenten aus Alaska mit Studenten aus Österreich  
30 zusammenarbeiten bei den Projekten. Da wurde zum Beispiel auch die Videokonferenz  
31 verwendet (ok), dass die miteinander dann die Teams, das waren dann jeweils vier  
32 Personen ungefähr auf jeder Seite (mhm.) Ja, das ist so die Größe der Gruppen  
33 (mhm.) in Projektarbeiten, die dann gemeinsam über Videoconferencing das gemacht  
34 und auch präsentiert haben. Das heißt es gab die dortigen Professoren in Alaska auf  
35 der einen Seite (mhm.) im Videokonferenzraum und bei uns die Betreuer seitens der  
36 Uni und die beiden Teams von dort und da haben dann ihre Arbeiten über  
37 Videoconferencing präsentiert.

38

39 F03: Ok, das heißt also zwei Stellen. Gibt's auch Multi-point eigentlich?

40

41 A03: Es gibt Multi-point, das ist aber ungleich komplizierter (mhm.). Typischerweise  
42 auch von den Kosten her. Videoconferencing ist typischerweise zunächst einmal eins  
43 zu eins (mhm.), wenn eine dritte Stelle dazu kommt, ahm, braucht man eine, eine  
44 Vermittlungsstelle, eine sogenannte MCU, steht für Multi Control Unit, und das ist  
45 ungleich teurer und aufwendiger (mhm.).

46

47 F04: Und du hast vorhin gesagt es sind, da in diesem Beispiel waren Alaska –  
48 Österreich. Wie gibt's sonst verstreut sind die Teams örtlich normalerweise wo die  
49 Leute kommunizieren?

50

51 A04: Also ich hab keinen Einblick, wie die, die Anlage uni-weit genützt wird (mhm.)  
52 dann, die EDV hat den Kalender (mhm.), das heißt die wissen an sich, ah, immer wenn  
53 sie den Schlüssel hergeben, welche Gruppen und Personen den nützen. Ich weiß nur,  
54 wann immer ich den Raum wollte, war er frei. (Ok.) Das heißt also die  
55 Nutzungsintensität dürfte eher gering sein (mhm.). Ich weiß aber noch, dass der,  
56 ahm, Prof. F., also die Mediziner (mhm.), haben eine eigene Videokonferenzenanlage.  
57 Zuständig ist der Norbert E. (Aha.) Ah, die haben ihr eigenes Projekt, die arbeiten  
58 nämlich dann meines Wissens nach mit Japan zusammen (mhm.) und verwenden da  
59 ihre eigene Anlage. (Ok.) In welchem Umfang und in welcher Intensität das genützt  
60 wird, weiß ich nicht. (Ok.)

61  
62 [4 Minuten]

63  
64 F05: Und wenn man jetzt zum Inhaltlichen geht, zur Durchführung von so einer  
65 Videokonferenz bzw. von so einem virtuellen Meeting, wie läuft das normalerweise  
66 ab? Ganz grob vom Inhaltlichen her?

67  
68 A05: Das ist genauso unterschiedlich wie eben die möglichen Teams sind, Personen,  
69 aber auch die Zielsetzungen (mhm.). Es ist sicher ein Unterschied, ahm, ob man halt  
70 einfach, ah, ein konkretes Sachthema zu besprechen hat, ob das einfach in der  
71 Lehrumgebung verwendet wird. Wenn's zum Beispiel eine Lehrumgebung ist, wo halt  
72 ein Referent von extern zugeschaltet wird um Reisekosten zu sparen, dann ist es für  
73 die Studierenden hier im Haus nicht viel anders als im Fernsehen. Also man sitzt in  
74 Reihen vor dem Fernseher, anstatt dass der Referent vorne steht, ist der Fernseher.  
75 Also es ist fast so wie zuschauen bei einer ZIB2 Präsentation. Dort liegt die  
76 Kompetenz natürlich bei dem jeweiligen Referenten, dass der weiß, wie er sich vor der  
77 Kamera verhalten soll. Was anderes ist halt, wenn wirklich kleine Teams interaktiv  
78 miteinander arbeiten sollen. Wichtig ist halt, dass man einerseits die Partner vorher  
79 schon kennt, halt tatsächlich die Kontakte, Erstkontaktaufnahme um das einfach,  
80 das persönliche Finden ist einfach ungleich schwieriger über Videoconferencing  
81 (mhm.) als wenn man halt real dem Menschen gegenübersteht und das halt die  
82 beteiligten Personen auch mit der Technik vertraut sind. (Mhm.) Ich kann mich  
83 erinnern, die ersten Videokonferenzen – da war an inhaltliche Arbeit nicht zu denken.  
84 (Mhm.) Das war ein interessantes Spielzeug, wir haben da probiert, wir haben  
85 technische Probleme gehabt, es war lustig, aber (lachen) nicht wirklich ernste Arbeit.  
86 Erst nach dem zweiten, dritten Mal wird's zu einem normalen Werkzeug, das man  
87 kennt und wo man sagt, ok, man kennt einander, man kennt das Werkzeug und jetzt  
88 kann man einfach sachlich arbeiten. (Mhm.)

89  
90 F06: Kennst du auch Fälle, wo es wirklich einen expliziten Moderator gibt bei solchen  
91 Meetings?

92  
93 A06: Das ist notwendig ab einer gewissen Teilnehmerzahl (mhm.). Vor allem natürlich  
94 bei Mehrpunktkonferenzen (mhm.), weil dort natürlich dann man, ahm, Verzögerungen  
95 hat, das ist halt in der Videokonferenztechnik so, dass man immer eine Sekunde  
96 ungefähr Verzögerung hat. (Mhm.) Das heißt ein wirkliches Streitgespräch, eine  
97 Diskussion wo sehr schnell hin und her gesprochen wird (mhm.) ist kaum möglich.  
98 Und vor allem bei Mehrpunktkonferenzen wo es drei, vier Partner gibt und die Kamera  
99 noch umgeschaltet werden muss oder schwenkt, ah, geschwenken muss, ah, da  
100 braucht man dann einen klaren Ablaufplan oder einen Moderator der wirklich, also ein  
101 Diskussionsleiter eben (mhm.).

102

103 [6:30 Minuten]

104

105 F07: Und von der Sprache her? Deutsch und Englisch – gibt's auch andere Sprachen  
106 in denen, wo du dabei warst bisher? Was, was?

107

108 A07: Nein, das liegt vielleicht an mir, dass ich außer Deutsch und Englisch keine  
109 spreche sonst (lachen). Denkbar ist natürlich alles andere auch, aber ich war  
110 persönlich halt nur bei Deutsch und Englisch (mhm.) involviert.

111

112 F08: Und jetzt überhaupt zu den Medien, also es gibt ja grundsätzlich diesen  
113 Videokonferenzraum. Mit welchen anderen Medien hast du bisher schon Erfahrungen  
114 gehabt mit denen man auch so virtuelle Meetings durchführen kann?

115

116 A08: Ja, vielleicht kurz noch zum Raum (mhm.). Also das ist, liegt ja nicht nur am  
117 Raum, Videoconferencing ist ja heute möglich von jedem Arbeitsplatz aus über eine  
118 Webcam (mhm.). Wichtig ist nur, dass halt, ah, die Software, ah, sich an  
119 internationalen Standards orientiert. (Mhm.) Gibt's halt ein paar, H.323 ist so ein  
120 wichtiger Standard und alle Geräte die das können und jede Software, dann können  
121 die miteinander. Es ist also durchaus möglich mit null Euro Aufwand vom Laptop mit  
122 eingebauter Webcam aus eine Videokonferenz zu führen und auf der anderen Seite ist  
123 irgendein hochprofessionelles System in einem Raum mit einer Gruppe. (Mhm mhm.)  
124 Das ist technisch möglich. Dann gibt's halt proprietäre Systeme, bekannt halt  
125 natürlich Skype (mhm.) wo auch Videokonferenzen durchgeführt werden können.  
126 Ahm, das ist sehr unspektakulär auch im Privatbereich möglich. Eben auch solche  
127 Konferenzen haben wir schon mitgemacht und teilgenommen. Zu den anderen, ah,  
128 Plattformen ist es so, dass, ah, das Bild vom Informationsgehalt meistens nicht so  
129 groß ist, wenn man einfach nur die Person sieht. Ahm, das heißt es ist möglich, dass  
130 man halt telefoniert ohne Bild (mhm.), es ist aber schwer möglich, dass man eine  
131 Bildübertragung hat ohne Ton, wenn man nicht gerade Gebärdensprache kann. Das  
132 heißt in der Regel ist das Bild nicht unbedingt notwendig. Sehr weit verbreitet sind halt  
133 Audiokonferenzen (mhm.), ahm, vor allem dann, wenn man die Personen eh kennt und  
134 das Bild nicht braucht (mhm.). Und da ist natürlich wiederum das einfachste Skype  
135 (mhm.). Es ist am weitesten verbreitet, das man sagt, man macht eine  
136 Audiokonferenz, vor allem mit dem Vorteil dass ohne Bild sind auch  
137 Mehrpunktkonferenzen kein Problem (mhm.), wo man halt dann drei, vier Partner  
138 drinnen hat, braucht aber auch hier eine Gesprächsdisziplin. Weil es immer  
139 Verzögerungen gibt, durch die Technik bedingt und daher ins Wort fallen schwierig ist.  
140 Man muss also immer ausreden lassen, ahm, irgendwie sich dann darauf einigen wer  
141 spricht, vor allem wenn das Bild wegfällt und man daher auch nicht sieht, dass  
142 jemand ansetzt zum Reden und die, die Hand hebt oder mit dem Kopf nickt muss  
143 eigentlich der Moderator dann immer zurückfragen, will jemand noch was dazu sagen,  
144 kurze Pause, warten und so weiter (mhm mhm.). Das sind also dann wichtige Dinge,  
145 wenn's mehr Personen sind.

146

147 [9:15 Minuten]

148

149 F09: Gibt's, ah, bei diesen Desktop Lösungen auch die Möglichkeit, mehrere Punkte  
150 zu verbinden, also, Multi-point zu machen oder ist das eher nur eine eins zu eins  
151 Möglichkeit?

152

153 A09: Na da gibt's mehrere. Das Komplizierte ist nur das Bild (mhm.). Ohne Bild, zum  
154 Beispiel nur Skype Konferenzen (mhm.) oder auch mit anderen Programmen sind  
155 auch mehrpunktfähig (mhm.). Das heißt in einer Audiokonferenz können auch zehn  
156 Partner sein, zehn Außenstellen (mhm mhm.). Es können halt dann, es geht ja nur um  
157 die technische Anzahl der Außenstellen (mhm mhm.). Es können natürlich vor jedem  
158 PC fünf Leute sitzen (ja, ja.) oder ein ganzer Hörsaal dazu (mhm.). Und, ahm, weitere  
159 Programme und Tools für virtuelle Teams sind halt dann ergänzend zum Beispiel, ahm,  
160 ein gemeinsames Whiteboard (mhm.), wo halt, ahm, gemeinsam skizziert werden  
161 kann oder, ahm, Präsentationen, dass zum Beispiel die eine Stelle, die halt präsentiert  
162 zunächst einmal die Folien durchschaltet. Die erscheinen dann im  
163 Videokonferenzraum entweder auf einem zweiten Monitor (mhm.) oder halt auf dem  
164 Bildschirm und man hat also bei den Softwarelösungen noch so eine  
165 zusammengesetzte Oberfläche, wo man halt klein hat in einer Ecke beispielsweise  
166 das Bild des Sprechers gerade, wer grad am Wort ist, hört den Ton, hat auf der  
167 großen Fläche die Folien und sieht in weiteren Randbereichen, die, die Teilnehmerliste  
168 wer sonst dran ist, hat manchesmal ein Chat Fenster dazu, und dann gibt's halt je  
169 nach Plattform eine Vielzahl an Möglichkeiten der Interaktion, also dass man  
170 Abstimmungen macht, dass man virtuell aufzeigt, in dem man halt einfach auf ein  
171 Icon klickt, das symbolisiert „ich will jetzt was sagen“. Und dann kann der Moderator  
172 halt beispielsweise der Person das Wort erteilen. Oder sagen wir mal ich sehe jetzt  
173 auf der Plattform, dass der Herr Huber gerade etwas beitragen möchte und ich  
174 übergeb ihm die, die Moderationsrechte (mhm mhm.). Dann kann der Herr Huber  
175 reden und alle sehen und hören ihn.

176

177 F10: Welche Tools hast du da im konkreten schon ausprobiert?

178

179 A10: Ah, es gibt von Open Source, also von, von gratis (mhm.) bis sehr sehr teuer  
180 (mhm.) eine ganze Menge solcher Projekte. Solche Plattformen sind zum Beispiel  
181 iVocalize (mhm.), ah, ich kann die Linkliste (mhm.) dann beilegen (super, ja danke) als  
182 Sache dann. Persony, iVocalize, dann, ahm, jetzt fallen mir die Namen nicht ein, Open  
183 Source aber noch nicht so gut ist Dim Dim (mhm.), weiches D, Dora (mhm.), Ida  
184 (mhm.) Michael, dann wie heißt das Programm von Bardy, Gruber und Partner, hoch,  
185 hochkommerzielles Programm, WebEx (mhm.), Groove (mhm.), da gibt's eine ganze  
186 Liste (mhm.) von diesen Applikationen. Ahm, die sind, manche sind webbasiert, das  
187 heißt man braucht nicht mehr als einen Browser (mhm.) der Java-fähig ist (mhm.),  
188 ahm, manche sind client-basiert (mhm.), das heißt man muss sich vorher ein  
189 Programm runterladen und, ah, installieren lokal (mhm.). Die client-basierten können  
190 halt mehr, sind aber nicht so flexibel (mhm.), und, ahm, im kommerziellen Bereich die,  
191 die Abrechnungsmodelle sind halt sehr unterschiedlich. Manchesmal geht's einfach  
192 nach Zeit pro User (mhm.), also man zahlt dann ein paar Cent pro Minute pro User.  
193 Wenn man halt zehn Leute in der Konferenz hat und eine Stunde dauert, dann hat  
194 man den Minutenpreis mal sechshundert zum Beispiel (mhm mhm.). Es ist also nicht  
195 ganz so billig das Ganze.

196

197 [12:45 Minuten]

198

199 F11: Und mit den Lösungen, die es so gibt, web-basiert, client-basiert, wie gut sind die,  
200 oder, im Vergleich zu jetzt wirklich einem Videokonferenzraum? Kann man da wirklich  
201 professionell damit arbeiten oder ...?

202

203 A11: Ja, das Hauptproblem ist ja die Bandbreite (mhm.). Aber nachdem das ja alles  
204 über das Internet läuft, heute ist natürlich das Kriterium die Qualität und Stabilität der  
205 Internetverbindung. Vor allem bei Audio und Video geht es dann darum, dass auch die  
206 Verzögerungen gering sind. Weil ich nix davon habe, wenn eine Silbe nach zwei  
207 Sekunden nachgeliefert wird. Bei, bei einem E-mail Programm oder einem Chat spielt  
208 das keine Rolle, weil die, eine Sekunde Verzögerung nicht merkbar ist, wenn eine  
209 Textzeile später kommt. Wenn bei der Sprache halt, ahm, fünf Sekunden Pausen sind  
210 und Silben in der falschen Reihenfolge ankommen, (mhm.) dann ist das störend. Beim  
211 Videokonferenz im klassischen Bereich, äh, gibt's halt die Alternative, die, der  
212 Ursprung sind halt dezidierte ISDN Leitungen. Also dort wo Firmen sagen, sie legen  
213 Wert auf eine hohe Güte der Verbindung, auch Fernsehen, ORF, die verwenden halt  
214 dann acht gebündelte ISDN Leitungen (mhm mhm.). Das kostet halt (mhm.). Voice,  
215 also Video über IP ist halt billiger (mhm.) weil es nix mehr kostet (mhm.), dann hängt's  
216 halt davon ab, welche Anbindung die Partner haben.

217

218 [14:05 Minuten]

219

220 F12: Hast du irgendein Beispiel im Kopf für ein besonders gutes oder schlechtes  
221 Meeting? Fällt dir da irgendwas ein? - Oder irgendetwas, das dir besonders gut oder  
222 besonders schlecht in Erinnerung geblieben ist von der Durchführung computer-  
223 basierter Meetings?

224

225 A12: Also positiv fällt mir einmal ein, das war einmal eine der ersten  
226 Mehrpunktkonferenzen über Internet (mhm.), wie gesagt vor ein paar Jahren waren  
227 die Internetbandbreiten noch nicht so, da war ja typischerweise ISDN und wir haben  
228 dann vor ein paar Jahren begonnen über Internet zu probieren. Und das war eine, eine  
229 Mehrpunktkonferenz zwischen drei Universitäten und wir haben also über zwei  
230 Stunden, ah, Meeting gehabt, auch mit mehreren Leuten und das hat eigentlich zwei  
231 Stunden lang problemlos funktioniert (mhm.). Also das erste positive Highlight wo wir  
232 gesehen haben also das ist jetzt wirklich ausgereift (mhm.) und die Bandbreiten sind  
233 so, dass man das wirklich machen kann. Schlechte Beispiele sind halt dort wo grobe  
234 Fehler passieren, im, im, im Umfeld, also Gegenlicht, ahm, störende Geräusche  
235 durch einen Ventilator im Hintergrund oder Straßenlärm, das verstärkt sich über  
236 Videokonferenz, also das menschliche Auge kann einen viel höheren Kontrast  
237 verarbeiten als die Kamera. Im Raum fällt dir vielleicht eine schlechte Beleuchtung  
238 oder Gegenlicht nicht auf, aber es gibt so eine Reihe von Anfängerfehlern, Licht von  
239 oben bedeutet halt, dass oft bei den Männern die Glatze spiegelt und die Augen  
240 schwarze Höhlen sind und da, da kommt man nicht gut rüber (mhm.). Und da kann  
241 man mit, mit kleinen Tricks könnte man das deutlich verbessern, wenn man sich ein  
242 bisschen bewusst ist, wie halt so eine, auch eine gefällige Umgebung für die Kamera  
243 ausschaut (mhm.), einfach die Beleuchtung anders machen, den Hintergrund anders  
244 gestalten, sich anders hinsetzen (mhm.).

245

246 [15:55 Minuten]

247

248 F13: Gibt's da irgendwie eine Zusammenfassung, wo solche Tipps drinnenstehen?  
249 Kennst du da was?

250

251 A13: Ja, ja, also von uns selbst. Wir haben einmal erstellt eine Checkliste  
252 Videoconferencing (mhm.) wo so auf zwei Seiten A4 (mhm.) solche Tipps drinnen sind  
253 (mhm.) nach der Reihe worauf muss man achten, auf die Technik, auf

254 Alternativverbindungen, weil was ist wenn die Konferenz, die Leitung ausfällt, dann  
255 braucht man dann eben eine Telefonnummer oder eine Handynummer von der  
256 Gegenstelle, dass man halt den irgendwie erreichen kann überhaupt. (Mhm.) Und  
257 notfalls das klärt, ja Computer ist abgestürzt, wir brauchen fünf Minuten für den  
258 Neustart. Solche Dinge. Und da gibt's halt genaue Checklisten so durch  
259 verschiedenste Punkte Kleidung, Umfeld, Beleuchtung (mhm.) oder notwendiges  
260 Equipment (mhm.). Aber es gibt natürlich auch im Internet, ahm, jede Menge  
261 Consulting Firmen, und, und, ahm, ah, best practice Beispiele (mhm.).

262

263 [16:45 Minuten]

264

265 F14: Und hast du jetzt neben den Audio- / Videokonferenzen und so weiter auch mit  
266 Instant Messaging, Chat, schon gearbeitet? Für die Gruppenkommunikation?

267

268 A14: Ja, das ist viel mehr gebraucht (mhm.), weil's halt einfacher ist, weil wie gesagt  
269 das Bild, der der inhaltliche (mhm.) Mehrwert des Bildes eher gering ist (mhm.). Ja,  
270 und so in Skype oder ICQ schnell mal jemanden eine Message schicken und sehen,  
271 aha, der ist online, da ruf ich schnell an (mhm.), das kommt häufig vor (mhm.). Also  
272 ich verwend das relativ oft mit dem Headset auf. Wir haben zum Beispiel eine  
273 Partnerschaft mit einem Institut in Deutschland. Eine Software vom Server  
274 übertragen bei uns, und ich hab also mit der dortigen Projektleiterin dann stundenlang  
275 mit dem Kopfhörer auf über Skype haben wir die Dinge dann, ja halt, sind wir dann  
276 durchgegangen. Man hat die Hände frei, im Unterschied zum Handy, und es kostet  
277 nix und man kann also direkt auf der Tastatur arbeiten, einen Screenshot oder einen  
278 Link gleich rüberschicken. Das geht praktisch und man braucht das Bild nicht, weil  
279 man ja eh auf den Bildschirm schaut (mhm.), also auf die Arbeit schaut und nicht auf  
280 die Person (mhm.).

281

282 F15: Und auch, also jetzt das war ja eher ad-hoc, ahm, quasi Kommunikation. Ist dir,  
283 hast du schon auch das verwendet, also hauptsächlich Chat, Instant Messaging, um  
284 wirklich so ein geplantes Meeting durchzuführen?

285

286 [18:05 Minuten]

287

288 A15: Ja, mit, mit kleinen Teilnehmerzahlen ja (mhm.), ja. Auch dann einfach  
289 österreichweit verteilt wo man dann sagt, für eine halbe Stunde abklären gewisser  
290 Dinge zahlt es sich nicht aus, irgendwo hinzufahren (mhm.). Der Reiseaufwand  
291 zwischen Klagenfurt, Wien und Krems ist da zu groß, und, ah, nur über Telefon ist, zu  
292 dritt oder zu viert geht nicht, oder ginge schon, aber ist irgendwie unpraktisch und da  
293 verwenden wir heute meisten Skype. (Mhm mhm.)

294

295 F16: Und was siehst du als wirklich die grundlegenden Unterschiede bei der  
296 Durchführung von einem computer-basierten Meeting versus einem Face-to-Face  
297 Meeting? Was sind für dich die wirklich ganz entscheidenden Merkmale des  
298 Unterschieds?

299

300 A16: Naja, ahm, das eine ist halt einmal das Commitment, ja. (Mhm.) Also ein  
301 Bekannter aus dem Geschäftsbereich hat gesagt, er könnte sehr wohl über  
302 Videoconferencing rein sachlich das rüberbringen, aber wenn er persönlich auftaucht,  
303 dann hat das einen anderen Stellenwert (mhm.). Beim Videoconferencing da hat  
304 meine keine Zeit und andere Dinge und so weiter, während wenn jemand persönlich

305 auftaucht, hat das eine andere Form der Präsenz. Das ist natürlich wichtig, wenn es  
306 um solche Dinge wie Geschäftsabschlüsse geht, wenn es also wirklich darum geht  
307 ein Commitment zu bekommen (mhm.). Wenn das da ist, wenn sich die Partner  
308 kennen und einig sind, zur Klärung von Sachinformationen und Fragen, reicht dann die  
309 Videokonferenz oder Skype oder eine ähnliche Konferenz völlig aus. (Mhm.) Zum  
310 Kennenlernen würde ich es auch nicht nehmen, ja, oder für ein großes  
311 Konferenzmeeting (mhm.), wenn einfach wirklich die Körpersprache, auch das  
312 gemeinsame Socializing, also einfach gemeinsam dann Essen zu gehen, sich  
313 zusammensetzen, der Smalltalk, das macht man über Videokonferenz nicht mehr.  
314 Da beginnt man das Meeting, geht die Tagesordnung durch, ist froh nach einer  
315 Stunde, dass man auflegen kann, weil es auch anstrengender ist (mhm.), das  
316 Schauen in die Kamera, das Schauen in den Monitor, ist anstrengender als ein Face-  
317 to-Face (mhm.) Meeting, also es ist zeitlich begrenzt. Man kann auch nicht eine  
318 Vorlesung einen ganzen Tag lang über Videokonferenz machen, das hält der  
319 Präsentator nicht aus und auch die Zuschauer nicht (lachen).

320

321 [20:15 Minuten]

322

323 F17: Und wenn du jetzt denkst, sozusagen, es gibt ja verschiedene Dinge, warum  
324 man Meetings haben kann. Wie einfach sozusagen eher one-way Informationen  
325 rüberbringen oder, oder irgendwie neue Ideen generieren. Ahm, was fehlt da am  
326 meisten bei einer computer-basierten Variante gegenüber eine Face-to-Face Variante,  
327 dass man diese Ziele auch erreichen kann?

328

329 A17: Ahm, nein ich glaube die Ziele sind genauso erreichbar (mhm.), wenn es sachliche  
330 Ziele sind (mhm.). Wenn die Ziele sehr auf der emotionalen Ebene sind oder wirklich in  
331 dem Sinn, ich möchte die Partner einmal kennenlernen, dann ist die Videokonferenz  
332 nicht das ideale (mhm.), dann ist es sicherlich gescheiter man spürt auch den  
333 physischen Kontakt (mhm.). Aber wenn ich eine Tagesordnung hab und ein  
334 Sachthema habe, dann reicht die Videokonferenz, ah, oder Skype Konferenz eigentlich  
335 aus. (Mhm.) Es wird dann nur weniger genutzt, als möglich wäre. Also ich bin mir  
336 sicher, dass viel mehr möglich wäre, ahm, als tatsächlich geschieht. (Mhm. mhm.)

337

338 F18: Und hast du eine handvoll, sozusagen praktische Tipps, die du Leitern von  
339 solchen virtuellen Meetings oder die wichtigsten Dinge, die man beachten sollte?  
340 Gibt's da...?

341

342 A18: Gut vorbereiten (mhm.). Wirklich, ah, eben auch technisch klären, haben die  
343 Partner alle die notwendige Technik, ist das verfügbar, auch das Know-How, es geht  
344 ja nicht nur darum, dass die Bandbreite da ist, sondern dass die Leute auch mit dem  
345 Ding umgehen können. Wie gesagt bei manchen Programmen muss man einen Client  
346 installieren. Das heißt, es gibt Vorbereitungsaufwand, gerade beim ersten Mal. Man  
347 braucht immer quasi eine Testschaltung einmal (mhm.). Insofern deswegen die gute  
348 Planung, klare Ziele des Meetings, was will ich wirklich erreichen, und vom  
349 persönlichen Zeitmanagement ist es so, das oft solche Dinge zu wenig eingeplant  
350 werden im Kalender. Man muss tatsächlich klar kommunizieren, da bin ich in einem  
351 Meeting, bei einem physischen Meeting würde man ja einen Raum reservieren, in  
352 einen eigenen Raum gehen, klar das Telefon umleiten, der Sekretärin sagen, ich bin für  
353 zwei Stunden nicht zu sprechen, und diese Konsequenz müsste man im Grunde auch  
354 bei einem virtuellen Meeting machen, denn sonst passiert es, dass man halt das  
355 Meeting hat, es kommt wer bei der Tür rein, es läutet das Telefon, es kommt eine E-

356 mail, und, ah, diese Disziplin muss man sozusagen den Partnern vorab klar machen.  
357 Reserviert euch das im Kalender, schaltet alles andere ab, macht euch klar das ist ein  
358 Meeting, auch wenn es im eigenen Büro stattfindet (mhm.).

359

360 [22:50 Minuten]

361

362 F19: Du hast gesagt ihr verwendet es auch im Bereich Schulung auch um das selber  
363 zu trainieren, d.h. es gibt schon im Normalfall dann vor dem Meeting eine Einschulung  
364 was die Technik betrifft, wie das alles funktioniert?

365

366 A19: Ja. Also grad bei komplizierteren Sachen gibt es immer vorher auch eine  
367 Testschaltung (mhm.). Das ist wichtig, weil eben, ist die Software verfügbar,  
368 funktionieren die Leitungen, Audio, Video, das ist ja am Computer oft so, da sind ja so  
369 viele Dinge, die falsch sein können (mhm.). Aus irgendwelchen Gründen hört man ihn  
370 aber gar nicht reden, weil das Mikrofon falsch angesteckt ist oder einfach nur im  
371 Windows irgendetwas deaktiviert, also deswegen vorher checken.

372

373 F20: Gibt's auch Nachbereitung nach solchen virtuellen Meetings, die notwendig ist?

374

375 A20: Hängt natürlich wiederum von der Art des Meetings ab, aber es würde ja in  
376 einem realen Meeting jemand Protokoll schreiben und das nachher halt irgendwo  
377 ausschicken. (Mhm.) Gleiches gilt natürlich auch für ein virtuelles Meeting. Dass auch  
378 da klar ist von vornherein, wer moderiert, wer lädt ein, was ist die Tagesordnung und  
379 dann natürlich auch die Nachbereitung im Sinne eines Protokolls, das dann an alle  
380 geschickt wird. (Mhm.)

381

382 [24:05 Minuten]

383

384 F21: Ich hab vorher schon kurz angesprochen, ahm, diese Typen oder Ziele von  
385 Meetings, ahm, es gibt da ein paar Kategorisierungen. Da gibt es eine, die irgendwie  
386 sagt es gibt, ah, die Problem Solving und Decision Making Meetings, die Information  
387 Seeking, wenn man Informationen kriegen möchte, Information Giving, die General  
388 Discussion, also Diskussion und Brainstorming. Was kann man aus deiner Sicht gut in  
389 virtuellen Meetings tun und was ist eher schwieriger?

390

391 A21: Ahm, ich seh da keine, also im Hinblick auf den Einsatz von Videoconferencing  
392 oder bei solchen virtuellen Plattformen, sehe ich da keinen Unterschied zwischen  
393 diesen Arten (mhm.). Die Entscheidungen sind eher andere. Die Entscheidungen sind  
394 eher, ist es sozusagen ein, ein Kennenlern-Meeting, ein Kick-Off Meeting (mhm.) oder  
395 ist es ein, ein Arbeitsmeeting eines Teams, das sich schon kennt. (Mhm mhm.) Das  
396 sind natürlich die primären Unterschiede, ja. Das heißt, ob dann das Team das sich  
397 kennt jetzt, ah, Information übermittelt oder was diskutiert oder ein Problem löst,  
398 (mhm.) das bleibt auf der Sachebene (mhm.), da sehe ich keinen Unterschied. Das  
399 kann man genauso gut oder schlecht über Videokonferenz machen oder auch anders.  
400 Aber wir haben auch vorher schon gesagt, wichtig ist halt das Kennenlernen, die  
401 emotionale Ebene, die anderen Dinge die in die Kommunikationsebene hier reinspielen,  
402 die lassen sich über virtuelle Meetings nicht so gut abbilden (mhm.).

403

404 F22: Mhm, und kennst du auch Meetings, wo man mehrere Medien parallel  
405 verwendet? Also ich habe bei einem Interview gehört, da gibt's sozusagen die  
406 Möglichkeit, also die verwenden Audiokonferenz, und als informellen Kanal wird auch

407 Instant Messaging verwendet um da auch irgendwelche Dinge auszutauschen.  
408 Kennst du auch so Konstellationen?

409

410 A22: Ja, ja. Man kann das durchaus mischen, manche Dinge, dass man  
411 beispielsweise halt, ah, ja, eben zu einer Videokonferenz daneben den Laptop hat und  
412 hat dort seinen Chat mitlaufen oder übermittelt die PowerPoint Folien und auf dem  
413 zweiten Monitor oder auf dem Laptop oder man hat einfach, arbeitet am Computer in  
414 irgendeinem Chat und hat daneben aber auch noch ein Messaging und sagt, geh  
415 schick mir das schnell rüber oder hat ein Whiteboard offen, also das ist sicher sehr  
416 gut möglich, dass solche Dinge miteinander kombiniert werden. Und halt umfassende  
417 Plattformen, die bieten halt all diese Werkzeuge unter einem Dach. (Mhm.) Das ist  
418 dann der Vorteil von solchen all-in-one Lösungen, die haben dann mehrere Kanäle in  
419 einer Plattform vereint (mhm.). Sind halt dann oft teurer als professionelle Lösungen  
420 als wenn man einzeln Freeware Komponenten sich zusammenstückelt (ja, ja).

421

422 [26:45 Minuten]

423

424 F23: Und von der Dauer her, was ist da im Normalfall die Dauer von so einem  
425 virtuellen Meeting?

426

427 A23: Also ich glaube das längste was ich gemacht habe, waren eh zwei Stunden.  
428 (Mhm mhm.) Weil es dann wirklich anstrengend wird (mhm.), das hat zu tun einfach  
429 mit der Kamera oder mit dem Fernseher, die Konzentration lässt nach, man kann sich  
430 auch nicht so viel bewegen. Es eignet sich daher eher einmal für kurze Meetings. Vor  
431 allem ist es auch so dass es dann wirklich bei einem ganztägigen Meeting der  
432 Aufwand für die Anreise im Verhältnis zur Dauer sich schon besser rechnet (mhm.).  
433 Nur zu sagen man reist irgendwo zwei Stunden an, um zehn Minuten etwas kurz zu  
434 diskutieren, da eignet sich halt besser ein virtuelles Meeting, weil einfach die Kosten-  
435 Nutzen Relation eine andere ist. Deswegen gibt es wahrscheinlich auch wenige  
436 Meetings die virtuell über zwei Stunden dauern (mhm.). Weil dann hat man schon  
437 einfach eine andere Kosten-Nutzen Rechnung von der Reisezeit her (Mhm, ja, klar.).

438

439 [27:40 Minuten]

440

441 F24: Von der inhaltlichen Gestaltung, was hat man aus deiner Sicht für Möglichkeiten  
442 in so einem virtuellen Meeting als Gesprächsleiter, als Meetingleiter das Gespräch  
443 auch zu lei-, zu steuern? Wenn jetzt zum Beispiel eine Diskussion irgendwie langwierig  
444 wird und und, oder auch von der Zeitplanung her, um irgendwie die Punkte  
445 durchzubringen. Gibt es da irgendwelche Mechanismen, die man da anwenden kann?

446

447 A24: Ja, das eine ist einmal grundsätzlich die Autorität des Diskussionsleiters so wie  
448 in einer realen Diskussion. Moderiert der Moderator wirklich, kann er sich  
449 durchsetzen, schafft er die Mitarbeiter, die Gruppe auf den Punkt zu bringen oder  
450 nicht, das ist einfach eine Frage der persönlichen Kompetenz. Das gilt in der realen  
451 Diskussion wie halt in der virtuellen. Daneben gibt's bei den Plattformen natürlich auch  
452 technische Möglichkeiten, dass zum Beispiel halt der Moderator technisch auch, ah,  
453 anderen das Wort entziehen kann. Also er dreht ihnen einfach das Audio ab oder er  
454 kann halt über die Plattform, ah, Funktionen freigeben und ausschalten, zum Beispiel  
455 das Whiteboard einfach sperren oder exklusiv die Steuerung einer Person übertragen.  
456 Dann kann die eine Person sozusagen skizzieren und präsentieren, und alle anderen  
457 sind zum Zuschauen verurteilt. Und der Moderator kann dann aber jederzeit eingreifen

458 und diese Rechte zum Beispiel einfach einer anderen Person übertragen. Das sind  
459 dann wirklich technische Möglichkeiten der Strukturierung (mhm.). Bis dorthin, dass  
460 der Moderator unter Umständen auch eine Person rausschmeißen kann (mhm,  
461 lachen). Auch das gibt's (mhm.). Rein technisch wird die Leitung gekappt (mhm.).

462

463 [29:15 Minuten]

464

465 F25: Und wie oft bist du selber in virtuellen Meetings dabei?

466

467 A25: Hmm, wie soll ich das, wie oft? Eigentlich auch selten (mhm.). Also dafür dass  
468 das eigentlich, ich mich beruflich und fachlich damit beschäftige, wie gesagt es wird  
469 von den anderen auch viel zu selten genutzt (mhm.). Ich würde sagen nicht häufiger  
470 als einmal im Monat. (Mhm.) Virtuelle Meetings gibt's natürlich auch asynchron, also  
471 (mhm.) wenn ich sage Forum und Wiki, wenn ich das dazu rechne (mhm.), dann  
472 natürlich täglich (mhm.) dann arbeite ich permanent in virtuellen Meetings. Denn auch  
473 im Haus werden Informationen über E-Mail verteilt und ausgetauscht, wenn ich den  
474 ganzen asynchronen Bereich dazunehme, dann arbeiten wir ständig in virtuellen  
475 Meetings.

476

477 F26: Also wir haben uns eh hauptsächlich, also nur auf die synchrone da beschränkt  
478 und wollten uns das genauer anschauen. Ahm, was verwendest du am liebsten als  
479 Desktop Software-Hardware Kombination in solchen Fällen? Gibt es da irgendwie  
480 einen Favoriten?

481

482 A26: Ah, naja also hardware-mässig reicht heute jeder normale PC und jede normale  
483 Internetverbindung, wie die meisten eh haben, also das ist einfach ein, das ist  
484 verfügbar. Und, und sehr praktisch und sehr weit verbreitet ist Skype (mhm.), das  
485 heißt ich bin permanent in Skype online, und einfach verfügbar und das geht einfach  
486 schnell und nebenbei (mhm.). Andere Programme und Dinge, das hängt dann davon  
487 ab, ob das der Partner kennt und hat und das ist immer mühsamer (mhm.), das heißt  
488 Lieblingsapplikation ist Skype.

489

490 [30:45 Minuten]

491

492 F27: Ok, gibt es mit Skype eigentlich auch die Möglichkeit mit mehreren Stellen Video  
493 (Ja).

494

495 A27: Nein, Video nicht, Video ist eins zu eins (ok.). Also Video Mehrwert, also  
496 Mehrpunktkonferenzen sind technisch anspruchsvoller, funktionieren anders, und da  
497 kenne ich keine vernünftige kostenlose Lösung (Mhm mhm). Also auch Freeware  
498 Anbieter, denen entstehen Kosten durch Mehrpunktkonferenzen, die sie in irgendeiner  
499 Weise wieder weiterleiten (mhm.). Deswegen gibt es bei Skype zum Beispiel auch  
500 gratis Mehrpunkt Audiokonferenz (mhm.), weil da auch für Skype keine Kosten  
501 entstehen (ok), während man für Video eine Vermittlungsstelle braucht. (Mhm.) Das  
502 heißt man müsste einen zentralen Konferenzserver haben, der kostet Geld (mhm.)  
503 und daher ist das nicht frei verfügbar.

504

505 F28: Ok, gut, von meiner Seite wär's das. Dann sag ich einmal schönen Dank!

506

507 [31:39 Minuten]