



## White Paper

Version 0.1

---

1. Executive Summary .....	2
2. Die Herausforderung .....	3
3. Die Entwicklung .....	3
4. Die Lösung .....	5
5. Die Vorteile.....	7
6. Nächste Schritte .....	8
7. ConnectingPeopleOnline.....	9

# 1 EXECUTIVE SUMMARY

---

## Die Situation:

Die Arbeitswelt wird zunehmend von computergesteuerten Arbeitsprozessen und modernen Kommunikationsmitteln geprägt. Durch globalisierte Märkte gibt es eine Entwicklung hin zu medial vermittelter Kommunikation: Die über weltweite Standorte verteilten, so genannten **virtuellen Teams** arbeiten über regionale, nationale und kulturelle Grenzen sowie Zeitzonen hinweg zusammen. Aktuelle Trends wie „Digitale Transformation“ oder „Industrie 4.0“ zeigen, dass der Anteil an virtueller Zusammenarbeit in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird.

## Die Herausforderung:

Im Rahmen der **virtuellen Zusammenarbeit** stellen sich Probleme wie der Mangel an unmittelbarer Kommunikation, **schwieriger Aufbau von Kollegialität**, Zusammenarbeit über unterschiedliche Zeitzonen hinweg, stockender bzw. **fehlender Informationsaustausch**.

Langzeitstudien belegen, dass durch das Arbeiten in virtuellen Teams häufig Abstimmungsverluste entstehen, die eine **geringere Effektivität und Produktivität** zur Folge haben.

Im Vergleich dazu sind Präsenzveranstaltungen kostenintensiver, logistisch sowohl terminlich schwieriger abzustimmen und der **Kosten/Nutzen wird regelmäßig in Frage gestellt**.

## Die Lösung:

Um das Potenzial und die Heterogenität virtueller Teams am besten zu nutzen, gibt es einen sinnvollen **Mix zwischen Online- und Präsenz-Veranstaltungen**, bei denen sich die Teams physisch treffen und kennenlernen und inhaltlich gemeinsam abgestimmt an Themen arbeiten.

Folgende Voraussetzungen sind wichtig, damit die virtuelle Zusammenarbeit gelingt:

Die unterschiedlichen Zeitzonen werden berücksichtigt.

- Die Anforderungen werden gemeinsam in sinnvollen Arbeitseinheiten in Kleingruppen erarbeitet.
- Eine transparente Dokumentation ermöglicht den Informationsfluss innerhalb und außerhalb des Workshops.
- Bewährte Methoden wie in einem realen Workshop, z.B. Flipchart, MetaPlan oder Klebepunkte für eine Priorisierung werden verwendet.

## Die Vorteile:

In verteilten Teams entsteht dadurch eine höhere Flexibilität in den Zusammenarbeit, eine höhere Produktivität, ein wertschätzender Umgang zwischen Kollegen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund und es entsteht **ein besseres Kosten/Nutzung-Verhältnis** und die CO<sub>2</sub> Bilanz ist um ein 8-10 faches besser.

## ConnectingPeopleOnline

Als plattformunabhängiger Anbieter von Dienstleistungen hat sich ConnectingPeopleOnline auf die effiziente Zusammenarbeit und erhöhte Produktivität von virtuellen Teams spezialisiert.

Eine Kernleistung ist die **Begleitung und Moderation von Präsenz-, Hybrid- oder virtuellen Besprechungen**, sowie Workshops und die Ausbildung von Online Moderatoren.

Die Kompetenz wurde über die letzten 15 Jahre in Hunderten von Onlineveranstaltungen mit Klein- und Großgruppen aufgebaut. Über Methodenwissen und die erworbene Praxiserfahrung haben sich bestimmte Online-Formate bewährt und werden an die jeweiligen Kundenbedürfnisse individuell angepasst: Die Workshopangebote Virtuelle Strategie und Virtuelle Führung, Kulturkompetenz-Workshop, Agile Development Meetings, u.v.m.

Beim Ausbildungsangebot wird besonders Wert auf die notwendige Methodenkompetenz gelegt.

## 2 DIE HERAUSFORDERUNG

---

Die Arbeitswelt wird mehr und mehr von den modernen Kommunikationsmöglichkeiten und -kanälen geprägt: Weil Mitarbeiter, Partner und Kunden auf der ganzen Welt tätig sind, verwenden wir das Telefon täglich für Einzelgespräche und treffen mehrere Geschäftspartner in Telefon- oder Video-Konferenzen. Durch dieses verteilte Arbeiten in virtuellen Teams entsteht leicht der Eindruck von Reibungsverlusten und einer geringeren Produktivität, weil die Kommunikation häufig nur in eine Richtung geht und wenig dialogorientiert ist. Wenn Teilnehmer nicht mit voller Aufmerksamkeit beim Gespräch sind, werden Inhalte von Entscheidungen nicht verstanden.

Studien belegen, dass Entscheidungen schneller gefällt werden, wenn alle relevanten Personen an einem Standort sind. Beim virtuellen Zusammenarbeiten ziehen sich Entscheidungsprozesse manchmal über Wochen und länger. Der Eindruck des Abstimmungs- und Produktivitätsverlusts im täglichen virtuellen Miteinander entsteht für Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen. Langfristig wird der Unternehmenserfolg gefährdet, wenn sich die Mitarbeiter weniger mit ihrem Team, ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren.

Trends wie „Digitale Transformation“ oder „Industrie 4.0“ zeigen, dass der Anteil an virtueller Zusammenarbeit in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird.

Unsere Herausforderung ist, die neuen Kommunikationsmittel und -kanäle sinnstiftend und effektiv einzusetzen.

## 3 DIE ENTWICKLUNG

---

In früheren Jahren, als Teams primär in einem Raum oder auf einem Stockwerk zusammen saßen, waren Produktivitäts- und Effektivitätsverluste seltener. Die Teamkollegen wurden nicht nur im digitalen Adressbuch oder per Web-Cam kontaktiert; Kunden und Partner trafen sich regelmäßig in realen Besprechungen und konnten persönliche Beziehungen aufbauen. Der soziale Kontakt war Teil der alltäglichen Arbeitswelt.

Durch die Globalisierung und die kostengünstigere Verfügbarkeit der modernen Kommunikationsmittel wurden verstärkt regionsübergreifende Teams aufgebaut; z.B. ein Account-Team für einen internationalen Großkunden; hier sitzen die Vertriebskollegen über den Globus verstreut. Außer den gemeinsamen Umsatzzahlen beim Großkunden verbindet die Mitarbeiter wenig. Über die Jahre hinweg entstanden mehr und mehr virtuell arbeitende Teams in unterschiedlichen Bereichen wie Buchhaltung, Einkauf, Personal, IT-Support etc. Es wurde davon ausgegangen, dass Zusammenarbeit funktioniert, wenn Prozessabläufe und Teamziele klar definiert sind.

Zentral wichtige Themen, die mit diesem Kommunikationswandel einhergehen, erhielten lange zu wenig Aufmerksamkeit:

- bereichs- und länderübergreifende Zusammenarbeit
- Zurechtkommen mit und Lernen von anderen Arbeitsstilen
- Kollegialität in virtuellen Teams.

Durchgetaktete Termine und Arbeitsabläufe lassen wenig Zeit, sich mit den virtuellen Teamkollegen informell auszutauschen. Der persönliche kollegiale Kontakt und vor allem die für die Kommunikation wichtigen non-verbale Hinweise durch Gestik und Mimik rücken in den Hintergrund und fehlen.

In Langzeitstudien wurde nachgewiesen, dass bei einem Großteil virtueller Teams der Erfolg und die Produktivität sinken. Die wichtigsten Herausforderungen waren:

- 46% durch Mangel an persönlichem Kommunikation mit Blickkontakt;
- 37% hatten Schwierigkeiten, die nötige Unterstützung von Teamkollegen zu bekommen; bei
- 29% haben unterschiedliche Zeitzonen eine gute Zusammenarbeit verhindert und bei
- 21% wurden Information für eine notwendige Zusammenarbeit nicht ausgetauscht.

(Derosa, D., Lepsinger, R., Virtual Team Success, 2010, Seite 6).

## 4 DIE LÖSUNG

---

Bei der virtuellen Zusammenarbeit können so effiziente Arbeitsabläufe und -ergebnisse erzielt werden wie bei der Zusammenarbeit an einem Standort:

Am gemeinsamen Arbeitsplatz oder in einer Präsenzveranstaltung können sich Mitarbeiter ganzheitlich mit allen Sinnen erleben. Sie können mit Worten und non-verbal kommunizieren, einen Kaffee zusammen trinken und sich über Arbeitsthemen informell austauschen. Durch diese Möglichkeit des Kennenlernens und Austausch kann Vertrauen aufgebaut werden und Kollegialität und Teamzusammenhalt können hergestellt werden.

Wenn bestimmte Besonderheiten und Parameter beachtet werden, kann die virtuelle Zusammenarbeit in Online-Workshops genauso effektiv sein wie die von Standort-Teams:

- Die unterschiedlichen Zeitzonen werden berücksichtigt.
- Die modernen Technologien werden erklärt und selbstverständlich eingesetzt. Ängste und Hemmungen gegenüber der Technik können abgelegt werden.
- Die Anforderungen an die Zusammenarbeit werden gemeinsam in sinnvollen Arbeitseinheiten in Kleingruppen erarbeitet.
- Eine transparente Dokumentation sowohl innerhalb als auch außerhalb des Workshops ermöglicht jedem Teilnehmer aktuell informiert zu bleiben.
- Wie in einem realen Workshop werden bereits bekannte und bewährte Methoden und Ansätze verwendet, z.B. Flipchart, MetaPlan oder Klebepunkte für eine Priorisierung.
- Zu Beginn der Zusammenarbeit wird eine physische Basis geschaffen, d.h. die Teammitglieder treffen sich real und lernen sich persönlich kennen. So kann gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden, und Führungskraft wie Mitarbeiter bekommen einen Eindruck voneinander. Dann gelingt die weitere Kommunikation besser.

Um das Potenzial von verteilten Teams und ihre Heterogenität am besten zu nutzen, gibt es einen sinnvollen Mix zwischen Online- und Präsenz-Veranstaltungen. Dies adressiert die sozialen Bedürfnisse und fördert den informellen, zwischenmenschlichen Austausch. Beide haben ihren Nutzen und können in einer guten Kombination die Effektivität und den Erfolg des gesamten Teams überdurchschnittlich steigern.

Dies bestätigen Umfragen, die im Anschluss an Online-Workshops gemacht wurden: 40% der Befragten meinten, ein Online-Workshop sei insgesamt (unter Berücksichtigung, von Reisezeit, usw.) genauso effektiv wie ein Präsenzworkshop, 10% waren der Überzeugung, dass ein Online Workshop sogar noch effektiver ist. 50% der Befragten gaben an, nur Präsenzveranstaltungen seien effektiver.

Welche Schlüsse ziehen wir aus diesen Aussagen? Wie sehen effiziente Kommunikationsmodelle in einer zunehmend virtuellen Zukunft aus?

## 5 DIE VORTEILE

Es gibt eine Vielzahl an Gründen, die dafür sprechen, verteilte Teams in virtuellen Veranstaltungen oder Workshops professionell zu moderieren.

Ein geschulter Online-Moderator verwendet Methodenwissen und Vorgehensweisen, die es ihm erlauben, individuell, flexibel und zielführend mit der jeweiligen Situation umzugehen.

Aufgrund seiner kommunikationstechnischen Kompetenz kann er beurteilen

- welche Methodik die passende ist und
- welche angebotenen Werkzeuge für die Gruppe sinnvoll eingesetzt werden können.

Die geringeren Kosten sind ein nicht zu unterschätzender Vorteil virtueller Veranstaltungen.

Dennoch gibt es trotz höheren Kostenaufwands genügend valide Gründe, regelmäßig Präsenzveranstaltungen durchzuführen: Die Begleitung in der Kombination von Präsenz- und Online-Veranstaltungen ermöglicht einen integrierten Gesamttablauf, der auf bestehenden Inhalten aufbaut und sie fortführt.

Das folgende Beispiel veranschaulicht, welchen Effekt die jeweiligen Veranstaltungsarten haben:

Ein verteiltes Team von 13 Mitarbeitern arbeitet an 6 Standorten, 4 Mitarbeiter an 2 Standorten in Deutschland, 9 Mitarbeiter an 4 Standorten in europäischen Ländern.

Thema Strategieworkshop. Ziel: Team/Bereichsstrategie

	<i>Präsenzveranstaltung</i>	<i>Online Workshop</i>
<i>Workshopzeit</i>	2 Tage, insgesamt 16 Stunden	5 mal 2,5 Stunden, insgesamt 12,5 Stunden
<i>Reisekosten (Hotel &amp; Flug/Bahn) für 10 Personen</i>	10.000,- Euro	0,- Euro
<i>Verpflegung für 14 Personen</i>	Min. 1.500,- Euro	0,- Euro
<i>Raumkosten (Hotel und virtuell – inkl. Telefon)</i>	Min. 600,- Euro	120,- Euro
<i>Moderation (Präsenz Optional, Online 2 Moderatoren)</i>	4.000,- Euro plus Vor- und Nachbereitung	6.000,- Euro plus Vor- und Nachbereitung
<i>Gesamtkosten</i>	Ca. 12.100,- u. 16.000,- Euro	Ca. 6.120,- Euro
<i>CO<sub>2</sub>-Bilanz</i>	4,9 t CO <sub>2</sub>	0,47 t CO <sub>2</sub>
<i>Gesamter Zeitraum für Strategieplanerstellung</i>	2 Tage plus Überarbeitung und Abstimmung: Fertigstellung: ca. 7 Wochen	12,5 Stunden innerhalb von 5 Wochen, Fertigstellung: ca. 7 Wochen

Worauf sollte man bei der Durchführung eines moderierten virtuellen Workshops achten? Welche Kompetenzen sollte ein passender Partner und Moderator mitbringen?

Im Bereich der Gruppenmoderation sollte der Dienstleister sowohl in Präsenz- als auch in Online-Veranstaltungen umfangreiche Erfahrungen mitbringen – d.h. ein breites Wissen an Methodenkompetenz für Gruppenmoderation genauso wie Erfahrungen im Führen von virtuellen Teams.

Verschiedene Kulturen müssen wertschätzend in den Gesamtprozess der Gruppendynamik eingebunden und die heterogenen Prozesse in der Entscheidungsfindung beachtet werden. Daher empfiehlt sich etwa eine prozessorientierte, sequenzielle Herangehensweise nicht für alle Teilnehmer des Workshops.

Ein fundiertes, umfangreiches Wissen im Bereich der modernen Kommunikationsmöglichkeiten und -kanäle ist entscheidend, um einerseits die passende Infrastruktur zu nutzen und andererseits die geeignete Methode im virtuellen Rahmen anzuwenden.

## 6 NÄCHSTE SCHRITTE

---

Durch die heutige Technologie und den leichten Zugang zu modernen Kommunikationsmitteln ist es möglich, spontan eine Besprechungsumgebung zu schaffen und auf verschiedene Standorte verteilte Teams schnell zu bestimmten Themen zusammen zu bringen. Um aus einem virtuellen Workshop das Beste herauszuziehen, gelten zwei Grundsätze:

- Die notwendige technologische Infrastruktur, inklusive der virtuellen Werkzeuge, muss vorhanden sein und genutzt werden können.
- Ein Moderator, der auf Kommunikation in virtuellen Teams geschult ist, leitet die Zusammenarbeit.

Es gibt zwei Möglichkeiten, sich dem virtuelle Führung methodisch-didaktisch zu nähern: Entweder können professionelle Moderationen gebucht werden oder eine Personengruppe aus dem eigenen Unternehmen wird entsprechend ausgebildet, um den steigenden Bedarf abzudecken.

Im letzten Fall muss darauf geachtet werden, dass die Weiterbildung sich inhaltlich auf die methodisch-didaktische Gestaltung eines Online-Workshops bezieht. Viele der angebotenen Online-Weiterbildungen sind bislang nur auf die Nutzung von Software-Tools ausgerichtet.

Zusätzlich gibt es viele unterstützende methodische Tipps, wie virtuelle Besprechungen oder Workshops effektiver durchgeführt werden können.

## 7 CONNECTINGPEOPLEONLINE

---

ConnectingPeopleOnline ist ein plattformunabhängiger Dienstleistungsanbieter, der sich auf die effiziente Zusammenarbeit und erhöhte Produktivität von virtuellen Teams spezialisiert hat.

Neben der Beratung von Veränderungsprozessen in einem Unternehmen ist ein weiteres Kernprodukt die Begleitung und Moderation von Präsenz-, Hybrid- oder virtuellen Besprechungen und Workshops sowie die Ausbildung von Moderatoren für online Workshops.

Diese virtuelle Kompetenz wurde über die letzten 10 bis 15 Jahre in Hunderten von Onlineveranstaltungen mit Klein- und Großgruppen aufgebaut. Viele Erfahrungen über machbare, sinnstiftende und zielführende Maßnahmen konnten gesammelt werden.

Über das Methodenwissen und die erworbene Praxiserfahrung haben sich bestimmte Online-Formate bewährt und werden an die jeweiligen Kundenbedürfnisse individuell angepasst: Die Workshop-Angebote

- Virtuelle Strategie,
- Virtuelle Führung,
- Kulturkompetenz-Workshop,
- Agile Development Meetings,  
u.v.m.

Beim Ausbildungsangebot wird besonders Wert auf die notwendige Methodenkompetenz gelegt.

Falls sie weitere Information wünschen, kontaktieren sie uns über [www.connectingpeopleonline.com](http://www.connectingpeopleonline.com) oder [office@connectingpeopleonline.com](mailto:office@connectingpeopleonline.com)

**ConnectingPeopleOnline** - Virtuelle Zusammenarbeit optimal gestalten.