

# Hilfe ich manage ein Team von Avataren

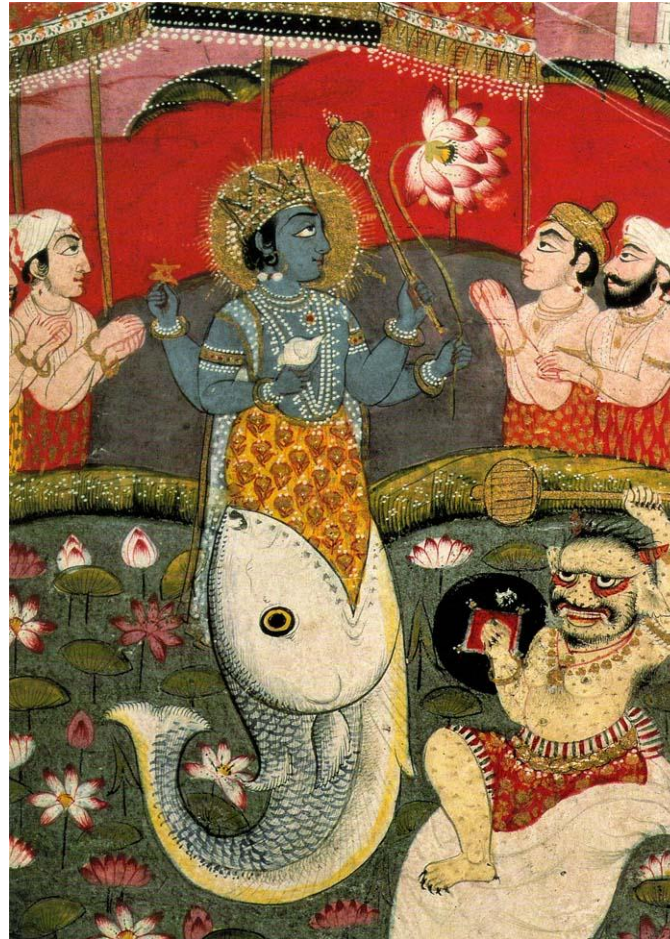


Axel Zugschwert  
project-coach GmbH

# Hilfe ich manage ein Team von Avataren

- Grundlegendes zu virtuellen Teams
  - Was sind Avatare?
  - Avatare und virtuelle Teams
  - Führungsverantwortung in virtuellen Teams
- Management virtueller Teams
  - Kommunikation virtueller Teams
  - Unterstützung des Führungsverhaltens in virtuellen Teams mit Avataren
  - Empfehlungen für das Management virtueller Teams
- Conclusio

# Was sind Avatare?



Matsya, Fisch Avatar von Vishnu  
(Quelle: Sullivan K. (2004), Indian Myths and Legends)

# Avatare und virtuelle Teams



Cockpit Enterprise 3D, ein virtuelles Management Cockpit  
(Quelle: blogs.openwonderland.org)

# Führungsverantwortung in virtuellen Teams

Entwicklung von Beziehungen

Kommunikation und Feedback

Einbindung aller Teammitglieder

Schaffung einer gemeinsamen Kultur

Führung und Motivation

Aufbau gemeinsamer Werte und Normen

Aufbau von Vertrauen

# Skills für die Führung von virtuellen Teams

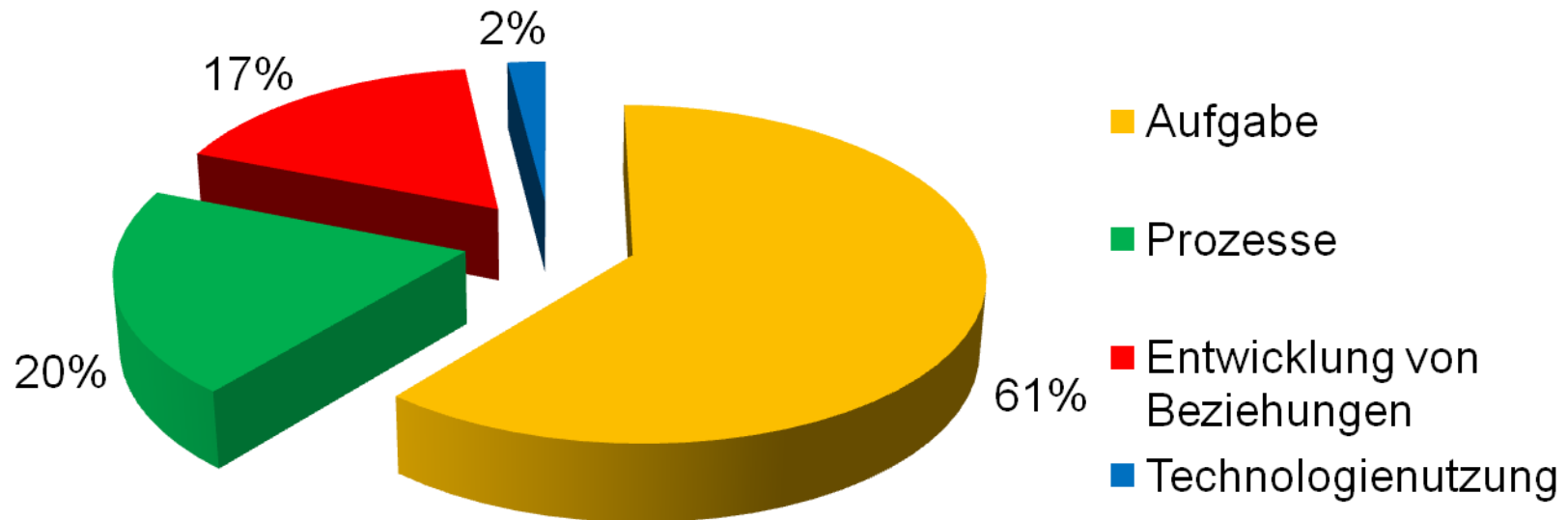
- Höhere Vertrauensbereitschaft und ein relativ geringes Kontrollbedürfnis
- Stärkere Partizipation am Projektgeschehen
- Vermittlung von Visionen und Zielen auf Distanz
- Fähigkeit, emotionale Schwingungen aufnehmen oder zwischen den Zeilen lesen zu können
- Sensibilität gegenüber und Toleranz von kulturellen Unterschieden



# Hilfe ich manage ein Team von Avataren

- Grundlegendes zu virtuellen Teams
  - Was sind Avatare?
  - Führungsverantwortung in virtuellen Teams
- Management virtueller Teams
  - Kommunikation virtueller Teams
  - Unterstützung des Führungsverhaltens in virtuellen Teams mit Avataren
  - Empfehlungen für das Management virtueller Teams
- Conclusio

## Kommunikationsinhalte

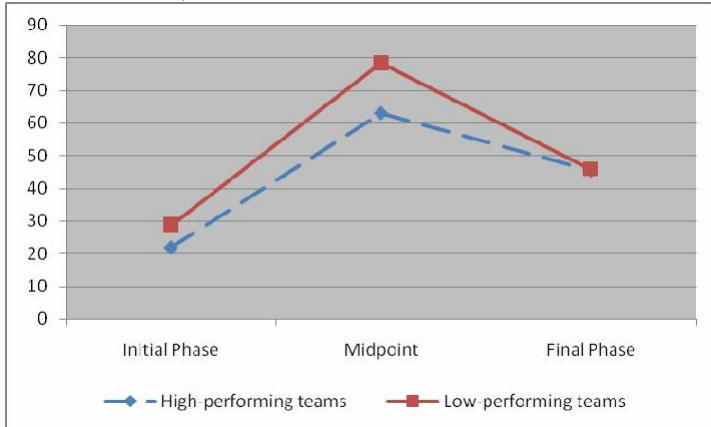


Beise, C. / Carte, T. / Vician, C. / Chidambaram, L. (2010): A Case Study of Project Management Practices in Virtual Settings: Lessons from Working in and Managing Virtual Teams, The DATA BASE for Advances in Information Systems, Volume 41, Number 4, November 2010

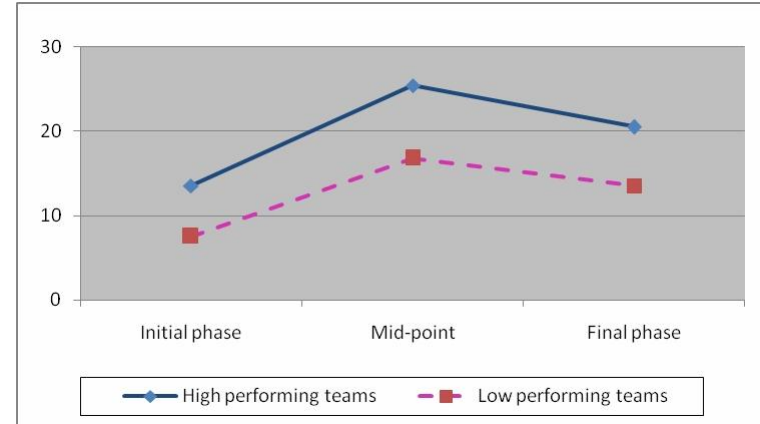


# Kommunikation virtueller Teams

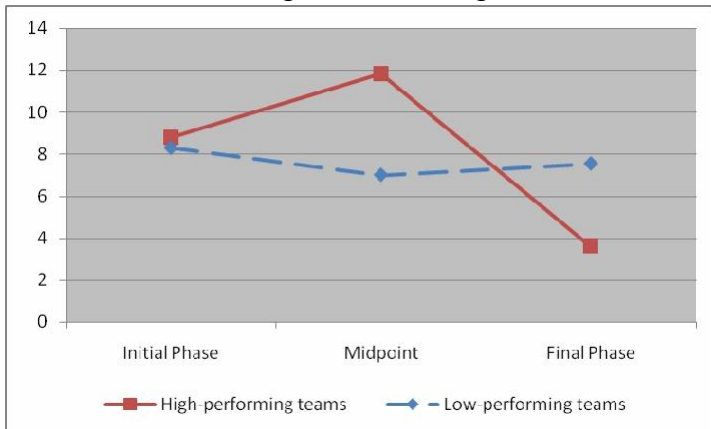
Beise, C. / Carte, T. / Vician, C. / Chidambaram, L. (2010): A Case Study of Project Management Practices in Virtual Settings: Lessons from Working in and Managing Virtual Teams, The DATA BASE for Advances in Information Systems, Volume 41, Number 4, November 2010



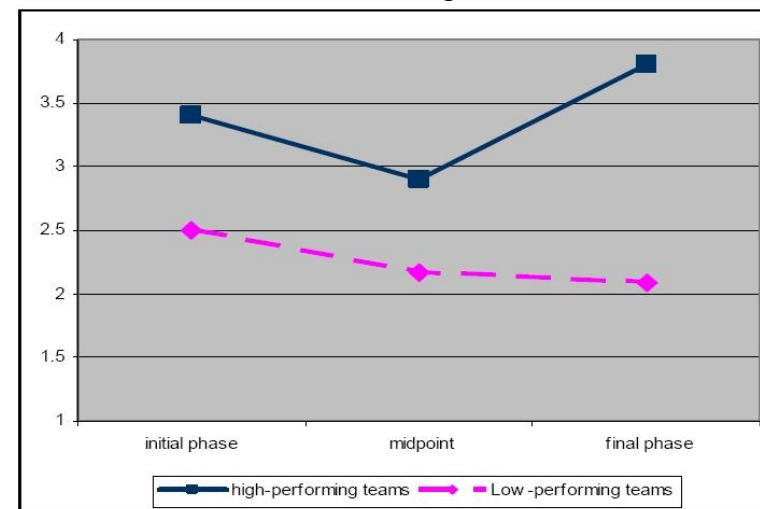
Mittelwert der Anzahl der Kommunikationen zur Aufgabenerfüllung



Mittelwert der Anzahl der Kommunikationen zum Prozess Management



Mittelwert der Anzahl der Kommunikationen zum Aufbau von Beziehungen



Mittelwert der Anzahl der Kommunikationen zum Technologieeinsatz

Hilfe ich manage ein Team von Avataren

- In virtuellen Welten führt der frühzeitige Einsatz von Projekt Management Prozessen zu klaren Vorteilen.
- Beziehungen entwickeln sich langsam, vorwiegend, weil sich die Teams auf die zu erledigende Arbeit konzentrieren. Sind Beziehungen entwickelt, kommt es zu besseren Ergebnissen.
- Die Nutzung von Technologie führt zu besseren Ergebnissen.



Beise, C. / Carte, T. / Vician, C. / Chidambaram, L. (2010): A Case Study of Project Management Practices in Virtual Settings: Lessons from Working in and Managing Virtual Teams, The DATA BASE for Advances in Information Systems, Volume 41, Number 4, November 2010

# 3 Dimensionen der Unterstützung des Führungsverhaltens durch Avatare



1. Gestaltung des Aussehens des Avatars
2. Bewegung im Raum, Kommunikation mit anderen Avataren und Reaktionen
3. Führungsverhalten: aktive Führung, Form der Kommunikation und Konfliktverhalten

# Gestaltung des Avatars



**Teamavatare (von links nach rechts): Amerikaner, Chinesin, Amerikaner**  
(Quelle: Sheena Lewis et.al. (2010), Using Virtual Interactions to Explore Leadership and Collaboration in Globally Distributed Teams)

# Bewegung im Raum, Kommunikation und Reaktionen



- Gehe ich auf andere Avatare zu, oder ignoriere ich sie?
- Wende ich mich beim Sprechen ihnen zu bzw. halte ich Abstand?
- Wie verhalte ich mich bei Missgeschicken?

# Führungsverhalten von Avataren



## Überquerung der Schlucht

(Quelle: Sheena Lewis et.al. (2010), Using Virtual Interactions to Explore Leadership and Collaboration in Globally Distributed Teams)

# Führungsverhalten von Avataren – Studienbeschreibung



- 20 US-AmerikanerInnen und 16 ChinesInnen, zwischen 21 und 50 Jahren
- 67% hatten Arbeitserfahrung in virtuellen Teams
- 12 Teams mit 2-5 Mitgliedern, jedes Team hatte mindestens ein amerikanisches und ein chinesisches Teammitglied
- Drei Runden
  - Die erste zum Kennenlernen des Spiels,
  - die zweite und dritte Runde wurde mit einem amerikanischen oder chinesischem Teamleiter gespielt
- 18 Spiele konnten ausgewertet werden

Lewis, S. / Ellis, J. B. / Kellogg, W. A. (2010): Using Virtual Interactions to Explore Leadership and Collaboration in Globally Distributed Teams, ICIC'10 Conference Papers, Denmark 2010

# Führungsverhalten von Avataren – Auswertung

- Varianzanalyse des Führungsverhaltens in den Teams

- Position der Spieler  
→ kein signifikanter Unterschied

- Geschlecht der TeamleiterIn  
→ kein signifikanter Unterschied

- Nationalität der TeamleiterIn  
→ 611,87 Sekunden vs. 945,8 Sekunden  
Chinesische TeamleiterInnen  
Amerikanische TeamleiterInnen



Lewis, S. / Ellis, J. B. / Kellogg, W. A. (2010): Using Virtual Interactions to Explore Leadership and Collaboration in Globally Distributed Teams, ICIC'10 Conference Papers, Denmark 2010



# Führungsverhalten von Avataren – Auswertung

- 59% der Instruktionen in Befehlsform  
41% in höflicher Form
- 58% der amerikanischen Instruktionen in Befehlsform  
61% der chinesischen Instruktionen in Befehlsform
  - ➔ Die Nationalität hatte also keinen Einfluss auf die Führungsform
- TeamleiterInnen mit Führungserfahrung nutzten zu 81% eine höfliche Form um zu führen



Lewis, S. / Ellis, J. B. / Kellogg, W. A. (2010): Using Virtual Interactions to Explore Leadership and Collaboration in Globally Distributed Teams, ICIC'10 Conference Papers, Denmark 2010

# Verhalten der Geführten

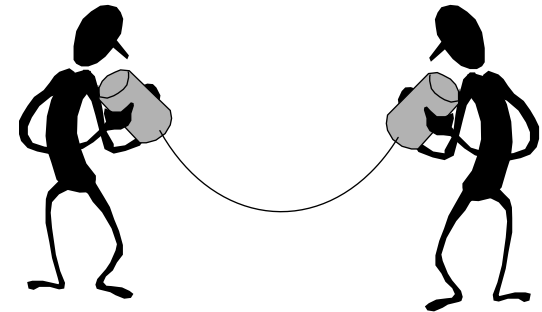
- 27% stimmten der Instruktion zu, 11% widersprachen, wobei nur ein Viertel der Chinesen widersprach
- 72% der chinesischen Teammitglieder glaubten, dass nicht-chinesische Teammitglieder in ihrem Team waren, nur 20% der amerikanischen Teammitglieder dachten, dass Teammitglieder einer anderen Kultur in ihrem Team waren



Lewis, S. / Ellis, J. B. / Kellogg, W. A. (2010): Using Virtual Interactions to Explore Leadership and Collaboration in Globally Distributed Teams, ICIC'10 Conference Papers, Denmark 2010

# Empfehlungen für das Management virtueller Teams

- Effiziente Projektdurchführung durch klare Regeln für
  - Kommunikation und Abstimmungen
  - Lieferzeitpunkte und Lieferumfang
  - Verhaltensregeln
  - Ablagestruktur von Informationen
- Schnellere Projektdurchführung durch
  - klare Projektstrategien
  - Projektwerkzeuge
  - eine entsprechenden Infrastruktur
  - ein Belohnungssystem



Verburg, R. M. / Bosch-Sijtsema, P. / Vartiainen M. (2012): Getting It Done: Critical Success Factors for Project Managers in Virtual Work Settings, International Journal of Project Management (in press)

# Sieben Postulate für das Vertrauen in virtuellen Teams



- Vereinbarung gemeinsamer Ziele
- Kennen der Teammitglieder
- Klare Rollen und Verantwortlichkeiten
- Aktive Kommunikation
- Häufiges und direktes Feedback
- Gespräche über Befindlichkeit der Teammitglieder
- Kulturelles Verständnis

Hunsaker, P. L. / Hunsaker, J. S. (2008): Virtual Teams: A Leader's Guide, Team Performance Management, Vol. 14 Iss: 1 pp. 86 - 101

# Hilfe ich manage ein Team von Avataren

- Grundlegendes zu virtuellen Teams
  - Was sind Avatare?
  - Führungsverantwortung in virtuellen Teams
- Management virtueller Teams
  - Kommunikation virtueller Teams
  - Unterstützung des Führungsverhaltens in virtuellen Teams mit Avataren
  - Empfehlungen für das Management virtueller Teams
- **Conclusio**



Die soziale Kompetenz des Projektleiters / der Projektleiterin ist bei globalen, virtuellen Projektteams wichtiger als die technische Projektmanagement Kompetenz.