

# Virtuelles Projektmanagement

## Working apart together: Erfahrungen aus dem Modellprojekt InterKulturell on Tour

Von Ansgar Drücker

Virtuelle Projektarbeit – also die Realisierung eines Projekts mit verschiedenen Personen (und Organisationen), die an verschiedenen Orten am Projekt arbeiten – ist längst auch eine gängige Praxis in der Kinder- und Jugendhilfe geworden. Das Projekt InterKulturell on Tour wurde von September 2007 bis Dezember 2009 durch ein Trägerkonstrukt durchgeführt, das aus dem Service- und Beratungsbüro transfer e.V. (Koordination), den bundesweiten Jugendverbänden Naturfreundejugend Deutschlands (Dokumentation) und Deutsche Sportjugend, IJAB – Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e.V., dem Verband für Interkulturelle Arbeit – VIA e.V. und JUGEND für Europa – Deutsche Agentur JUGEND IN AKTION bestand. Das Projekt wurde von der Fachhochschule Köln unter Leitung von Prof. Dr. Andreas Thimmel wissenschaftlich begleitet und aus dem Kinder- und Jugendplan des Bundes und dem EU-Programm JUGEND IN AKTION gefördert. Ziel war der Aufbau von Kooperationsstrukturen zwischen der Internationalen Jugendarbeit und Migrantenjugend(selbst)organisationen.

Bereits die sechs Träger des Projekts unterscheiden sich in ihrer Ausrichtung, Zielsetzung und Arbeitsweise erheblich. Die am Projekt beteiligten Personen vergrößerten die Diversität weiter: Von Berufsanfängern bis zu erfahrenen Projektmanagern, von Wissenschaftler/-innen bis zu Praktiker/-innen und von Personen mit wenig Erfahrungen im Arbeitsfeld Migration bis zu Personen mit Migrationshintergrund reichte die Bandbreite. Darüber hinaus stellt sich im Laufe des Projekts das unterschiedliche Verhältnis der Projektträger zu den beiden Förderern des Projekts, dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und JUGEND für Europa als gelegentlich relevanter „Kulturunterschied“ heraus.

Im Laufe des Projekts werden vielfältige Erfahrungen mit dem Projektmanagement auf Distanz gesammelt, wiewohl trotz erheblicher zeitlicher Belastung mehrerer Projektverantwortlicher immer wieder der persönliche Austausch gesucht wird. Dieser wird auch dadurch erleichtert, dass die meisten Projektverantwortlichen im Rheinland tätig sind. Der vermeintliche „death of distance“ durch moderne IuK-Technologien macht die face-to-face-Kommunikation keineswegs überflüssig – ebenso wenig wie Anglizismen professionelles Projektmanagement ersetzen. An mehreren Stellen im Projekt zeigt sich, dass eine intensive E-Mail-Kommunikation eher zur Verfestigung statischer Positionen führte, während im zunächst zeitaufwändiger erscheinenden direkten Gespräch (ggf. in einer Telefonkonferenz) eine Annäherung von Positionen auf Basis der sich entwickelnden Vertrauenskultur wesentlich zügiger und oft konsensorientierter erfolgt.

Im folgenden soll es weniger um technische Fragen der virtuellen Zusammenarbeit gehen. Über die Nutzung gemeinsamer Dokumente im Internet und andere Techniken gibt es reichlich Literatur und technisches Know-how an anderer Stelle. In diesem Artikel stehen die logistischen, strukturellen und kommunikativen Herausforderungen eines Projektes mit sehr unterschiedlichen Trägern im Mittelpunkt. Der Artikel orientiert sich am Leitfaden „Virtuelle Projektarbeit“ von Maren von Gilsa, Rita Huber

und Thorsten Ruß (Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004). Im Anhang zu diesem Artikel finden sich mehrere Texte und Tabellen zur Realisierung virtueller Projekte, die dieser Veröffentlichung entnommen sind.

Die Herausforderungen für das virtuelle Projektmanagement bestehen in diesem Projekt u.a. darin, dass die beteiligten Personen einen unterschiedlichen Organisationshintergrund mitbringen, in ihren jeweiligen Organisationen auf unterschiedlichen hierarchischen Stufen tätig sind, an verschiedene Kulturen von Projektarbeit und verschiedene Abstimmungsprozesse gewöhnt sind und in Bezug auf ihre Finanzierung unterschiedlich aufgestellt sind – von institutioneller Förderung aus dem Bundeshaushalt bis zu einer überwiegenden Finanzierung durch Honorarkosten und Projekte.

Virtuelle Projektarbeit bringt neben vielen Vorteilen einige besondere Risiken mit sich. Ein typisches Risiko in der Alltagskommunikation eines derartigen Projekts sind beispielsweise die Weiterleitung oder Verbreitung von Informationen, die zur Vorbereitung, internen Abstimmung oder Sensibilisierung innerhalb des Projektteams gedacht sind, an Außenstehende – sei es beabsichtigt oder unbeabsichtigt, d.h. in Verkenntnis möglicher Risiken oder Empfindlichkeiten. Der Frage, welche Informationen für welchen Adressatenkreis bestimmt sind, kommt in virtuellen Teams eine besondere Bedeutung und Sensibilität zu.

Auch bei einem eingespielten Team können Bitten oder Anfragen von außen das soeben sorgsam austarierte Gleichgewicht verändern. Auf die Intervention – oder auch nur eine Anfrage – des Ministeriums beispielsweise reagieren verschiedene Träger unterschiedlich.

Weitere Risiken in virtuellen Teams sind beispielsweise

- Ineffizienz durch falsche, unzureichende oder schlecht benutzte Technik
- Zerreden von Problemen in endlosen E-Mail-Kommunikationen
- Mangelndes Vertrauen und Unterstellungen oder Zuweisungen an Projektpartner
- Ein ungeklärtes Verhältnis zwischen den Organisationsinteressen der einzelnen Projektpartner und den Projektinteressen.

In Bezug auf den letzten Punkt hat sich im Projekt InterKulturell on Tour immer wieder gezeigt, dass es einerseits notwendig war die Projektinteressen immer wieder gegen einzelne „Übergriffe“ zu verteidigen, andererseits aber auch eine Würdigung der Interessen der beteiligten Organisationen eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation war. Gerade bei Mitarbeitenden aus größeren Organisationen kann es in Einzelfällen aber auch zu einer stärkeren Identifikation mit dem bearbeiteten virtuellen Einzelprojekt als mit der eigenen Organisation kommen – dies kann dann zu internen Spannungen in der eigenen Organisation führen und wiederum negativ auf das Projekt zurückwirken.

Wichtige Voraussetzungen sind – in Anlehnung an von Gilsa, Huber und Ruß – die Bereitschaft und Fähigkeit zu vielfältiger zeitnaher Kommunikation, Empathie, Entscheidungsfreude – also eine klare Positionierung der Mitwirkenden – sowie bei Bedarf Vermittlung und Mediation durch die Projektleitung oder andere geeignete Personen. Der Aufbau einer Vertrauenskultur zwischen allen Beteiligten ist eine weitere wichtige Erfolgsvoraussetzung in virtuellen Teams – ebenso wie eine möglichst ausgewogene Verfügbarkeit von Informationen für alle auf derselben Ebene Beteiligten.

Erst diese Vertrauenskultur erleichtert es mit den größeren Ungewissheiten in virtuellen Teams leben zu lernen: Was bedeutet es, wenn sich ein Beteiligter bis eine halbe Stunde vor Ende einer vereinbarten Frist nicht meldet? Dass er im Endspurt ist und gleich was schickt, dass er die Frist versäumt, aber am nächsten Tag liefern wird, dass er sie gar nicht im Auge hat oder dass er mangels Erinnerungen und Nachfragen denkt, es sei schon alles nicht so wichtig? Was im selben Büro en passant beim Kaffee oder auf dem Flur kurz abgeglichen werden kann, ohne dass es überhaupt als Kontrolle oder Nachhaken ankommen muss, ist in virtuellen Teams mitunter eine Gratwanderung zwischen Vertrauen und Kontrolle. Die Risiken zeitlich versetzter Kommunikation sind nach von Gilsa, Huber und Ruß die häufig offenen Fragen: „Ist die Nachricht angekommen? Wurde die Nachricht verstanden? Arbeitet der Empfänger an der Nachricht? Wann kann ich eine Antwort/ein Ergebnis erwarten?“ (a.a.O. S. 47).

Ein regelmäßiger Jour fixe oder eine regelmäßig Telefonkonferenz können helfen, in „heißen Phasen“ kommen möglicherweise regelmäßige Telefonate durch die Projektleitung hinzu. Informationen aktiv zu verschicken statt zu warten, dass sie an einer zentralen Stelle oder auf einer gemeinsamen Plattform abgeholt werden, hat sich ebenso als zielführend erwiesen wie eine persönliche Ansprache von Einzelpersonen anstelle von Rundmails mit der Bitte um eine Rückmeldung an alle.

Die Vorteile der im Projekt zentralen Kommunikation per E-Mail liegt in der Möglichkeit diese asynchron zu bearbeiten. Die zeitlichen Abläufe im Projekt waren so eng angelegt, dass eine zügige Beantwortung von E-Mails nicht nur eine wichtige Erfolgsgarantie für das Projekt war, sondern anderenfalls das Projekt gar nicht in dieser Form hätte durchgeführt werden können. Gleichzeitig waren fast alle am Projekt Beteiligten durch andere berufliche Anforderungen regelmäßig auf ein- oder mehrtägigen Dienstreisen im In- und Ausland. So wurde es im Projektverlauf notwendig, dass mindestens zwei Mitarbeitende sich auch unterwegs bzw. zu Hause erreichbar machten und weitere MitarbeiterInnen sich regelmäßig außerhalb ihres Arbeitsplatzes Zugang zu Informationen zum Projekt verschaffen mussten. Die Mitarbeit in einem virtuellen Projekt kann somit das Alltagsleben der Betroffenen verändern und setzt eine diesbezügliche Bereitschaft und Offenheit voraus. Unterschiedliche Arbeits- bzw. Präsenzzeiten führen im Idealfall aber sogar dazu, dass außerhalb der eigenen Arbeits- bzw. Präsenzzeiten andere Mitarbeitende die Vorgänge bereits weiterbearbeiten und der Arbeitsprozess bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz unmittelbar fortgesetzt werden kann. Die Erfahrung des Projektes war, dass nach der Etablierung von Arbeitsabläufen die vielen kleinen Abstimmungsprozesse in das normale Tagesgeschäft der Mitwirkenden integriert werden konnten und insofern kaum als zusätzliche Belastung wahrgenommen wurden.

Gegenüber der Projektarbeit am selben Ort, wo vieles mündlich geklärt werden kann, ist für die Mitarbeit in virtuellen Projekten zumindest eine gewisse Technikaffinität erforderlich, die gerade im sozialen Bereich nicht notwendigerweise vorausgesetzt werden kann. Die Bereitschaft und Fähigkeit zu (Mengen von) elektronischer Kommunikation sowie eine grundsätzliche Neugierde und Weltoffenheit sind förderlich für eine Mitarbeit in virtuellen Teams. Gleichzeitig erfordert sie die Fähigkeit und die Disziplin eigenständig und allein zu arbeiten. Erst im Projektverlauf wurde den Beteiligten deutlich, dass hier eine der Ursachen z.B. für zeitlich nicht rechtzeitig eingehende schriftliche Beiträge insbesondere von jüngeren Mitarbeitenden lag. Die Vereinba-

rung von Schreibwerkstätten und die Schaffung anregender gemeinsamer Diskussionsmöglichkeiten konnten hier Abhilfe schaffen.

*„Bei auftretenden Kommunikationsschwierigkeiten ist zu prüfen, inwieweit diese auf kulturelle Unterschiede im Team zurückzuführen sind. Ist dies der Fall, so sind die unterschiedlichen Sichten zu thematisieren, um gemeinsame Lösungen zu finden. Alle Beteiligten sollten vermeiden, die Kultur als Entschuldigung für ein schlechtes Leistungsergebnis heranzuziehen. (...) Der Projektleiter sollte (...) beachten, (...) dass Teammitglieder aus gemeinschaftsorientierten Kulturen Aufgaben vornehmlich im Team lösen. Sie bevorzugen dabei eine Kommunikation von Angesicht zu Angesicht. Im Gegensatz dazu stehen Mitarbeiter, die ihre Aufgaben lieber alleine lösen.“ (von Gilsa, Huber, Ruß, S. 62 f.).*

Auch unterschiedliche Persönlichkeiten stoßen aufeinander: Prozess-, aufgaben- und zielorientierte Mitarbeitende in unterschiedlichen Abstufungen stoßen aufeinander, Einzelkämpfer/-innen und Teamarbeiter/-innen müssen auch virtuell zueinander finden – und das dauert manchmal länger als im richtigen Leben. Absprachen im Team, die von selbständig arbeitenden Menschen mit Blick auf das Ganze zuverlässig umgesetzt werden müssen, sind eine wichtige Basis für den Projekterfolg. Und im Hintergrund tritt bei den Mitwirkenden mal der Perfektionist, mal der Spezialist und mal der Generalist stärker in den Vordergrund und verwundert die Anderen mit seinen für ihn selbstverständlichen Anforderungen an Qualität oder Tiefgang, Geschwindigkeit oder Arbeitseinsatz. In einem Projekt, bei dem die zeitlichen Vorgaben und der Umfang der zu erledigenden Aufgaben weder ein Ausdiskutieren jeder Einzelfrage noch eine Bearbeitung jeder interessanten Detailfrage erlauben, sind immer wieder Abstriche vom Wünschenswerten notwendig, die jedoch nach Möglichkeit von allen Beteiligten nachvollzogen und akzeptiert werden sollten.

Grundsätzlich kommt der projektorientierten Planung – z.B. durch den Projektleiter oder eine Steuergruppe – eine größere Bedeutung und eine höhere Verbindlichkeit zu, da das Nachsteuern in virtuellen Teams aufwändiger in der Abstimmung und Umsetzung ist als in der direkten Kommunikation.

In einem interkulturellen virtuellen Projektteam, das sich auch inhaltlich mit Fragen der Diversität, der interkultureller Begegnung und des interkulturellen Lernens beschäftigt, spielen verschiedene Überzeugungen bzw. Werthaltungen nicht nur eine legitime Rolle, sondern sind zum Teil eine wichtige Motivation für das eigene Handeln. Dies hat für das Projekt InterKulturell on Tour zahlreiche unschätzbare Vorteile mit sich gebracht, führt aber auch im Einzelfall dazu, dass pragmatische schnelle Lösungen oder Kompromisse nicht möglich waren, sondern inhaltlich um eine gemeinsame Linie gerungen werden musste, bevor wieder alle an einem Strang ziehen konnten. Mit einer Projektlogik des Abarbeitens von Aufgaben allein hätte das Projekt somit Schiffbruch erlitten. Dennoch waren mit zunehmender Projektlaufzeit pragmatische Lösungen für Konflikte möglich, nachdem das dafür notwendige Vertrauen hergestellt war. Zusätzlich erforderte die ganz natürliche Eigendynamik in einem lebendigen Projekt ohnehin in regelmäßigen Abständen die Vergewisserung über die Vorgaben und Vereinbarungen. Dass das Projekt dennoch ohne wesentlichen Änderungsanträge, Umwidmungen oder Planänderungen auskam, ist nicht nur auf die intensive und lange Vorbereitung, sondern auch auf die im Projekt entwickelte zielorientierte, aber dennoch nicht starre Arbeitsweise zurückzuführen. Projekte, die eine intensive persönliche Kommunikation erfordern und statt auf die Lösung technischer Fragen eher auf die Anregung sozialer und pädagogischer Prozesse ausgerichtet sind, sind grundsätzlich weniger für virtuelle Projektteams geeignet oder erfordern

mehr direkte Kommunikation. Insofern kann das Projekt InterKulturell on Tour mit einer Vielzahl von kommunikativen Bezügen, interkulturellen Herausforderungen und pädagogischen Aufgaben als Projekt charakterisiert werden, bei dem virtuelles Projektmanagement nicht notwendigerweise die beste aller Lösungen ist. Dass es dennoch erfolgreich realisiert werden konnte, hängt vor allem an den Synergieeffekten, die durch die Nutzung der verschiedenen Kompetenzen, Ressourcen und Kontakte der Projektpartner zusätzlich für das Projekt erschlossen werden konnten und die zusätzlichen Probleme des Projektmanagements aufgrund der nicht einfachen Trägerkonstruktion im Ergebnis deutlich überkompensierten.

Ein wichtiger Faktor bei virtuellen Projekten ist das Projektmarketing und – damit verbunden – die Anerkennung für die Mitwirkenden. „Da beim virtuellen Projektteam die persönliche Präsenz fehlt, funktionieren ‚klassische‘ Werbemethoden wie ‚Mund-zu-Mund-Propaganda‘ oder einfach nur ‚gesehen werden‘ nicht mehr. Die Gelegenheiten, persönlich auf sich und das Thema aufmerksam machen zu können, ergeben sich nicht zufällig oder nebenbei. Projektthema und Personen geraten leichter in Vergessenheit, da weder die Teammitglieder noch ihre Projekträume sichtbar sind. Daraus ergibt sich, dass das Projektmarketing für virtuelle Projekte noch *wichtiger* als für konventionelle Projekte ist“ (ebenda, S. 67).

Ein wichtiger Gelingensfaktor im Projekt InterKulturell on Tour war, dass sich die Zuständigkeiten manchmal fast von selbst, anhand bekannter thematischer Schwerpunkte oder Kompetenzen oder in wenig von Konkurrenz geprägten unkomplizierten Absprachen herausgebildet haben. Diese Konstellation kann für virtuelle Teams nicht grundsätzlich unterstellt werden, zumal auch der soziale Bereich keineswegs frei von Konkurrenzdenken oder heimlichen Konkurrenzen ist. Im Konfliktfall muss dann die Suche nach einer möglichst gerechten und gleichzeitig ziel- und aufgabenorientierten Lösung im Mittelpunkt stehen.

In Bezug auf die finanzielle Ausstattung der Projektpartner gab es eine sehr heterogene Ausgangsposition, die von der Realisierung im Rahmen einer vorhandenen institutionellen Förderung über die Bezahlung einzelner Arbeitsleistungen an mitwirkende Organisationen bis zu einer Mitwirkung einzelner Personen auf Honorarbasis reichte. Finanzielle Verteilungskämpfe gehörten zwar eher zu den Ausnahmeerscheinungen im Projekt InterKulturell on Tour; es war aber auch hier zu beachten, dass finanzielle Regelungen oder die Bezahlung einzelner Arbeitsaufträge immer auch den zusätzlichen Aspekt von Anerkennung und Wertschätzung umfassen und daher sensibler sein können als es klare Regelungen in einem abgestimmten Kosten- und Finanzierungsplan zunächst vermuten lassen.

Das Projekt InterKulturell on Tour blieb im Feld der Internationalen Jugendarbeit und der Zusammenarbeit mit Migrant\*innenjugend(selbst)organisationen nicht ohne Ausstrahlungen und stand damit – neben viel positiver Aufmerksamkeit – auch unter kritischer Beobachtung und musste sich mit Fragen auseinandersetzen wie „Warum sind eigentlich genau diese Partner am Projekt beteiligt?“ oder „Ist wirklich alles neu und innovativ, was dort erarbeitet wird?“ oder Kommentaren durch die Förderer. Die Reaktion der beteiligten Projektträger und der Mitwirkenden richtete sich dabei in Bezug auf die Nachvollziehbarkeit oder das Annehmen von Kritik auch nach der Nähe und Distanz zu den Kritikern und fiel dementsprechend unterschiedlich aus. Mit der Zeit wuchs jedoch die Identifikation mit dem Projekt so stark, dass derartige Interventionen von außen zwar für Gesprächsstoff und inhaltliche Auseinandersetzungen

sorgten, jedoch nicht mehr den Zusammenhalt und vor allem die Zusammenarbeit des Projektteams gefährden konnten.

Zu wenig bedacht wurde der erhöhte Aufwand vor allem gegen Projektende für die meist eine physische Präsenz erfordernde Präsentation der Ergebnisse – auch nach Ende der Förderdauer. Ansonsten wurde die Dokumentation des Projekts allerdings dadurch vereinfacht, dass aufgrund der notwendigen Präsentationen und Vorstellungen im Rahmen des Projekts wie bei den beteiligten Projektträgern selbst schnell ein Pool an Texten und Präsentationen vorlag, der von allen Beteiligten unkompliziert genutzt werden konnte.

Ein Charakteristikum virtueller Projekte mit Mitarbeitenden verschiedener Träger ist die fehlende Möglichkeit von Anweisungen bzw. der fehlende unmittelbare Zugriff auf die (Arbeitskapazitäten der) Mitwirkenden. Im Allgemeinen ist hier allenfalls eine (ggf. vertraglich geregelte) Vereinbarung von Leistungen möglich, bei der insbesondere die zeitliche Dimension immer wieder zu Konfliktpotenzial führt. Daher empfiehlt es sich mehr Zeit für die gemeinsame Startphase einzuplanen, in der Regeln, Vereinbarungen und Erwartungen festgelegt werden und bestenfalls auch mögliche Risiken thematisiert werden.

Im Laufe des Projekts InterKulturell on Tour haben sich neben der Projektleitung ein Kernteam, ein erweitertes Team und die Steuergruppe als Entscheidungsebenen herauskristallisiert. Diese Strukturen bildeten sich nicht vollständig geplant, sondern entwickelten sich – insbesondere in der Abgrenzung ihrer Zuständigkeiten und Kompetenzen – zum Teil „on the job“. Sie erwiesen sich im Nachhinein als funktional und weitgehend akzeptiert, mussten aber mit dem Risiko leben zum Teil nicht offiziell für die wahrgenommenen Aufgaben und insbesondere Entscheidungen legitimiert zu sein.

Ein weiteres Spezifikum des Projekts war, dass der einzige vollständig für das Projekt tätige Mitarbeiter und die Projektleitung beim selben Träger angesiedelt waren, aber in unterschiedlichen Rollen agierten. Während der Projektmitarbeiter beispielsweise eine Identität als Vertreter der Interessen der Migrantenjugend(selbst)organisationen im Projekt entwickelte, musste der Projektleiter vor allem die Auswirkungen aller Schwerpunktsetzungen und Entscheidungen in Teilbereichen auf das Gesamtprojekt im Auge behalten, was zu einer unterschiedlichen Zielsetzung führte. Dass diese beiden zentralen Personen für das Projekt trotz dieser unterschiedlichen Ausrichtung überwiegend gemeinsam agierten und kommunizierten, war ein weiterer wichtiger Beitrag zum Projekterfolg.

Wesentliche Aufgaben des Projektleiters sind „Kommunikation betreiben, Erwartungen aufbauen, Ressourcen verteilen und Verhaltensweisen beeinflussen“ (ebenda, S. 54). Diese vier Grundprinzipien erfolgsunterstützenden Führungsverhaltens müssen an die besonderen Voraussetzungen eines virtuellen Projekts angepasst werden. Im Allgemeinen bedeutet dies u.a., dass nicht nur der Projektleiter, sondern alle Projektverantwortlichen Projektmanagementaufgaben wahrnehmen müssen – und sei es zunächst „nur“ zur selbständigen Bewältigung der von ihnen übernommenen Aufgaben und Rollen. Dazu ist ein Teilen des projektrelevanten Wissens unerlässlich, damit alle Beteiligten auf der Basis einer möglichst vollständigen Einschätzung der Situation eigenständige Entscheidungen treffen können bzw. wo notwendig eine Abstimmung herbeiführen können.

Von Gilsa, Huber und Ruß empfehlen zusammenfassend die „Initialisierung von vertrauensfördernden Maßnahmen:

- „Dem Projektteam ist zu verdeutlichen, dass sich Erfolge in der virtuellen Projektarbeit nur dann einstellen, wenn auf vertrauensvoller Basis zusammengearbeitet wird. (...)
- Auch die Festlegung von Regeln zum Meeting Management, Konfliktmanagement, zur Bearbeitung/Abstimmung von Dokumenten sowie zur Entscheidungsfindung und Methoden der Problemlösung (...) tragen zur Förderung des Vertrauens im Projektteam bei. Das gleiche gilt für die Festlegung von Regeln in puncto Information und Kommunikation (...).
- Alle sollten sich an getroffene Vereinbarungen halten. Das Einhalten von gegebenen Zusagen ist einer der schnellsten und effektivsten Wege, Vertrauen aufzubauen.
- Dementsprechend sind auch Ergebniszusagen einzuhalten. Teammitglieder fällt es leichter einander zu vertrauen, wenn sie das Gefühl haben, dass die Kollegen kompetent und zuverlässig sind. Wenn jemand eine zugesagte Leistung nur verspätet oder gar nicht erbringen kann, sollte er die anderen rechtzeitig darüber informieren.“

(Vgl. ebenda, S. 56)

## Anhang

*Die folgenden Texte und Tabellen sind dem Leitfaden „Virtuelle Projektarbeit“ von Maren von Gilsa, Rita Huber und Thorsten Ruß entnommen.*

### Überblick über die Anforderungen an Projektleiter und Projektmitarbeiter virtueller Projekte

Im Folgenden werden die Anforderungen an Projektleiter und Projektmitarbeiter virtueller Projekte tabellarisch dargestellt. Dabei werden entlang der (...) Kompetenzfelder

- Technikaffinität,
- Bereitschaft und Fähigkeit zur elektronischen Kommunikation
- Bereitschaft und Fähigkeit für kultur- und organisationsübergreifendes Arbeiten,
- eigenständiges, kreatives und flexibles Arbeiten,
- Ergebnisorientierung,
- Denken in komplexen Zusammenhängen

die jeweils zugehörigen Fähigkeiten und Erfahrungen aufgeführt, die die Projektteammitglieder im Detail aufweisen sollten, um ein virtuelles Projekt erfolgreich durchführen zu können.

Die Matrix ist so aufgebaut, dass zu jedem Kompetenzfeld zunächst die Anforderungen an alle Projektteammitglieder genannt werden. In den kursiv gedruckten Kästen darunter ist dann angeführt, was darüber hinaus ein Projektleiter (PL) zusätzlich einbringen sollte, um das Projektvorhaben verantwortlich leiten zu können.

| Kompetenzfelder         | Fähigkeiten  | Erfahrungen  |
|-------------------------|--|--|
| <b>Technikaffinität</b> | – kann IuK-Technologien für die tägliche Projektarbeit | – Erfahrungen im Umgang mit unterschiedlichen IuK- |

| Kompetenzfelder                    | Fähigkeiten   | Erfahrungen  |
|------------------------------------|---|--|
|                                    | nutzen  | Technologien   |
| <i>PL (zusätzlich)</i>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>kennt die Einsatzmöglichkeiten und Funktionalitäten der IuK-Technologien und kann damit virtuelle Projektmeetings planen und durchführen</i></li> <li>– <i>kann auf der Grundlage der Aufgabenstellung, dem fachlichen Hintergrund der einzelnen Teammitglieder sowie der organisatorischen Rahmenbedingungen den Einsatz der IuK-Technologien planen</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>hat bereits virtuelle Teammeetings vorbereitet und durchgeführt</i></li> </ul>   |
| <b>Elektronische Kommunikation</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kann mit Hilfe der IuK-Technologien und deren Regeln mit den anderen Projektteammitgliedern kommunizieren und zusammenarbeiten</li> <li>– kann Information weitergeben („information sharing“)</li> <li>– kann auf elektronischem Wege Feedback geben und nehmen</li> <li>– ist in der Lage, trotz fehlendem persönlichen Kontakt, in kurzer Zeit persönliche Beziehungen aufzubauen</li> <li>– ist sozial kompetent und begegnet den Mitarbeitern mit dem nötigen Respekt, Verständnis und Humor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– hat bereits in einem virtuellen Team oder in einer virtuellen Umgebung gearbeitet</li> </ul>                                    |
| <i>PL (zusätzlich)</i>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>kann die elektronische Kommunikation der Projektmitarbeiter zielorientiert steuern und kanalisieren</i></li> <li>– <i>kann Projektmitarbeiter von der Nutzung der IuK-Technologien überzeugen</i></li> <li>– <i>kann seine Projektleitungsfunktionen, insbesondere seine Führungsaufgaben im Projekt, auf elektronischem</i></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>hat als Projektleiter bereits Erfahrungen mit der elektronischen Kommunikation in einem Projektteam gesammelt</i></li> </ul> |

| Kompetenzfelder  | Fähigkeiten   | Erfahrungen  |
|--|---|--|
|  | <p><i>Weg wahrnehmen, z. B. Projektmitarbeiter motivieren und coachen</i></p>   |  |
| <p><b>Kultur- und organisationsübergreifendes Arbeiten</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– versteht sich auf die Interaktion und Kommunikation mit Menschen aus den unterschiedlichsten Funktionsbereichen des Unternehmens</li> <li>– ist in der Lage, kulturelle Unterschiede zu erkennen und wertzuschätzen</li> <li>– kann mit Menschen unterschiedlichster Einstellungen, Verhaltensweisen, beruflicher Hintergründe etc. zusammenarbeiten</li> <li>– kann wichtige Ansprechpartner/lokale „Spieler“ identifizieren und einschätzen</li> <li>– kann Netzwerkaktivitäten planen und umsetzen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erfahrungen im Umgang mit anderen Kulturen aus bereichsübergreifenden Projekten</li> </ul>  |
| <p><i>PL (zusätzlich)</i></p>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>ist in der Lage, die Kernaktivitäten des Teams unter Beachtung der kulturellen Hintergründe der Teammitglieder zu steuern</i></li> <li>– <i>ist in der Lage, die kulturellen Unterschiede im Projektteam produktiv zu nutzen</i></li> <li>– <i>kann Projektbefürworter und -gegner an den verschiedenen Standorten identifizieren, einschätzen und in das Projektgeschehen integrieren</i></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>hat bereits in leitender Funktion mit Mitarbeitern unterschiedlicher kultureller Herkunft zusammengearbeitet</i></li> <li>– <i>Erfahrungen mit dem Umgang von politischen Prozessen im Projektverlauf</i></li> </ul> |
| <p><b>Eigenständiges, kreatives und flexibles Arbeiten</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kann die eigene Arbeit planen und priorisieren</li> <li>– kann Grenzen setzen und „nein“ sagen; hat persönliche Strategien, wie mit Mehrdeutigkeit umzugehen ist</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– hat sich bereits selbstständig mit Aufgaben beschäftigt, die eine Änderung der Arbeitsgewohnheiten oder neu zu erlernende Fähigkeiten verlangten</li> </ul>   |

| Kompetenzfelder                           | Fähigkeiten  | Erfahrungen  |
|---|--|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kann auf veränderte Rahmenbedingungen flexibel reagieren</li> <li>– kann für sich Qualifizierungsbedarf identifizieren</li> </ul>   |  |
| <i>PL (zusätzlich)</i>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>kann Projektmitarbeiter in ihrer Arbeitsautonomie fördern</i></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>hat bereits in verschiedenen virtuellen Teams mitgewirkt oder auch ein virtuelles Projekt geleitet</i></li> </ul>                                |
| <b>Ergebnisorientierung</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kann die vorgegebenen übergeordneten Projektziele im Rahmen der Projektarbeit berücksichtigen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– hat bereits an ergebnisorientiert ausgerichteten Projekten mitgewirkt</li> </ul>  |
| <i>PL (zusätzlich)</i>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>kann Projektpläne (Aufgaben, Zeit, Kosten etc.) entwickeln</i></li> <li>– <i>kann Maßstäbe für den Wirkungsgrad des Teams entwickeln</i></li> <li>– <i>kann geeignete Strategien erarbeiten, um Projekte im Rahmen ihrer Zeit- und Kostenplanung zu bewegen</i></li> <li>– <i>kann Projektreviews durchführen und entsprechende Maßnahmen ableiten</i></li> <li>– <i>kann Strategien implementieren, die die Beiträge der Teammitglieder für die ganze Organisation sichtbar machen</i></li> <li>– <i>kann mit geteilter Führung und Verantwortlichkeiten umgehen</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>hat bereits andere (virtuelle) Projektteams geleitet</i></li> <li>– <i>war bereits verantwortlich für ein bestimmtes Teamergebnis</i></li> </ul> |
| <b>Denken in komplexen Zusammenhängen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– kann die Strukturierung und Zusammenhänge der verteilten Aufgabenpakete nachvollziehen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– hat bereits in verschiedenen thematisch anspruchsvollen Projekten mitgearbeitet</li> </ul>  |
| <i>PL (zusätzlich)</i>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>kann komplexe Projektvorhaben in vernetzte Aufgabenpakete strukturieren und in geeigneter Weise verteilen</i></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>war bereits verantwortlich für die Planung eines komplexen Themenbereichs</i></li> </ul>   |

(Quelle: Maren von Gilsa, Rita Huber, Thorsten Ruß: Virtuelle Projektarbeit – Leitfa-  
den für die Praxis, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004, S. 125 bis 128)

### Lebenszyklus von Projektteams

Gemäß dem grundlegenden Lebenszykluskonzept von Projektteams ergibt sich eine produktive Arbeitsatmosphäre erst dann, wenn sich ein Beziehungsgefüge und eine angemessene Aufgabenverteilung herausgebildet haben. Dieser Prozess der Gruppenbildung verläuft dabei vom Stadium einer undifferenzierten Einheit mit der Abhängigkeit von einem Leiter bis hin zum Stadium der produktiven Reife des Projektteams. Hinter diesem allgemeinen Konzept, das in gleicher Weise für konventionelle wie auch virtuelle Projektteams gilt, verbirgt sich ein gruppenspezifischer Prozess, der mehr oder weniger deutlich von den meisten Projektteams durchlaufen wird und sich in die folgenden Phasenabschnitte unterteilen lässt:

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Orientierungsphase<br/>(Forming)</b></p> | <p>In einer neugebildeten Gruppe besteht eine offene Situation, die bei den Gruppenmitgliedern Unsicherheit und Angst erzeugt. Ihr Verhalten ist dementsprechend geprägt durch ihre Bedürfnisse nach Orientierung und Sicherheit. Die Mitglieder sind höflich, unpersönlich, gespannt und vorsichtig. Sie bemühen sich mehr oder weniger, sich kennen zu lernen, sie tasten sich ab und versuchen festzustellen, welches Verhalten in der Gruppe akzeptabel ist. Jedes Gruppenmitglied bringt dabei frühere Gruppenerfahrungen mit, die den Gruppenprozess in dieser Anfangsphase prägen. In dieser Phase besteht eine hohe Abhängigkeit vom Leiter der Gruppe. Es gibt vielleicht noch kein gemeinsames Ziel und keine abgestimmten Arbeitsmethoden. Die Mitglieder definieren erste Aufgaben und Regeln der Zusammenarbeit.</p>  |
| <p><b>Konfliktphase<br/>(Storming)</b></p>     | <p>Ist die erste Unsicherheit überwunden, geben die Gruppenmitglieder einen Teil der Zurückhaltung auf und zeigen alltägliches Verhalten: andere werden kritisiert, aggressive Gefühle gezeigt, unterschiedliche Auffassungen und Standpunkte werden verdeutlicht. Erste Konflikte brechen auf: Meinungen polarisieren sich; Macht- und Statusfragen, insbesondere gegenüber der Person des Leiters, sind offen; Aufgabenanforderungen und Vorgehensweisen sind fraglich. Die Einzelnen suchen ihren Platz in der Gruppe, und die künftige Gruppenstruktur beginnt sich herauszubilden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitgliedschaft: Wer gehört dazu?</li> <li>– Machtverteilung: Welchen Einfluss haben die Einzelnen und wie können sie sich in der Gruppe durchsetzen?</li> <li>– Normenbildung: Welche Regeln sollen gelten?</li> <li>– Rollenverteilung: Was wird vom Einzelnen erwartet?</li> </ul> <p>Die zeitliche Dauer dieser Phase kann sehr unterschiedlich sein. In manchen Gruppen bleiben die Fragen der Gruppenstruktur auf Dauer offen und ungeklärt. Dieser Dauerzustand kann die Sachebene beeinträchtigen und zu</p> |

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
|                                     | einer unterschweligen Austragung auf der Beziehungsebene führen. Projektgruppen zweifeln in dieser Phase oft an der Sinnhaftigkeit ihres Projekts. Projekte werden nicht selten abgebrochen oder „köcheln“ vor sich hin, ohne dass es zu sachlichen Ergebnissen kommt.  |
| <b>Organisationsphase (Norming)</b> | In dieser Phase kehrt wieder Ruhe in die Gruppe ein. Die Gruppenmitglieder beginnen sich in ihrer Unterschiedlichkeit zu akzeptieren. Der Zusammenhalt in der Gruppe, Normen, Rollen und gegenseitige Unterstützung entwickeln sich. Widerstände und Konflikte werden durch einen offenen Austausch von Meinungen, Argumenten und Sichtweisen abgebaut oder bereinigt. Abweichendes Verhalten wird eher toleriert. Das Gruppengeschehen wird positiver erlebt und harmonischer empfunden.<br>Das Gruppenklima entspannt sich. Es kommt zu klaren Strukturen, eindeutigen Verabredungen und einer klaren Ordnung. Gemeinsame Regeln tragen den Gruppenprozess.   |
| <b>Arbeitsphase (Performing)</b>    | Die Gruppe geht in dieser Phase zu einer geordneten Arbeitsweise über. Zwischenmenschliche Probleme sind weitgehend gelöst. Die Rollen der Gruppenmitglieder haben sich gefestigt. Das Rollenverhalten ist flexibel und funktional auf die Aufgabenerfüllung gerichtet. Die Energie der Gruppe konzentriert sich auf die Aufgabenbearbeitung und das Erreichen der Gruppenziele. Die Zusammenarbeit wird als angenehm empfunden. Mit den Anforderungen wird kreativ und flexibel umgegangen. Die Mitarbeiter sind ideenreich, offen, leistungsfähig, solidarisch und hilfsbereit. Die Gruppe tritt in das Stadium der Selbstorganisation. Strukturen und Prozesse, Beziehungsfragen, Führung und Kommunikation selbst werden zum Gesprächsgegenstand. Die Gruppe nimmt sich Zeit für reflexive Phasen. Die Prozessanalyse erhält einen Stellenwert im Gruppengeschehen. |
| <b>Ergebnisphase (Adjourning)</b>   | Die Phase der Ergebniserzielung ist das „Endspiel“, die Abschlussphase. Das Team liefert die Ergebnisse, stellt Unterstützung bereit, verpackt Details und beschließt sein offizielles Ende.  |

(Quelle: Maren von Gilsa, Rita Huber, Thorsten Ruß: Virtuelle Projektarbeit – Leitfaden für die Praxis, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004, S. 129-130, ursprüngliche Quelle: Kratz, Helmut/Sundermeier, Ralf (2000): Strukturen und Prozesse in Gruppen – Gruppendynamische Einflussfaktoren auf Leistung und Zufriedenheit, in: J. Chalupsky et al.: Der Mensch in der Organisation, 5. Aufl., Gießen: Götz Schmidt, S. 159–178)

### **Erfolgsunterstützendes Führungsverhalten**

Im Folgenden werden die vier Grundprinzipien eines erfolgsunterstützenden Führungsverhaltens in Bezug auf die virtuelle Projektarbeit beschrieben:

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Kommunikation betreiben</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kommunizieren Sie die Notwendigkeit virtueller Projektteams. Diskutieren Sie den Wert vielfältiger Fähigkeiten.</li> <li>– Sorgen Sie für die Anerkennung der Ergebnisse virtueller Projektarbeit und verdeutlichen Sie deren Nutzen.</li> <li>– Arbeiten Sie als Projektleiter mit dem Management über geographische und kulturelle Grenzen hinweg zusammen und binden Sie das Management auf geeignete Weise in die Kommunikation ein.</li> </ul>                                    |
| <b>Erwartungen aufbauen</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Definieren Sie klare Ziele und Regeln für die virtuelle Teamarbeit. Geben Sie verständliche Hinweise in Bezug auf die virtuelle Arbeitsweise.</li> <li>– Machen Sie anspruchsvolle Vorgaben für das anzustrebende Leistungsergebnis des virtuellen Projektteams.</li> <li>– Verdeutlichen Sie die Erwartungen des Auftraggebers und anderer wichtiger Anspruchsgruppen.</li> <li>– Schlüssel Sie Zeiten und Kosten auf, die für die virtuelle Teamarbeit aufgewandt werden.</li> </ul> |
| <b>Ressourcen verteilen</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planen Sie ausreichend Zeit und Geld ein für die eigene Schulung und die der virtuellen Teammitglieder.</li> <li>– Berücksichtigen Sie in Ihrer Budgetplanung ausreichend Zeit und Geld für Dienstreisen, um neben der virtuellen Projektarbeit persönliche Gespräche mit den Projektteammitgliedern vor Ort durchführen zu können.</li> <li>– Bemühen Sie sich darum, die Mittel für benötigte IuK-Technologien zur Verfügung gestellt zu bekommen.</li> </ul>                        |
| <b>Verhaltensweisen beeinflussen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vertrauen Sie den virtuellen Teammitgliedern und ermutigen Sie sie permanent zu eigenen Beiträgen.</li> <li>– Zeigen Sie die für virtuelle Projektarbeit nötige Flexibilität.</li> <li>– Leben Sie die von Ihnen eingeforderten Verhaltensweisen für erfolgreiche virtuelle Projektarbeit beispielhaft vor.</li> <li>– Geben Sie den Teammitgliedern ausreichend Raum, sich an die geforderten Verhaltensweisen anzupassen.</li> </ul>   |

Quelle: Maren von Gilsa, Rita Huber, Thorsten Ruß: Virtuelle Projektarbeit – Leitfaden für die Praxis, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004, S. 150, ursprüngliche Quelle: Deborah L. Duarte and Nancy T. Snyder, Mastering virtual teams, 2<sup>nd</sup> ed., Copyright © Jossey Bass Wiley, 2001. This material is used by permission of John Wiley & Sons, Inc.)

### Grundsätze virtueller Führungsaktivitäten

In der folgenden Tabelle werden verschiedene Grundsätze virtueller Führungsaktivitäten mit den dazugehörigen Maßnahmen des Projektleiters aufgeführt:

| <b>Grundsätze</b>             | <b>Aktivitäten des Projektleiters</b>                                      |
|-------------------------------|--|
| Verschaffen Sie sich einen Ü- | – Bleiben Sie nicht im Verborgenen und verlieren Sie sich nicht im Detail. |

| Grundsätze   | Aktivitäten des Projektleiters   |
|--|--|
| berblick.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beobachten Sie das, was passiert, von einem übergeordneten Standpunkt aus. Versuchen Sie dabei, übergreifende Muster zu erkennen und vergleichen Sie diese mit den Handlungen.</li> <li>– Vermitteln Sie dem Team Hintergründe zum Projektauftrag (Ausgangssituation, Entwicklung).</li> </ul>  |
| Erkennen Sie die Herausforderungen, die mit der Anpassung an Problemsituationen einhergehen. | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Untersuchen Sie, ob es bereits einen „Präzedenzfall“ für das Problem gibt.</li> <li>– Sprechen Sie mit mehreren Personen über die Herausforderung, insbesondere auch mit solchen, die sich außerhalb des Projektumfelds bewegen und damit eine neutrale Perspektive einnehmen.</li> <li>– Versuchen Sie, bei der Neuausrichtung der einzelnen Arbeitspakete auf die kulturellen Hintergründe der einzelnen Projektteammitglieder zu achten. Definieren Sie ihre Rollen so um, dass das Ausmaß des erforderlichen Anpassungsaufwands zu den einzelnen Teammitgliedern passt.</li> <li>– Diskutieren und handeln Sie angemessene Inhalte und Termine für die Aufgabenpakete aus.</li> </ul> |
| Regeln Sie Not-situationen.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stellen Sie die Grenzen der Belastbarkeit der Teammitglieder fest und ihre Methoden, damit umzugehen.</li> <li>– Lassen Sie das Team den externen Druck nur in dem Ausmaß spüren, den es auch verkraften kann.</li> <li>– Erhalten Sie ein gesundes Maß an Stress.</li> <li>– Entwickeln Sie ein Verhalten, das helfen kann, mit kritischen Terminen und Entscheidungen umzugehen.</li> <li>– Erarbeiten Sie eine Kommunikationsstrategie, um Teammitglieder, die Stress erleben, zu unterstützen. Organisieren Sie persönliche Treffen mit Teammitgliedern/ Zielgruppen, die am stärksten etwaigen Änderungen ausgesetzt sind.</li> </ul>  |
| Erhalten Sie eine disziplinierte Aufmerksamkeit aufrecht.                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entwickeln Sie Kommunikationsstrategien und -techniken, die sich dafür eignen, in elektronischen Besprechungen/ Online-Meetings die Konzentration auf die Arbeit aufrecht zu erhalten und sich nicht auf ablenkende Handlungsweisen einzulassen.</li> <li>– Unterstreichen Sie die Hauptthemen und stellen Sie kontinuierlich Fragen dazu.</li> <li>– Schaffen Sie Konzentration und entwickeln Sie ein Gefühl der Dringlichkeit.</li> <li>– Stellen Sie sicher, dass die verwendete Kommunikationstechnologie bei der Konzentration unterstützt und ein Gefühl der Dringlichkeit vermitteln kann.</li> </ul>   |
| Vertrauen Sie auf die verteilte Intelligenz.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Halten Sie die Projektteammitglieder an, über ihre erlangten Informationen und Ergebnisse zu sprechen, auch wenn sie diese für nicht projektrelevant halten.</li> <li>– Ermutigen Sie die Teammitglieder zur Zusammenarbeit über die</li> </ul>   |

| Grundsätze  | Aktivitäten des Projektleiters   |
|---|--|
|   | <p>Teamgrenzen hinweg.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Während der Diskussion eines Problems sollte jedes Teammitglied nach relevanten Informationen befragt werden.</li> <li>– Gestehen Sie ein, dass der Projektleiter nicht allwissend ist und für alle Probleme die richtigen Lösungen weiß.</li> <li>– Schaffen Sie eine Kultur, bei der die Problemlösung im gesamten Projektteam im Mittelpunkt steht.</li> </ul>  |
| Fördern Sie Führungsverhalten aller Teammitglieder. | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Identifizieren Sie Führungsaufgaben und -funktionen, die von den Teammitgliedern eigenverantwortlich übernommen werden können. Verdeutlichen Sie das Prinzip der „geteilten Führung“.</li> <li>– Gestatten Sie diesbezüglich ein Führungsverhalten, das in bestimmten Situationen entsprechend hervortreten kann.</li> <li>– Klären Sie die Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams und die inhaltlichen Zielsetzungen, die jedes einzelne Mitglied mit seiner Arbeit verfolgen sollte.</li> <li>– Stellen Sie gegenüber dem Projektteam Ihre übergreifende Verantwortung dar und erhalten Sie sie während der Projektlaufzeit.</li> </ul> |
| Sorgen Sie für eine stabile Kommunikation.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verlassen Sie sich auf die neuen IuK-Technologien für die Kommunikation virtueller Teams. Fördern Sie die Technikakzeptanz im Team.</li> <li>– Verdeutlichen Sie, dass sich der Erfolg virtueller Projektarbeit nur mit einem hohen Maß an Kommunikation erzielen lässt. Es gilt das Motto: Lieber zu viel an Kommunikation als zu wenig!</li> <li>– Kommunizieren Sie Misserfolge ebenso wie Erfolge.</li> <li>– Gestalten Sie vielfältig verbundene Kommunikationsnetzwerke zwischen den Personen, die in das virtuelle Projekt eingebunden sind.</li> </ul>  |
| Schaffen Sie eine verbindliche Lernkultur.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Machen Sie Lernen von Anfang an zu einem Bestandteil des Teamprozesses.</li> <li>– Fragen Sie die Projektteammitglieder, was sie bei verschiedenen Erfahrungen gelernt haben.</li> <li>– Nutzen Sie neuartige Ansätze (z. B. Internet-Recherchen, Diskussionsforen, e-Learning), um an Informationen zu gelangen.</li> <li>– Ermutigen Sie die Teammitglieder, Probleme und Gedanken mit einer Vielzahl an Personen innerhalb und außerhalb der Organisation zu diskutieren.</li> <li>– Unterstreichen Sie Wichtigkeit und Nutzen von Lernen in virtuellen Teams.</li> </ul>  |

Quelle: Maren von Gilsa, Rita Huber, Thorsten Ruß: Virtuelle Projektarbeit – Leitfaden für die Praxis, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004, S. 151-153, ursprüngliche Quelle: Deborah L. Duarte and Nancy T. Snyder, Mastering virtual teams, 2<sup>nd</sup> ed.,

### Vertrauensfaktoren innerhalb des virtuellen Projektteams

In der folgenden Tabelle sind zu den "Vertrauensfaktoren"

- Leistung und Kompetenz,
- Integrität und
- Einfühlungsvermögen

die zugehörigen Verhaltens- und Handlungsweisen zusammengestellt, die das Vertrauen im Projektteam fördern. Die Aktivitäten, die Kommunikation und die Entscheidungen des Projektteams sollten sich an diesen Vertrauensfaktoren orientieren. Ist das in einer Situation nicht der Fall, so ist dies im Team zu klären und es sind geeignete Aktivitäten einzuleiten, um die Vertrauensbasis aufrecht zu erhalten.

| Vertrauensfaktoren            |   | Beispiele  |
|-------------------------------|---|--|
| <b>Leistung und Kompetenz</b> | Entwicklung und Darstellung von Kompetenz | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Konzentrieren Sie sich auf die eigenen Ergebnisse und die des Teams.</li> <li>– Bleiben Sie auf dem Laufenden hinsichtlich aktueller Entwicklungen.</li> <li>– Bemühen Sie sich um die Aneignung neuen Wissens bzgl. neuer Prozesse, Methoden und Verfahren; erwerben Sie weitere Qualifikationen, die dem Projektteam dienlich sind.</li> <li>– Seien Sie offen für neue Ideen und Vorgehensweisen im Projektteam.</li> <li>– Zeigen Sie Größe, indem Sie auch mal sagen: "Ich weiß es nicht." Täuschen Sie kein Wissen vor, das Sie nicht besitzen.</li> <li>– Gestatten Sie anderen, in bestimmten Fragen der relevante Experte und damit der vorrangige Ansprechpartner zu sein.</li> <li>– Unterstützen Sie das Projektteam bei der Erlangung von Fachwissen und dem Zugriff auf dieses Wissen. Dies kann unter anderem durch einen Tagesordnungspunkt "Erfahrungsaustausch" im elektronischen Projektmeeting bewerkstelligt werden oder auch durch die Einrichtung einer Projektwebseite</li> </ul> |

| Vertrauensfaktoren | Beispiele   |  |
|--------------------|---|--|
|                    | Einhaltung von Vereinbarungen und Ablieferung von Ergebnissen | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Protokollieren Sie getroffene Vereinbarungen und verteilen Sie diese per E-Mail oder mit anderen Medien innerhalb des Projektteams. Stellen Sie sicher, dass die Vereinbarungen eingehalten werden.</li> <li>– Halten Sie gegebene Versprechen, auch wenn sich möglicherweise die Umstände geändert haben. Halten Sie für diesen Fall Rücksprache.</li> <li>– Halten Sie Ihre Zusagen in Bezug auf Kosten, Termine und Arbeitsqualität. Informieren Sie die übrigen Teammitglieder, wenn Sie absehen können, dass Zusagen voraussichtlich nicht eingehalten werden können.</li> </ul>   |
| <b>Integrität</b>  | Übereinstimmung von Wort und Tat                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verhalten Sie sich in Sitzungen – insbesondere bei aufkommender Kritik an der eigenen Arbeit und in anderen kritischen Situationen – so, wie Sie es in gleicher Situation umgekehrt auch von den anderen Teammitgliedern erwarten würden. “Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es auch heraus.” Das Projektteam kann seine vereinbarten Werte und Prinzipien nur dann einhalten und leben, wenn sich alle Mitglieder gleichermaßen an diese Spielregeln halten.</li> <li>– Bitten Sie Teammitglieder Ihres Vertrauens um ein Feedback hinsichtlich Ihrer persönlichen Übereinstimmung von Wort und Tat.</li> <li>– Setzen Sie die Teammitglieder darüber in Kenntnis, wenn Sie Ihr Verhalten und Ihre Vorgehensweisen ändern.</li> </ul> |
|                    | Vertreten der eigenen Überzeugungen                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bringen Sie Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse bestmöglich im Interesse des gesamten Projektteams und seiner Mitglieder ein.</li> <li>– Vertreten Sie Ihre Meinung innerhalb des Projektteams. Vertreten Sie auch gegenüber Vorgesetzten Ihre eigene Meinung. Argumentieren Sie dabei sachlich, nicht emotional.</li> <li>– Seien Sie nicht wankelmütig. Verlassen Sie in Krisensituationen oder in brenzligen Situationen nicht einen eingeschlagenen und von allen Teammitgliedern als richtig beurteilten Weg.</li> </ul>   |
|                    |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diskutieren Sie im Bedarfsfall mit den Teammitgliedern offen über Ihre Überzeugungen und Werte bzgl. bestimmter Punkte.</li> <li>– Bei Bedarf sollten verschiedene Meinungen zu bestimmten Themen zum Tagesordnungspunkt in einer (elektronischen) Teambesprechung gemacht werden.</li> </ul>   |

| Vertrauensfaktoren                                   | Beispiele  |
|--|--|
| Loyalität gegenüber dem Projektteam                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Versuchen Sie Probleme rechtzeitig aufzugreifen, so dass es im Projektteam nicht zu Konfliktsituationen kommt und dadurch einzelne Teammitglieder in eine Verteidigungshaltung gedrängt werden. Lassen Sie es nicht dazu kommen, dass interne Probleme zu einem beherrschenden Thema des Projektteams werden.</li> <li>– Suchen Sie hinsichtlich aufgetretener Probleme gemeinsam mit dem Projektteam nach den Ursachen, bevor eine Stellungnahme abgegeben wird.</li> <li>– Sprechen Sie in der Öffentlichkeit nicht negativ über das Projektteam. Dies wirft einen Schatten sowohl über die Projektleitung als auch die Projektteammitglieder.</li> </ul>   |
| Zeit- und sachgerechte Information und Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Führen Sie regelmäßig Video- oder Telefon-/ Audiokonferenzen durch. Auf der Tagesordnung sollten alle relevanten Neuigkeiten aus dem Projekt stehen. Gleiches gilt für persönliche Treffen des Projektteams.</li> <li>– Vergessen Sie nicht, auch die Teammitglieder an den entfernten Standorten auf geeignete Weise in den Informationsfluss mit einzubinden.</li> <li>– Stellen Sie Informationen und Entscheidungen elektronisch zur Verfügung, so dass jedes Teammitglied Zugriff darauf hat.</li> <li>– Gewährleisten Sie, dass jedes Teammitglied die notwendigen Informationen möglichst zeitnah erhält. Nutzen Sie dafür die unterschiedlichen synchronen und asynchronen Kommunikationsmedien.</li> </ul> |
| Ausführliche Problemanalyse                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analysieren Sie grundsätzlich sowohl die Pro- als auch die Contra-Argumente eines Entscheidungsproblems. Es gilt immer beide Seiten einer Medaille zu betrachten.</li> <li>– Stellen Sie die Pro- und Contra-Argumente allen Teammitgliedern zur Verfügung, so dass sich jeder dazu eine Meinung bilden kann.</li> <li>– Schaffen Sie innerhalb der elektronischen Teamsitzungen die Voraussetzungen dafür, dass über das Entscheidungsproblem in angemessener Weise diskutiert wird. Berücksichtigen Sie dafür einen ausreichenden Zeitrahmen. Nutzen Sie im Vorwege der Teamsitzung ein geeignetes Kommunikationsmedium, wie z. B. den Chatroom, um sich innerhalb des Projektteams auszutauschen.</li> </ul>     |

| Vertrauensfaktoren  |                                       | Beispiele  |
|---------------------|---------------------------------------|--|
| Einführungsvermögen | Hilfe bei der Einarbeitung            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nutzen Sie standardisierte Prozesse für die Auswahl von Mitarbeitern, deren Entlohnung, für die Zuordnung und den Austausch von Informationen, so dass nicht einzelne Personen, Funktionen, Kulturen, Organisationen oder Örtlichkeiten bevorzugt werden.</li> <li>– Lassen Sie angenehme und weniger angenehme Teamarbeiten rotieren.</li> <li>– Helfen Sie Teammitgliedern beim Übergang aus dem Team in neue Einheiten.</li> <li>– Ordnen Sie neuen Teammitgliedern Partner zu, um die Orientierung und die Eingliederung zu fördern. Regen Sie Patenschaften an.</li> </ul>                         |
|                     | Reflektion über Einflussmöglichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Machen Sie sich bewusst, dass Sie insbesondere als Projektleiter unter ständiger Beobachtung der Teammitglieder stehen.</li> <li>– Nehmen Sie Ihre Rolle ernst.</li> <li>– Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die zwischenmenschlichen Beziehungen zu den Teammitgliedern, besonders, wenn die Zusammenarbeit im Team langfristig angelegt ist.</li> <li>– Bitten Sie jemanden, dem Sie vertrauen, zu beschreiben, wie Sie in verschiedenen Situationen andere Menschen beeinflussen (z. B. in Krisensituationen). Versuchen Sie auch zu klären, wie Sie dabei auf andere Menschen wirken.</li> </ul> |
|                     | Bestimmung des Einflussradius         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zeigen Sie auf, wie sich Entscheidungen innerhalb des Projektteams auf andere operative Einheiten auswirken.</li> <li>– Erfragen Sie die Meinung anderer, inwiefern das Verhalten des Projektteams andere Einheiten beeinflusst, bevor Änderungen eingeführt werden. Lassen Sie diese Untersuchung vom Team als Teamaufgabe erledigen.</li> <li>– Verfolgen Sie innerhalb des Teams den Weg, wie Entscheidungen herbeigeführt werden. Lassen Sie sich von den einzelnen Teammitgliedern berichten, wie sich Ihre Entscheidungen auf andere Teammitglieder auswirken.</li> </ul>                         |

Quelle: Maren von Gilsa, Rita Huber, Thorsten Ruß: Virtuelle Projektarbeit – Leitfaden für die Praxis, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004, S. 154-158, ursprüngliche Quelle: Deborah L. Duarte and Nancy T. Snyder, Mastering virtual teams, 2<sup>nd</sup> ed., Copyright © Jossey Bass Wiley, 2001. This material is used by permission of John Wiley & Sons, Inc.)

### Interventionen im virtuellen Projektteam

In der folgenden Tabelle sind Vorschläge für mögliche Interventionen des Projektleiters bei bestimmten Problemen im virtuellen Projektteam aufgeführt:

| <b>Probleme der Projektteams</b>   | <b>Mögliche Interventionen des Projektleiters</b>   |
|--|---|
| <p>Das Team kommt nicht über die Startphase hinaus.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Projektteams, die bereits im Auftakt stocken, stehen vor eher grundsätzlichen Problemen. Überprüfen Sie deshalb die Teamzusammensetzung und den Projektauftrag. Stellen Sie sicher, dass der Projektauftrag von allen Mitarbeitern richtig verstanden und interpretiert wird.</li> <li>– Die Startphase erfordert ein hohes Maß an Kreativität. Versuchen Sie, die Kreativität zu fördern und die Teammitglieder dabei nicht zu stark zu kontrollieren.</li> <li>– Wenn möglich, erweitern Sie das Projektteam um ein neues Mitglied, das imstande ist, das Team mitzureißen bzw. anzuspornen.</li> </ul>  |
| <p>Das Team scheint festzustecken und sich nicht in Richtung der Auftrags erledigung voranzubewegen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diskutieren Sie das Problem gemeinsam im Projektteam. Suchen Sie nach den Einflussfaktoren, die das Team bei der Arbeit möglicherweise behindern. Betrachten Sie gleichermaßen die Arbeitspraktiken des Projektteams und stellen Sie fest, ob die Mitglieder Hilfe beim Festlegen von Prioritäten oder von sinnvollen Arbeitsplänen benötigen.</li> <li>– Fragen Sie in einer (elektronischen) Projektteamsitzung die Erwartungen der Teammitglieder ab. Dokumentieren Sie den Projektfortschritt und damit einhergegangene Probleme, um bestimmte dahinter liegende Muster zu identifizieren. Diese Muster gilt es zu ändern, um dem Projektteam das Vorankommen zu ermöglichen.</li> </ul> |
| <p>Einige wenige Teammitglieder scheinen die ganze Arbeit zu erledigen.</p>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Führen Sie getrennte Gespräche mit den arbeitenden und den scheinbar weniger arbeitenden Teammitgliedern, um die Ursachen für die Unterschiede zu ermitteln. Sind die Aufgaben in geeigneter Weise verteilt? Umgeben sich die arbeitenden Mitglieder mit einer "exklusiven Kultur" (national oder funktional begründet), die es den anderen nicht ermöglicht, dazuzugehören? Ist den weniger arbeitenden Teammitgliedern bewusst, dass etwas nicht stimmt mit dem Projektteam oder seiner Führung?</li> </ul>  |
| <p>Die Teammitglieder scheinen nicht genug Anstrengungen zur Erledigung der Aufgaben zu erbringen.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sprechen Sie das Problem zeitnah an. Sprechen Sie zunächst mit den Teammitgliedern, die nicht die erforderlichen Anstrengungen aufbringen, und finden Sie heraus, ob das Problem bei ihnen liegt oder durch andere Faktoren begründet ist, z. B. unrealistische Erwartungen, andere Aufgabenschwerpunkte.</li> <li>– Liegt das Problem bei den Mitarbeitern, versuchen Sie die Ursachen dafür herauszufinden. Liegt das Problem</li> </ul>   |

| Probleme der Projektteams   | Mögliche Interventionen des Projektleiters  |
|---|---|
|   | <p>in mangelnden Fähigkeiten oder begrenzten Ressourcen begründet, sorgen Sie für das notwendige Training oder die Ressourcenbereitstellung. Handelt es sich um ein Verhaltensproblem, sprechen Sie mit den Mitarbeitern darüber. Halten die Mitarbeiter die Arbeit für bedeutsam? Erhalten sie rechtzeitig Feedback zu ihrer Arbeit? Werden die Ergebnisse ihrer Arbeit anerkannt?</p>   |
| <p>Das Team verpasst einen Endtermin für zu erarbeitende Ergebnisse.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wenn das Team aller Voraussicht nach einen vorgesehenen Endtermin für die Ablieferung von Arbeitsergebnissen nicht einhalten kann, sprechen Sie das Problem an und hinterfragen Sie es. Teilen Sie dem Auftraggeber mit, dass Sie ein Problem haben und wie Sie dieses angehen bzw. welche Art der Unterstützung Sie dazu benötigen. Teilen Sie ihm mit, wenn Sie das Problem gelöst haben.</li> <li>– Während der Aktivitäten zur Problemlösung sollten die Mitglieder des Projektteams eng begleitet werden. Sprechen Sie mit den Teammitgliedern und richten Sie die Aktivitäten so aus, dass ein neu vereinbarter Endtermin eingehalten werden kann. Wenn der Projektfortschritt wieder dem geplanten Verlauf entspricht, können Sie sich stärker zurücknehmen.</li> </ul> |
| <p>Ein Konflikt, der die Projektarbeit nachhaltig stört, taucht auf.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Betreiben Sie Ursachenanalyse. Ist das Problem aufgabenbezogen, überprüfen Sie die Arbeitsaufträge und suchen Sie nach Verbesserungsmöglichkeiten. Ist das Problem mitarbeiterbezogen, stellen Sie fest, ob kulturelle Unterschiede ausschlaggebend sind. Liegt der Konflikt zwischen zwei Teammitgliedern, sprechen Sie einzeln mit ihnen. Betrifft der Konflikt möglicherweise auch Sie selbst, ziehen Sie ggf. einen neutralen Vermittler hinzu, um das Problem zu lösen.</li> </ul>  |
| <p>Teammitglieder, die nicht an einem Ort zusammensitzen, scheinen zu "verblassen" ("out of sight, out of mind").</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Virtuelle Teammitglieder können schnell in Vergessenheit geraten. Schreiben Sie sich auf, wann Sie Kontakt mit jedem einzelnen Mitglied hatten. Stellen Sie einen Zeitplan auf, um sicher zu gehen, jedes Teammitglied regelmäßig per E-Mail, Telefon, Besuch etc. zu kontaktieren. Besuchen Sie die Teammitglieder bei Gelegenheit an ihren individuellen Standorten, statt sie zu sich einzuladen.</li> <li>– Andere Prioritäten könnten dazu führen, dass einzelne Projektteammitglieder nicht die Zeit in die Projektarbeit investieren können, die sie ursprünglich selbst vorgesehen hatten. Sprechen Sie in diesem Fall mit den zuständigen Vorgesetzten. Überprüfen Sie gemeinsam die getroffenen Vereinbarungen und kommen Sie ggf.</li> </ul>                        |

| <b>Probleme der Projektteams</b> | <b>Mögliche Interventionen des Projektleiters</b>   |
|----------------------------------|---|
|                                  | <p>zu einer neuen Festlegung.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Manchmal ist es notwendig, dass Teammitglieder am gleichen Ort sich informell treffen, um die Arbeitsmoral aufrechtzuerhalten. Sehen Sie solche informellen Treffen explizit vor.</li> </ul> |

Quelle: Maren von Gilsa, Rita Huber, Thorsten Ruß: Virtuelle Projektarbeit – Leitfaden für die Praxis, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004, S. 159-161, ursprüngliche Quelle: Deborah L. Duarte and Nancy T. Snyder, Mastering virtual teams, 2<sup>nd</sup> ed., Copyright © Jossey Bass Wiley, 2001. This material is used by permission of John Wiley & Sons, Inc.)