

Christian Scholz¹

Virtuelle Teams mit darwiportunistischer Tendenz: Der Dorothy-Effekt

In der Weiterführung der generellen Diskussion um virtuelle Organisationen gibt es gegenwärtig vermehrt Überlegungen dazu, wie sich Teams als temporäre Organisationsformen virtuell gestalten lassen. Diese virtuellen Teams werden von der Theorie erst sukzessive thematisiert, von der Praxis aber bereits jetzt euphorisch und eher unkritisch eingesetzt. Bei näherem Hinsehen liegen hier interessante Herausforderungen, die aus dem systemimmanenten Darwinismus und dem individuellem Opportunismus resultieren: Der Beitrag untersucht diese Konsequenzen aus dem Darwiportunismus für Virtuelle Teams, was letztlich zum „Dorothy-Effekt“ führt.

Sobald sie in eine etwas höhere Umweltdynamik geraten oder der Technologisierungsgrad steigt, etablieren die meisten Unternehmen Virtuelle Teams², zumindest auf dem Papier oder in wohlklingenden Aufsätzen. Deshalb gehört es gegenwärtig für fortschrittliche Unternehmen zum guten Ton, auf mehr oder weniger erfolgreiche Bemühungen bei der Einrichtung Virtueller Teams hinzuweisen.

Man ist sich auch oft relativ schnell einig in der Beschreibung einer schönen, neuen Welt von Virtuellen Teams: Zusammenarbeit in einer vertrauensvollen Umwelt, eine wirklich unterstützende Informationstechnologie

¹ Professor Dr. Christian Scholz (scholz@orga.uni-sb.de) ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Direktor des Europa-Instituts und des Instituts für Managementkompetenz (*imk*), Mitglied des Vorstandes der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. sowie Honorarprofessor für Personalmanagement an der Universität Wien.

² Duarte, D.L./Snyder, N.T., *Mastering Virtual Teams. Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*, San Francisco (Jossey-Bass) 2. Aufl. 2001; Lipnak, J./Stamps, J., *Virtual Teams: The New Way to Work*, in: *Strategy & Leadership* 27 (1999), 14-19.

und ein psychologisches Sicherheitsnetz, das einem zwar die Bewegung in Richtung auf die Chancen der Virtuellen Teams erlaubt, jedoch sämtliche Risiken zu vermeiden hilft.

Was aber steckt genau dahinter? Sind Virtuelle Teams wirklich etwas Neues? Diese Frage wird sich bejahen lassen, doch gerade aus dieser Bejahung ergeben sich weitreichende Konsequenzen für die Organisation, und zwar weniger für die reine Organisationsstruktur als vielmehr für die Ablaufprozesse: Bei virtuellen Teams geht es nicht nur um Technik, sondern um Menschen!

Virtuelle Teams – eine Organisationsform, in die man Hoffnungen setzt!

Bei der Definition von Virtuellen Teams kann man es sich einfach machen: Danach ist ein Virtuelles Team mit seinen räumlich verteilten Teammitgliedern primär ein Gegenstück zum face-to-face-Team; man arbeitet also nicht mehr gleichzeitig und nicht mehr in einem Raum, sondern zeitlich und/oder räumlich versetzt „mehr als 15 m“ voneinander entfernt³. Nach dieser Definition sind drei Sachbearbeiter (zum Beispiel zuständig für Reisekosten Buchstabe A-E, F-H, I-Z), die an unterschiedlichen Stellen im Gebäude arbeiten, bereits ein Virtuelles Team⁴.

Dies alleine führt aber nicht weiter, da eine Organisationsform mit zumindest teilweise räumlicher Verteilung und zeitlicher Asynchronität sowieso schon zum Regelfall zumindest bei konventionellen Teams geworden ist. Ähnliches gilt, wenn man primär auf die Informationstechnologie abstellt⁵: Hier würde eine Gruppe von Call Center-Mitarbeitern, die ihren Arbeitsplatz zu Hause haben, sofort zum Virtuellen Team.

³ Lipnak, J./Stamps, J., Virtuelle Teams. Projekte ohne Grenzen, Wien–Frankfurt (Ueberreuter) 1998, 33.

⁴ Cascio, W.F., Managing a virtual workplace, in: Academy of Management Executive 14 (3/2000), 81-90.

⁵ z.B. Boos, M./Jonas, K.J./Sassenberg, K., Sozial- und organisationspsychologische Aspekte computervermittelter Kommunikation, in: Boos, M./Jonas, K.J./Sassenberg, K. (Hrsg.), Computervermittelte Kommunikation in Organisationen, Göttingen etc. (Hogrefe) 2000, 1-7.

Sicherlich kann eine solche Arbeitsstruktur durchaus sinnvoll sein und es zur Geschmackssache erklärt werden, ob man sie bereits als Virtuelles Team bezeichnen soll. Nur: Auf diese Weise entsteht kein neuer, originärer Problemlösungsbeitrag durch eine neue Organisationsform.

Virtuelle Teams als originärer Organisationstypus

Virtuelle Teams müssen daher mehr sein als einfache Telearbeit oder Satellitenbüros; sie müssen deutlich von „konventionellen“ Teams unterscheidbar sein. Hierzu findet man in der Literatur vor allem folgende Merkmale:

- Die Zuordnung von Mitarbeitern auf feste Arbeitsplätze findet immer weniger statt; beispielsweise wird durch die Einrichtung virtueller Büros zusätzliche Flexibilität generiert⁶.
- Der Bestand von Virtuellen Teams ist von vornherein nicht auf Beständigkeit angelegt, sondern auf temporäres Bestehen und Erreichen eines definierten Projektziels⁷.
- Sie basieren – ähnlich einem Vogelschwarm – auf extremer Selbstorganisation⁸.
- Auch die Jahrestagung der Academy of Management im August 2001 in Washington thematisierte in einigen Vorträgen das Thema Virtueller Teams: Diese implizieren demnach intensive Interaktion bei räumlicher Distanz, verbunden mit individuellen und kollektiven Lernprozessen⁹.

⁶ Littmann, P./Jansen, S.A., Oszillodox. Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation, Stuttgart (Klett-Cotta) 2000, 213-218.

⁷ Scholz, Chr., Die virtuelle Organisation als Strukturkonzept der Zukunft?, Diskussionsbeitrag Nr. 30 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1994.

⁸ Stein, V., Das Unternehmen als Vogelschwarm: Eine modelltheoretische Analyse des darwiportunistischen Szenarios, in: Kossbiel, H. (Hrsg.), Modellgestützte Personalentscheidungen 5, München - Mering (Hampp) 2001, 41-58.

⁹ Mendenhall, M., The Role of the GDMT Project in Learning Competencies and Skills for Global Virtual Teams, Submitted and Accepted Symposium „Globally Distant Multicultural Teams: Intercultural Teaching In Times of Virtuality“ at the 2001 Academy of Management Conference, Washington, D.C. (Best Symposium Award Management Education Division); komplettes Paper unter www.gdmt.net; Scholz, Chr., A Theory of Virtualization and the GDMT Project – Virtual Teams in MNCs, Submitted and Accepted Symposium „Globally Distant Multicultural Teams: Intercultural Teaching In Times of Virtuality“ at the 2001 Academy of Management Conference, Washington, D.C. (Best Symposium Award Management Education Division); komplettes Paper unter www.gdmt.net; Stein, V., Technology Matters: Key Technical Factors for the GDMT Project, Submitted and Accepted Symposium „Globally Distant Multicultural Teams: Intercultural Teaching In Times of Virtuality“ at the

- Virtuelle Teams nutzen bewußt Synergien, die sich gerade auch aus landeskulturellen Unterschieden ihrer Mitarbeiter heraus realisieren lassen¹⁰.

Im Ergebnis läßt sich festhalten, daß Virtuelle Teams kein Selbstzweck sind und auch keine Spielwiese zum Ausprobieren neuer Technologiekonzepte, sondern daß statt des Prozesses nach wie vor das Erreichen eines bestimmten Outputs im Vordergrund steht – allerdings unter modifizierten Rahmenbedingungen¹¹.

Virtuelle Teams als Spezialfall der virtuellen Organisation

Orientiert man sich an der generellen Basis von virtuellen Organisationen¹², so kommen weitere notwendige Attribute hinzu, die den Organisationstypus „Virtuelles Team“ charakterisieren. Ob man diese Attribute generell für Virtuelle Teams akzeptiert oder ob auf diese Weise lediglich eine spezielle Form Virtueller Teams entsteht, mag der Leser für sich selber entscheiden. Im Rahmen dieses Beitrages sollen allerdings diese Attribute Verwendung finden, weil auf diese Weise Virtuelle Teams nicht nur eine neue Qualität der Zusammenarbeit, sondern auch weitgehende Herausforderungen an die organisatorische Gestaltung mit sich bringen.

Kernkompetenzdifferenzierung impliziert die Zergliederung von Aufgaben samt ihren Trägern nach Kernkompetenzen¹³ und Ausrichtung auf Segmente der Wertschöpfungskette mit nachhaltigem Wettbewerbsvorsprung.

2001 Academy of Management Conference, Washington, D.C. (Best Symposium Award Management Education Division); komplettes Paper unter www.gdmt.net.

¹⁰ Barmeyer, Chr.I./Stein, V., Deutschland denkt's, Frankreich tut's? Die virtuelle Personalabteilung im Kulturvergleich, in: Barmeyer, Chr.I./Bolten, J. (Hrsg.), Interkulturelle Personalorganisation, Sternenfels - Berlin (Wissenschaft und Praxis) 1998, 71-105.

¹¹ Scholz, Chr., Virtuelle Teams – Neuer Wein in neue Schläuche!, Diskussionsbeitrag Nr. 73 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 2001.

¹² Venkatraman, N./Henderson, J.C., Real Strategies for Virtual Organizing., in: Sloan Management Review 40 (1/1998), 33-48; Markus, L./Manville, B./Agres, C.E., What Makes a Virtual Organization Work?, in: Sloan Management Review 42 (fall/2000), 13-26; Scholz, Chr., Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität, Landsberg/Lech (moderne industrie) 2. Aufl. 2000; Atkins, M./Dawson, P., The Virtual Organization: Emerging Forms of ICT-Based Arrangements, in: Journal of General Management 26 (3/2001), 41-51.

¹³ Prahalad, C./Hamel, G., The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review 68 (3/1990), 79-91.

Hinter diesem Postulat steckt die bereits bei den ersten Anfängen virtueller Organisationen gemachte Beobachtung, wonach gerade das flexible Zusammenspiel von Kernkompetenzträgern den Erfolg dieses Organisationstypus ausmacht¹⁴.

Dieses Attribut hat weitreichende Konsequenzen, denn ein Virtuelles Team besteht demgemäß überwiegend aus Kernkompetenzträgern. Diese Grundform der Virtualisierung verlangt entsprechende Mechanismen zur Akquisition, Selektion, Motivation und Retention der Teammitglieder. Gerade der letztgenannte Aspekt stellt zwangsläufig eine systemimmanente Herausforderung dar, da es gerade ein Merkmal von Kernkompetenzen ist, daß es eine umfassende Nachfrage nach diesen Fähigkeiten und damit nach diesen Personen gibt, die Unternehmen also nach Mechanismen suchen müssen, diese Kernkompetenzträger an sich zu binden. Wenn Virtuelle Teams auf diese Weise tatsächlich Kernkompetenzträger zusammenbringen, rückt das Virtuelle Team aus der Ecke „Sachbearbeiter-Verbund“ in das Spielfeld „High Performance Team“, wo Experten in ihrem Bereich im synergetischen Verbund arbeitsteilige Antworten auf komplexe Fragestellungen suchen und finden.

Weiche Integration impliziert die Notwendigkeit, die Zentrifugalkräfte der Kernkompetenzdifferenzierung durch Gegensteuerung wieder zusammenzuführen¹⁵. Gerade bei virtuellen Organisationen gilt dabei das Bestreben, möglichst wenig technisch-bürokratische Mechanismen zu verwenden und statt dessen eine kulturell-visionäre „Verklammerung“ anzustreben.

An dieser Stelle kommt gerade bei Virtuellen Teams die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur¹⁶ zu einer ganz neuen Bedeutung: Nötig ist ein gemeinsames Werte- und Normensystem, das – wie aus der Kulturforschung bekannt – die individuellen Verhaltensmuster der Organsiati-

¹⁴ Byrne, J.A./Brandt, R./Port, O., The Virtual Corporation, in: Business Week 08.02.1993, 36-40.

¹⁵ Hedberg, B./Dahlgren, G./Hansson, J./Olve, N.-G., Virtual Organizations and Beyond. Discover Imaginary Systems, Chichester etc. (John Wiley & Sons) 1997.

¹⁶ Utz, S., Identifikation mit virtuellen Arbeitsgruppen und Organisationen, in: Boos, M./Jonas, K.J./Sassenberg, K. (Hrsg.), Computervermittelte Kommunikation in Organisationen, Göttingen etc. (Hogrefe) 2000, 41-55.

onsteilnehmer in eine einheitliche Richtung steuert. Eine wichtige Rolle bei Virtuellen Teams – und generell bei allen virtuellen Organisationsformen – spielt die Idee des Vertrauens¹⁷: Danach haben virtuelle Organisationen im Gegensatz zu traditionellen Organisationsformen wenig formale Kontakt- und Steuerungsmechanismen, was andere Systeme nötig macht – speziell die Zusammenarbeit über Vertrauen. Dieses Vertrauen wird von den meisten Autoren in diesem Feld als Grundbedingung für Virtuelle Teams postuliert.

Multimedialisierung impliziert den Aufbau einer technischen Basis als treibende und unterstützende Kraft („driving force“ und „enabler“) für die beiden anderen Achsen. Auf dieser Achse findet man die gesamte Palette der technologischen Faszination¹⁸, von E-Mail und Lotus Notes über Chat-Dialog und Videos bis hin zu künstlichen Figuren („Avatare“) und virtuellen Realitäten.

Die wirkliche Herausforderung der Multimedialisierung liegt nicht im technischen Bereich und auch nicht im Zwang, ständig die Technik zu aktualisieren. Vielmehr gilt es, die Multimedialisierung tatsächlich in den Dienst der anderen beiden Attribute zu stellen, also zum einen, die Virtualisierungspartner in ihrer Kompetenzausrichtung zu unterstützen, zum anderen, für die Weiche Integration eine zusammenführende Basis zu schaffen. Trotz dieser Eindeutigkeit neigen Diskussionen in und um Virtuelle Teams immer dazu, die Technik in den Vordergrund zu stellen, was jedoch primär von den eigentlichen Schwierigkeiten ablenken soll.

¹⁷ Jarvenpaa, S.L./Knoll, K./Leidner, D.L., Is there anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. In: Journal of Management Information Systems 14 (1998), 29-38; Büssing, A., Identität und Vertrauen durch Arbeit in virtuellen Organisationen?, in: Boos, M./Jonas, K.J./Sassenberg, K. (Hrsg.), Computervermittelte Kommunikation in Organisationen, Göttingen etc. (Hogrefe) 2000, 57-70.

¹⁸ Grenier, R./Metes, G., Going Virtual. Moving Your Organization into the 21st Century, Prentice-Hall (Upper Saddle River, NJ) 1995; Anderleigh, P.K./Thakrar, K., Multimedia Systems Design, Prentice-Hall (Upper Saddle River, NJ) 1996.

Darwiportunismus, ein Phänomen, das man leicht unterschätzt

Genauso wie Virtuellen Teams unbestreitbar Aktualität zukommt, befaßt sich auch der zweite im Rahmen dieses Aufsatzes thematisierte Aspekt mit einer aktuellen Frage, nämlich dem Basisthema, das gegenwärtig das gesellschaftliche und betriebliche Miteinander prägt. Ob Babyboomer, Generation X oder Generation Y: In allen diesen Fällen gab es wirtschaftliche Paradigmen auf der einen Seite und individuelle Wertemuster auf der anderen Seite, die sich wechselseitig intensivierten.

Dieses Basisthema ist der Darwiportunismus¹⁹, der als gedanklicher Rahmen aktuelle Entwicklungen beschreibt und ihren Zusammenhang erklärt. Er basiert auf zwei Komponenten, die sich wechselseitig beeinflussen: dem kollektiven Darwinismus als Selektionsmechanismus und dem individuellen Opportunismus als Antriebskraft. Wie zu zeigen sein wird, entspricht dieser Darwiportunismus zwar der Realität, aber es bleibt erst einmal offen, inwieweit er mit den oben skizzierten Virtuellen Teams kompatibel ist.

Bevor als Vorbereitung für diese Analyse eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Darwiportunismus erfolgt, sollen drei potentielle Irrtümer ausgeräumt werden: Zunächst ist Darwiportunismus nichts vollkommen Neues, eröffnet aber durch seine Geschwindigkeit und seine Radikalität neue Dimensionen. Ferner gibt es – anders als bei der Generation Y – keine Zuordnung dieses Verhaltensmusters auf eine spezifische Altersgruppe; Darwiportunisten finden sich vielmehr in allen Alters- und Bevölkerungsschichten. Und schließlich sind die beiden Basiskonstrukte – also Darwinismus und Opportunismus – weder von vornherein gut noch schlecht, sondern eine natürliche Eigenschaft von Menschen. Solange die Regeln des zivilisierten Zusammenlebens eingehalten werden und ein weitgehend freier Wettbewerb von Eigeninteressen besteht, dient beides gleichzeitig individuellen und kollektiven Nutzen, allerdings jeweils in unterschiedlichem Aus-

¹⁹ Scholz, Chr., Darwiportunismus: Das neue Szenario im Berufsleben, in: WISU Das Wirtschaftsstudium 28 (1999), 1182-1184.

maß und mit wenigen klaren Siegern und vielen mehr oder weniger klaren Verlierern.

Darwinismus als kollektives System zur Selektion

Gemäß dem evolutionären Paradigma des „survival of the fittest“²⁰ bestehen im Wettbewerb nur diejenigen, die sich an die externen und internen Rahmenbedingungen am besten angepaßt haben. Nur wer besser ist als der Mitbewerber, überlebt, und dies gilt sowohl auf dem Markt als auch innerhalb des Unternehmens. Wer nicht eindeutige und nachgefragte Kernkompetenzen aufweisen kann, wird im Wettbewerb nicht bestehen können. Radikale Kostenminimierung und extreme Flexibilisierung bringen es mit sich, daß auch vom Unternehmen garantierte Sicherheit ein Wert von gestern zu sein scheint.

Wer intellektuell, sozial oder physisch schwach ist, hat keine Erfolgchance. Dies gilt wiederum gleichermaßen für Individuen als auch für ganze Unternehmen. Bezogen auf Unternehmen führt dieser Darwinismus zur Bildung von Kernkompetenzen, womit sich ein unmittelbarer Bezug zu den Virtuellen Teams ergibt.

Wichtig am Prinzip des Darwinismus ist auch die Idee der (bewußten oder unbewußten) Auslese: Aus einer Population überleben nur die am besten zu einer gegebenen Situation angepaßten Eigenschaften, der Rest wird von der Evolution eliminiert. In vielen Systemen ergibt sich dieser Mechanismus aus der stringenten Anwendung des Marktprinzips. Sie implizieren eine Marktradikalität, die sich beispielsweise auch in Organisationsmodellen wie dem Profit Center, den Ranglisten bei Verkäufern oder den „punktgenauen“ Leistungsbeurteilungen von Mitarbeitern niederschlagen. Alles dies erfordert zum einen eine Auswahlregel, die kollektiv auf eine Gruppe von Einheiten Anwendung findet, und zum anderen einen Machtmechanismus, der die Selektion mit unmittelbaren Konsequenzen verbindet. Darwinismus ist also insofern ein kollektives Prinzip, als eine Vielzahl von Einheiten dem

²⁰ z.B. Darwin, Ch., The Origin of Species, London (Murray) 6. Aufl. 1900, 647, in Anlehnung an Spencer.

gleichen Prozeß der „Ausselektion“ unterzogen wird und dieser Mechanismus von einem übergeordneten System initiiert wird.

Opportunismus als individuelles Verhaltensmuster

Wer in einem darwinistischen System plötzlich ohne Kernkompetenz da steht, ist nicht länger wettbewerbsfähig. Dementsprechend ist die zweite Komponente im Darwiportunismus-Konstrukt die individuelle Handlungsannahme des Opportunismus²¹: Individuen handeln so, daß ihr eigener Vorteil im Mittelpunkt steht und sich bei ihnen ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht einstellt. Ihr Handlungsbeitrag richtet sich danach, inwieweit der Anreiz für die Handlung den Beitrag kompensiert. Dazu instrumentalisieren sie alle ihnen zu Verfügung stehenden Attribute ihrer Umgebung, also andere Menschen, Organisationen, Situationen.

Opportunismus ist aufgrund der allgemeinen Wertedynamik fast schon ein zwangsläufiges Charakteristikum in der jungen Berufsgeneration, die seit kurzem in die High-tech-Arbeitswelt eingestiegen ist: Sie handelt so, daß im Extremfall ihr eigener Vorteil selbst dann im Mittelpunkt steht, wenn es dem Unternehmen schadet. Loyale Bindung an das Unternehmen erscheint für sie zunächst unattraktiv, viel wichtiger dagegen sind Beschäftigungsfähigkeit und Marktwert. Dabei sind sie selbstmotiviert und ehrgeizig, aber ihre Ziele sind nicht unbedingt die ihres Unternehmens. Ob dieses Verhalten allerdings derartig offen kommuniziert oder unter sozial akzeptierter Rhetorik versteckt wird, spielt hier keine Rolle.

Darwiportunismus als Paradigma mit Folgewirkung

Zusammengesetzt ergibt sich aus beiden Komponenten der Darwiportunismus²²: Es trifft der individuelle Opportunismus der nutzenmaximierenden Mitarbeiter auf den systemimmanenten Darwinismus im Wirtschafts- und Geschäftsleben. Diese wechselseitige Beeinflussung führt gegenwärtig zu faszinierenden Konstellationen und Wirkungsmustern. Eines aber gilt in je-

²¹ Williamson, O.E., Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications, New York (Free Press) 1975, 26.

²² vgl. <http://www.darwiportunismus.de>

dem Fall: Der alte soziale Kontrakt zwischen Unternehmen und Mitarbeitern – Loyalität und lebenslange Beschäftigung nach dem Muster der klassischen Industriebetriebe – ist von beiden Seiten aufgekündigt. Insbesondere das Verhältnis zwischen Unternehmen und qualifiziertem Mitarbeiter hat ein neues Stadium erreicht.

Ob das Zusammentreffen von Darwinismus und Opportunismus kontraproduktiv ist oder nicht, hängt letztlich davon ab, wie es gestaltet wird. Solange qualifizierte Mitarbeiter und Unternehmen davon ausgehen, der Arbeitskontrakt sei – wie in alten Zeiten – ein Vertrag, bei dem Unternehmen fast schon automatisch Beschäftigungsgarantien geben, Mitarbeiter aber nach Belieben klassische und finanziell attraktive Karrierewege verfolgen können, paßt dieser Vertrag nicht zur Realität der psychologischen Grundposition. Es kommt zu einer Situation, in der Unternehmen bereits dadurch erpreßbar sind, daß sie keine qualifizierten Mitarbeiter finden können, und häufig sogar auf Maximalforderungen eingehen müssen.

Darwiportunismus trifft besonders offenkundig auf diejenigen Mitarbeiter zu, die eine starke Marktposition haben. Dies sind in der Regel hochqualifizierter Fach- und Führungskräfte, die für das Unternehmen eine hohe Wertschöpfung bringen, die über spezifisches Wissen verfügen und die für das Unternehmen überlebenskritische Kernkompetenzen aufweisen.

24 Stunden Early Warning Events („24EwE“) – eine kleine Fallstudie zur Illustration

Entstehung und Verlauf von Virtuellen Teams lassen sich am besten an einem Fallbeispiel zeigen. Hierzu soll die „24 Stunden Early Warning Events“ dienen, die einem realen Fall anonymisiert nachempfunden ist.

Die Ausgangslage: Eine Event-Agentur entsteht

24EwE hat ihren Ursprung in den Szene-Treffs des Londoner Stadtteils Soho. Dort ergab sich zu einem bestimmten Zeitpunkt das massive Problem, daß sich das Publikum von Abendveranstaltungen – ob Kunstaussstellung,

Dichterlesung oder Performance – sehr kurzfristig entschied, wo es hingehen sollte und was gerade „in“ war. Einflußfaktoren bei dieser scheinbaren Stochastik waren weniger das in London meist nicht gute Wetter als vielmehr kurzfristige Modetrends, die durch einige Artikel in Zeitungen, einige geglückte oder mißglückte Veranstaltungen sowie durch das aktuelle Angebot an Events plötzlich wie in der Chaostheorie als markante Bewegungen entstanden.

Dieser Effekt war so stark, daß Greg Parson als eifriger Partygeher bereits am Nachmittag ziemlich genau wußte, was an diesem Abend „Top“ oder „Flop“ werden würde. Die entsprechende Geschäftsidee war rasch geboren und eine Eventagentur gegründet. Ihr Prinzip: Erst am Abend vorher entscheiden, was am nächsten Tag auf das Programm kommt. Ob Konzert im Hydepark oder Vernissage im Kellerlokal, die Entscheidung fiel maximal 24 Stunden im voraus.

24EwE wurde rasch ein Erfolg und bestand im wesentlichen nur aus 4 Personen in der Eventagentur – die sich natürlich auch noch mit anderen Dingen beschäftigte – und einem Netzwerk aus Partnern in London, die Ideen beisteuerten, vor allem aber die unter dem Etikett *24EwE* angekündigten Events durchführten. Greg kannte diese Personen alle persönlich, konnte daher die eintreffenden Vorschläge richtig bewerten und sich selber als Zentrum in diesem Beziehungsnetz institutionalisieren. Gleichzeitig konnte Greg jedoch der Versuchung widerstehen, seine Idee durch zuviele Events überzustrapazieren: Pro Woche gab es daher maximal drei Veranstaltungen.

Phase 2: Internationalisierung und Virtualisierung

Trotz seiner sonstigen Aktivitäten war Greg im Hinblick auf *24EwE* nicht ausgelastet. Da er *24EwE* in London nicht weiter verbreiten konnte, wurde eine Filiale in Venedig gegründet. Greg wählte diesen Ort aus mehreren Gründen: Er hatte durch seine vielen Besuche eine starke emotionale Bindung an diesen Ort, dann erinnerte ihn in Venedig einiges an London, und vor allem gab es mit Dorothy Serana in Venedig eine ehemalige Mitarbeiterin von *24EwE-London*, die damals für die externe Kommunikation zuständig war.

Greg organisierte sein *24EwE-Venice* strikt als Virtuelles Team: Ein großer Teil der konzeptionellen Arbeit fand weiterhin in London statt. Hier wurden neue Veranstaltungstypen geplant, Abrechnungsmodelle entworfen, Werbestrategien erdacht und an der Weiterentwicklung von *24EwE* gefeilt. Gleichzeitig liefen hier die Fäden aus den anderen Städten zusammen, denn *24EwE* war zu diesem Zeitpunkt bereits in insgesamt sieben europäischen Städten vertreten: Ohne erprobte Ideen aus den anderen Standorten wäre *24EwE-Venice* auf mittlere Sicht die Luft ausgegangen. Das Team in Venedig arbeitete deshalb auf der einen Seite ebenfalls als Trend-Scout und suchte nach Events, die vielleicht typisch für Venedig und dann gegebenenfalls exportierbar waren. Auf der anderen Seite wurden natürlich entsprechende Events organisiert und durchgeführt, allerdings in sehr enger Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Partnern vor Ort. Eine ganz besondere Rolle kam Dorothy zu: Sie integrierte die Mitarbeiter in Venedig im Team und spielte gleichzeitig das „one-face-to-the-customer“.

Dorothy entpuppte sich als absolutes Kommunikationstalent. War sie auf einem Empfang oder einer Party, stand sie nicht brav in einer Ecke oder gab sich genüßlich dem Buffet hin, sie knüpfte vielmehr Kontakte in beeindruckender Intensität. Sehr nützlich waren dabei ihr Namensgedächtnis, ihre Fähigkeit, blitzschnell wichtige Personen von unwichtigen Leuten zu unterscheiden, und vor allem ihre Begeisterungsfähigkeit: Wenn Dorothy über *24EwE* sprach, waren ihre Euphorie und ihre Identifikation mit ihrem Unternehmen immer spürbar. Dorotheys Fähigkeit lag jedoch nicht in der Informationstechnologie, im Erstellen von Konzepten und im Schreiben von Rechnungen: dafür hatte sie ihre Mitarbeiter. Ihre zentrale Kernkompetenz bestand aus einer faszinierenden Mischung aus Integration und Kommunikation. Gleichzeitig flößte die Art und Weise, wie sie von rechts oben aus den *24EwE*-Plakaten herunterschaute, Vertrauen ein: Eine echte Italienerin, eine erlebbare Geschäftspartnerin, zum Glück (für Venezianer) nicht aus Rom. Daß sie dann ziemlich bald in Venedig für ihre Idee dieser „unorthodoxen Event-Agentur“ zur Unternehmerin des Jahres ausgezeichnet wurde, war folgerichtig, ebenso, daß *24EwE* schneller als alle anderen Tochterunternehmen „spürbar“ in die Erfolgszone kam.

Phase 3: Die schöne heile Welt zerbricht

Das Ende trat nicht schlagartig ein, sondern es begann kaum spürbar: Zunächst kam in der Londoner Zentrale Unmut auf, als man merkte, daß Venedig primär ein Ideennehmer war und selber keine Ideen lieferte. Gleichzeitig wurde immer mehr operative Arbeit aus Venedig nach London verlagert, was vielleicht aus Sicht der Kernkompetenzen Sinn machte, sich aber nur schwer den Mitarbeitern in London kommunizieren ließ, auch wenn Dorothys Erfolge zum Triumph aller wurde: Der Zeitschriftenausschnitt mit ihrer Wahl zur „Unternehmerin des Jahres“ fand sich rasch als Bildschirm-schoner auf allen Computern.

Daß Dorothy zum zentralen „local-point-of-contact“ wurde, war zwar geplant, in dem umgesetzten Umfang aber nicht erwartet: Mitarbeiter in Venedig starrten bei jeder Bewegung auf Dorothy – wie das vielzitierte Kaninchen auf die Schlange. Hinweise und erst recht Aufträge aus London wurden zur Kenntnis genommen, aber erst nach Rücksprache mit Dorothy überhaupt in Erwägung gezogen. Aus dem ursprünglichen Team von mehreren Personen im „Erwachsenen-Ich“ wurde eine Konstellation aus einem Eltern-Ich (Dorothy) und mehreren Personen im Kind-Ich. Im externen Umfeld wurde *24EwE* nicht mehr als Teil eines internationalen, zumindest aber britischen Unternehmens gesehen, sondern als so italienisch wie Pizza und schiefe Türme. Für einige ging es sogar soweit, daß man nicht mehr die Event von *24EwE* besuchte, sondern die „spontanen Parties von Dorothy“, die sie dann auch wirklich begann, zusätzlich zu ihrer Arbeit bei *24EwE* zu organisieren.

In dieser Phase liefen kaum noch verwertbare Event-Informationen aus Venedig in London ein. Zwar gab es weiterhin Arbeitsaufträge für einzelne Mitarbeiter im Londoner Büro, zu denen Dorothy aufgrund deren Kernkompetenzen eine etwas engere Beziehung pflegte. Ansonsten war aber weitgehend Funkstille, und Greg hätte allenfalls in italienischen Zeitungen nachlesen können, wie sich die Dorothy-Veranstaltungen entwickelten: Dies unterblieb aber, weil Greg trotz seiner vielen Besuche in Italien kein Wort

Italienisch sprach. So merkte auch zunächst niemand, als *24EwE-Venice* irgendwann einmal maximal einen Event pro Monat veranstaltete.

Das Ende war dann einfach plötzlich da. Es gab zwar immer noch den inzwischen wieder eher unbekannteren Namen *24EwE* in Venedig, aber Dorothy sowie ihr Team hatten sich erst emotional und dann real aus dem Virtuellen Team in die Selbständigkeit abgesetzt, wenngleich es bis zum Schluß Arbeitsaufträge nach London gab, die erstaunlicherweise sogar beantwortet wurden. Ohne Team kein *24EwE-Venice* – „... und noch Jahre später sprach man von dem rauschenden Fest, das Dorothy zum Abschied gab und auf dem niemand ihren angeblichen Rausschmiß bei *24EwE* nachvollziehen konnte!“

Die Analyse: Was war richtig? Was war falsch?

Die Analyse in diesem Fall fällt relativ einfach aus: Das Virtuelle Team bestand ganz klar aus Kernkompetenzträgern, die auf Distanz zusammengearbeitet haben. Das Virtuelle Team aus Mitarbeitern in London und Venedig wurde anfangs zusammengehalten durch die ursprünglich von Greg entwickelte Idee des *24EwE*, danach primär vor Ort durch Dorothy.

An dieser Stelle kommt nun der Darwiportunismus zum Zuge: Denn – wie bereits am Anfang dieses Aufsatzes ausgeführt – bestehen diese Virtuellen Teams aus Kernkompetenzträgern, die sich durchaus permanent auch selber optimieren müssen und auch die Fähigkeit dazu haben. Dorothy entwickelte in diesem Zusammenhang eine doppelte Kernkompetenz: zum einen als reguläre Mitarbeiterin im Feld der Public Relations, zum anderen aber quasi als Leiterin des Teams *24EwE-Venice*. Aus diesem Spiel heraus entstand eine erhebliche Machtfülle, die es Dorothy ermöglichte, nicht nur einfach aus *24EwE-Venice* auszuscheiden, sondern diese sogar noch praktisch aufzulösen.

Dieser Fall ist insofern typisch für Virtuelle Teams, als im darwiportunistischen Umfeld Kernkompetenzträger immer „auf Absprung“ sind, genauso wie auch Unternehmen permanent darüber nachdenken, wer (weiterhin) im Virtuellen Team mitspielen darf. Vor diesem Hintergrund scheinen Voka-

beln wie „Loyalität“ und „Vertrauen“ nur begrenzt auf Virtuelle Teams anwendbar. Vielmehr geht es um die Verfügbarkeit und Attraktivität von Exit-Optionen: Dorothy bekommt sicher auch nach ihrem Ausscheiden Betätigungsfelder in der Venediger Event-Szene, zumindest so lange, wie die Entstehungsgeschichte ihres Ausscheidens intransparent bleibt und sich nicht in der Community herumspricht.

Dieser Fall zeigt die Chancen und Risiken, die entstehen, wenn es eine lokale Führungsperson gibt, die Teile des Virtuellen Teams dominiert und prägt. Gerät aber ein Kernkompetenzträger in eine solche Rolle, so schlägt der Darwiportunismus zu, und die lokale Führungsperson gerät in die Versuchung, so opportunistisch zu handeln, wie es Dorothy getan hat.

Der Dorothy-Effekt bezeichnet die aus dem darwiportunistischen Umfeld resultierende Abspaltung eines lokalen Kernkompetenzträgers, die auch weitere Teile des ursprünglichen Virtuellen Teams umfaßt.

Die Abspaltung von Dorothy hätte die Londoner Zentrale nur begrenzt verhindern können, sie hätte allenfalls zumindest frühzeitig über personelle Alternativen nachdenken können. Die Auflösung der Virtuellen Team-Struktur war aber vermeidbar und ist die Folge eines strategischen Fehlers, da nicht nur der natürliche Darwiportunismus bei Dorothy übersehen wurde, sondern auch die massiven Konsequenzen. Die Weiche Integration, die zu Virtuellen Teams gehört, hätte nicht durch Dorothy erfolgen dürfen, sondern von London aus realisiert werden müssen. Oder anders ausgedrückt: Wenn Greg in diesem Fall Dorothy diese Macht in die Hand gibt, braucht er sich nicht zu wundern, wenn sie diese für sich nutzt. Gleichzeitig hätte die Multimedialisierung dazu dienen können, die Teammitglieder aus London und Venedig – ebenso wie aus den anderen Städten – mehr zu einer gemeinsamen Einheit zu verschmelzen, was ein Entstehen von darwiportunistischem Personenkult am local-point-of-contact erschwert.

Und jetzt: Virtuelle Teams als darwiportunistische Spielwiese?

Unterstellt man die generelle Existenz von darwiportunistischen Tendenzen in den heutigen Organisationen, so muß auch die Konzeptionierung Virtueller Teams dieser Tatsache Rechnung tragen. Zu diesem Zweck sollen speziell die Attribute näher betrachtet werden, die in engem Zusammenhang mit dem Dorothy-Effekt stehen.

Führung: ja, aber ganzheitlich!

Virtuelle Teams sind nicht für Routineprozesse konzipiert, sondern sollen bei der räumlich, zeitlich und sachlich verteilten Lösung neuartiger Fragestellungen helfen. Für eine ganze Reihe von Autoren bedeutet dies aber nicht zwingend die Existenz einer Führungsperson im Team. Für viele schließt bereits das Wort „Team“ eine derartige Führungsperson aus, weshalb gerade Experten aus dem Bereich der Personalführung für führungslose Teams²³ votieren. Das Ergebnis ist allenfalls ein kooperativer „Spielerrat“.

Sicherlich hätte dieser Vorschlag den Dorothy-Effekt verhindert, aber womöglich auch den (zumindest anfänglichen) Erfolg des Teams. Denn Virtuelle Teams brauchen aufgrund der oben beschriebenen Aufgaben wirkliche Spielführer, die über ihre Autorität Ziele und Regeln definieren. Diese Führungsperson ist dann wesentlich mehr ein dezent im Hintergrund stehender Koordinator und mehr als ein sich als Dienstleister verstehender Facilitator. Ihre Aufgabe besteht im Schaffen einer gruppenspezifischen Vision als „sozialer Klebstoff“²⁴, in der Kommunikation einer klaren Idee, im Einrichten eines Wissensmanagements, das bestehende Kommunikationstabus überwindet²⁵, und im Regelfall auch im Gestalten einer der Aufgabenstellung

²³ Hertel, G./Konradt, U., Führung in virtuellen Teams: Abschied vom Vorgesetzten?, in: Personalführung 34 (2001), 40-44.

²⁴ Evans, P.A.L., Management Development as Glue Technology, in: Human Resource Planning 15 (1992), 85-105.

²⁵ Scholz, Chr./Stein, V., Darwiportunismus und Wissensgesellschaft: eine fatale Kombination, in: Berthel, J./Bleicher, K. (Hrsg.), Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft. Veränderte Strategien, Strukturen und Kulturen, 2001 (im Druck).

entsprechenden Projektkultur. Hinzu kommt das klare Artikulieren der Problematik für die nach dem „Muster Dorothy“ agierenden Teammitglieder, die – falls ihr Verhalten bekannt wird – in der Zukunft aus virtuellen Teams ausgeschlossen werden: Mit zunehmender Markttransparenz wird dies immer wahrscheinlicher, da „Dorothy“ im Prinzip von einer temporären Informationsasymmetrie lebt: sowohl im Hinblick auf ihre tatsächliche Leistung als auch im Hinblick auf ihr Verhalten.

Als Lektion aus dem Fall *24EwE* ergibt sich aber nicht nur die Maxime einer deutlichen Führung, sondern vor allem die einer Führung über das gesamte Team. Gerade wenn eine dezentrale Einheit relativ stark im Virtuellen Team vertreten ist und eine Person daraus die Führungsrolle einnimmt, darf diese Person diese Rolle nur dann bekommen, wenn die Rolle im Sinne von Können, Wollen und Dürfen auch ausgeübt werden kann.

Vertrauen: ja, aber allenfalls als professionelle Co-destiny!

Der Forscher Charles Handy befaßt sich seit langem mit dem Funktionieren von Teams und dabei unter anderem auch mit der Frage, inwieweit Vertrauen in virtuellen Organisationen allgemein und Virtuellen Teams im speziellen wichtig und möglich ist. Sein zentrales Ergebnis²⁶: „Trust needs touch“, Vertrauen kann also nur durch persönliche Nähe entstehen. Daraus leitet er die etwas paradoxe Maxime ab, in Virtuellen Teams die Virtualisierung teilweise zurückzuschrauben, um das Entstehen von Vertrauen zu ermöglichen. Andere Autoren²⁷ argumentieren sogar, daß wegen der Unmöglichkeit, eine stabile Vertrauenskultur aufzubauen, Virtuelle Teams überhaupt nicht möglich sind.

Geht man zurück zur Fallstudie, so wird sicherlich deutlich, daß es zumindest diese spezielle Organisationsform geprägt war von einem eher blinden Vertrauen auf Seiten von Greg und einem eher persönlich instrumentalisiertem

²⁶ Handy, C. , Trust in the virtual organization, in: Harvard Business Review 73 (3/1995), 40-50.

²⁷ Sydow, J., Virtuelle Unternehmung, Erfolg als Vertrauensorganisation?, in: Office Management 44 (7-8/1996), 10-13; Jörges, K./Stüss, S., Scheitert die Realisierung virtueller Unternehmen am realen Menschen?, in: IO Management 69/7-8 (2000), 78-84; Scherm, E./Stüss, S., Personalführung in virtuellen Unternehmen: Eine Analyse diskutierter Instrumente und Substitute der Führung, in: Zeitschrift für Personalforschung 14 (2000), 79-103.

ten Opportunismus auf Seiten von Dorothy. Trotzdem liegt der „Fehler“ – falls man dieses Wort überhaupt verwenden möchte – nicht etwa auf Seiten von Dorothy. Vielmehr wurde hier ein Organisationstyp insitutionalisiert, auf den die Bezeichnung von Hans Jürgen Drumm²⁸ „Organisationstypus für Erzengel“ zutrifft, und Darwiportunisten sind nun einmal keine Erzengel, woraus man ihnen auch keinen Vorwurf machen kann.

Wenn schon nicht Vertrauen im Sinne eines kindlichen Urvertrauens, so verlangen gerade Virtuelle Teams ein gewisses Maß an positiv konnotierter Berechenbarkeit, denn die Partner sind voneinander abhängig und können nur gemeinsam zum Ziel kommen. Dieses Konzept der Schicksalsgemeinschaft²⁹ ist insofern durchaus plausibel, als es in der virtuellen Organisation durch die hochspezialisierte Professionalisierung zu einer temporär-intensiven Verbundorganisation aus Experten kommt, also zu einer „Co-Destiny“. Die Teammitglieder wissen, daß sie einander brauchen – Stichwort „Ruder-Achter“.

Multimedialisierung: ja, aber primär zur Weichen Integration!

Betrachtet man die Fallstudie *24EwE*, so gibt es zwar Hinweise darauf, daß Informationsbeziehungen zwischen London und Venedig existierten, aber keine Versuche, Multimedia als Medium zur Weichen Integration zu instrumentalisieren. Gerade darin liegt ein typischer Fehler von Virtuellen Teams, die sich zu schnell auf den reinen Datenaustausch stürzen und die Phasen des gegenseitigen Kennenlernens zu rasch durchlaufen oder sie diese gleich ganz auslassen.

Multimedia bietet vorzügliche Chancen, vor allem die Vision des Virtuellen Teams zu kommunizieren und eine gemeinschaftliche, soziale Basis zu institutionalisieren. Dabei steht nicht der unrealistische Wunsch im Mittelpunkt, ein sozialromantisches Urvertrauen zu schaffen. Aber vielleicht hätte bei *24EwE* jemand aus dem Londoner Team die Führung übernehmen kön-

²⁸ Drumm, H.J., Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: Die Betriebswirtschaft 56 (1/1996), 7-20.

²⁹ Davidow, W.H./Malone, M.S., Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent, Frankfurt–New York (Campus) 1993.

nen oder umgekehrt Dorothy selber zu einer größeren Verantwortungsübernahme für das Gesamtprojekt geraten, die ihr den Absprung vielleicht – sogar aus darwiportunistischen Motiven – erst recht uninteressant gemacht hätte.

Ergebnis: Virtuelle Teams, nur realistisch betrachtet überhaupt realisierbar!

Virtuelle Teams bestehen nicht aus altruistischen Erzengeln, sondern aus auch aus potentiellen Dorothys. Dies ist nicht verkehrt, aber unbequem, und man muß sich daran gewöhnen. Kommunizieren beide Partner offen ihre Präferenzsysteme – und nichts anderes meint der Darwiportunismus und nichts anderes muß bei der Teambildung stattfinden –, dann wissen Unternehmen und Mitarbeiter gegenseitig um die Basis der Zusammenarbeit, die genau so lange besteht und vernünftig funktioniert, solange es im Virtuellen Team für wertschöpfende Leistung eine attraktive Gegenleistung gibt!

Weiterführende Literatur

Scholz, Christian, Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität, Landsberg/Lech (moderne industrie) 2. Aufl. 2000.

Williamson, Oliver E., Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. New York (Free Press) 1975.