



Virtuelles Teammanagement im Projekt

Eine neue Herausforderung im Umgang mit Hochleistungsteams – Ein Diskussionsansatz

Dr. Gerhard Graf, Gabriele Jordan

Erschienen in: projektmanagement 03/2002

Inhaltsverzeichnis

1	Zum Hintergrund.....	2
2	Die Problemstellung und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit.....	2
3	Aspekte virtuellen Team Managements	3
3.1	Phasen der Gruppenentwicklung	4
3.2	Kernelemente virtueller Teamarbeit	5
4	Virtuelles Team Management – ein Vorgehensmodell.....	6
4.1	Phase I – Initialisierung und Kickoff.....	7
4.2	Phase II – Produktivarbeit und Follow up	8
4.2.1	Schriftliche Kommunikationsformen	8
4.2.2	Adäquate mündliche Kommunikationsformen	12
4.2.3	Gemeinsame Arbeit im Follow-up-Training	13
4.3	Phase III – Abschluss des Projektes	16
5	Resümee und Ausblick.....	16
6	Literaturverzeichnis	18

1 Zum Hintergrund

Die zunehmende Vernetzung in und zwischen Unternehmen, die fortschreitende Globalisierung, beschleunigter Wettbewerb und die verkürzten Erneuerungszyklen von Produkten und Prozessen erhöhen die Anforderungen an die schnelle Reaktionsfähigkeit von Unternehmen. Gleichzeitig sind die komplexen Herausforderungen zumeist nur noch durch Einsatz von Teamarbeit lösbar. Die weltweite Vernetzung durch Internet-Technologien ermöglicht dabei heute die Zusammenarbeit "virtueller" Teams¹ über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg. Nur wer schnell die richtigen Experten in einem Team zusammenbringt und deren Arbeit optimal unterstützt, kann den *time-to-market* Prozeß verkürzen und so seine Wettbewerbsposition stärken. Die Geschäftsprozesse erfordern hohe Flexibilität in der Zusammenarbeit zwischen - über mehrere Standorte verteilten - Mitarbeitern, Abteilungen etc. sowie Unternehmen und deren Kunden. Virtuelle Projektteams und die notwendigen, damit verbundenen Managementskills gewinnen daher zunehmend auf unternehmensstrategischer Ebene an Bedeutung.

2 Die Problemstellung und Zielsetzung der vorliegenden Arbeit

Virtuelle Projektteams "produzieren" aufgrund ihrer besonderen Rahmenbedingungen völlig neue Probleme. Sie stellen sowohl Verantwortliche, als auch Teammitglieder selber, vor Herausforderungen und Ansprüche, die mit den üblichen Team Management - Tools (kontinuierliche Abstimmungsmeetings, Arbeitstreffen etc.) nicht mehr effizient und effektiv gelöst werden können. Virtuelle Teams sind daher aufgrund der "Arbeit auf Distanz" in einem anderen Licht als herkömmliche Arbeitsgruppen zu sehen. Regelmässig "kämpfen" virtuelle Teams mit

- ◆ einem erhöhten Ausmass an Abstimmungsproblemen und Missverständnissen,
- ◆ einem wenig konzertierten, häufig unabgestimmten Vorgehen zwischen den Team-Mitgliedern,
- ◆ plötzlichen Ausreissern,
- ◆ Energie- und Engagementverlust über die Zeit,
- ◆ einem unterschiedlich verstandenen - obwohl gemeinsam committeten - Arbeitsziel und Ergebnisverständnis aller am Projekt beteiligten Personen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich in erster Linie mit dieser besonderen Problemlage und versucht, konkrete, praktische Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, mit deren Hilfe virtuelles Team Management effizient und effektiv gestaltet werden kann.

Den theoretischen Hintergrund der vorliegenden Arbeit bildet dabei das klassische Phasenmodell der Gruppenentwicklung von Tuckmann². Auf Basis dieses Teamentwicklungsprozesses werden zentrale Themen der Gruppenbildung (Positionen und Rollen im Team, Ziele und Normen von Teams, Bedingungen erfolgreicher Gruppenarbeit) skizziert und auf die Besonderheiten virtuellen Team Managements hin analysiert.

¹ Für den Begriff Virtualität in diesem Kontext existiert mittlerweile eine Vielzahl verschiedenster Definitionen. Bei der Durchsicht einschlägiger Literatur ist es daher sehr schwierig, ein einheitliches Verständnis zu erkennen. Umso wichtiger erscheint es daher, zu Beginn dieses Beitrages die hier verwendete Begrifflichkeit klar festzulegen. Im Folgenden soll, in Anlehnung an Krystek/Redel/Repegath unter "virtuellen Teams" die Zusammenarbeit von Personen verstanden werden, die durch geeignete Informationstechnologien gestützt und vernetzt über Distanz an einer gemeinsam definierten und vereinbarten Aufgabenstellung zeitlich begrenzt zusammenarbeiten [vgl. Krystek/Redel/Repegath (1997), S. 7].

² Vgl. Tuckmann (1965), zit. in Staehle (1991), S. 256.

Das Aufzeigen verschiedener, konkreter Gestaltungsansätze anhand eines Vorgehensmodells bildet anschließend den Kernteil dieses Beitrages.

Das Resümee, verbunden mit einem Ausblick, rundet den Artikel ab.

3 Aspekte virtuellen Team Managements

Analog einer jeden Gruppenarbeit zeichnet sich auch ein virtuell organisiertes und arbeitendes Team durch Merkmale aus, die die Zusammenarbeit von Personen generell charakterisieren.

Nun soll hier nicht im Detail auf Arbeitsvoraussetzungen, Vor- und Nachteile, Stärken und Schwächen von Teams in genereller Hinsicht eingegangen werden³; in diesem Beitrag geht es vielmehr um die Besonderheiten virtueller Teams und deren effiziente und effektive Gestaltung.

Zunächst drängt sich die Frage auf: Wann und warum sollten überhaupt virtuelle Teams gegründet werden, also Personen über Distanzen zusammenarbeiten? Dazu einige Voraussetzungen:

- ◆ Eine Teamarbeit ist dann sinnvoll, wenn die zu bewältigende Aufgabenstellung eine Komplexität aufweist, welche eine Zusammenarbeit mehrerer Experten erfordert.
- ◆ Wenn die Aufgabenstellung an sich eine Zusammenarbeit auf Distanz bedingt, z. B. im Bereich der IT: die Frage des Zusammenspiels verschiedener Server in einem System. Häufig sind derartige Experten nicht an einem gemeinsamen geographischen Ort angesiedelt, sondern müssen entweder sich bewusst in einem Projektbüro zusammenfinden oder über Distanzen konzertiert zusammenarbeiten. In dem vorliegenden Fall fokussieren wir uns auf die Distanzarbeit.
- ◆ Eine Kooperation über räumliche Entfernung erfordert entsprechende Voraussetzungen auf inhaltlicher, mentaler, sozialer, technischer und organisatorischer Ebene, die einerseits vorhanden sein müssen (mental), andererseits geschaffen werden sollen (sozial, technisch, organisatorisch).

Grundsätzlich wird in der Gruppendynamik davon ausgegangen, dass Teams stets gleiche oder ähnliche Gruppenbildungsprozesse durchlaufen, die Tuckman⁴ in ein 4-Phasen-Modell gegossen hat. Die bisherigen Erfahrungen mit virtuellen Teams zeigen, dass auch hier diese Prozesse und Abläufe greifen.

³ Dazu einige Hinweise zur einschlägigen Literatur: Crosby, P. B. (1994); Hofstätter, P.R. (1971); Redel (1982); Staehle (1991); siehe auch im besonderen Steinmann/Schreyögg (1997), S. 515 ff. et Stöber/Bindig/Derschka et al. (1974).

⁴ Vgl. Tuckmann (1965) zit. in Staehle (1991), S. 256.

3.1 Phasen der Gruppenentwicklung

Empirisch ist die Bildung und Entwicklung von Teams meist in psychotherapeutischen und T-Gruppen⁵ untersucht worden. Tuckman hat auf der Grundlage einer umfangreichen Auswertung zahlreicher, ihm vorliegender Studien 4 Phasen der Gruppenentwicklung identifiziert:

Phase	Gruppenstruktur	Aufgabenverhalten
(1) Forming	Unsicherheit; Abhängigkeit von einem Führer; Ausprobieren, welches Verhalten in der Situation akzeptabel ist; Versuch der Orientierung	Mitglieder definieren die Aufgaben, die gewünschten Arbeitsregeln, die Ziele und die geeigneten Methoden; Energie steckt primär im Abtasten und Finden, weniger im effizienten und effektiven Arbeiten
(2) Storming	Konflikte zwischen Team-Mitgliedern; Aufstand gegen den vermeintlichen Team-Leiter; Polarisierung der Meinungen; Ablehnung einer Kontrolle durch die Gruppe	Emotionale Ablehnung der Aufgabenanforderung, -verteilung; Energie steckt primär im Durchsetzen der eigenen Meinung und Einschätzung - Machtkampfphase
(3) Norming	Entwicklung von Gruppenkohäsion; Einschätzung des individuellen Selbst- und Fremdbildes; Klärung der Stärken, Schwächen und Interessen der Teammitglieder; Aufbau einer funktionalen Vertrautheit	Offener Austausch von Meinungen und Gefühlen, Kooperation entsteht; Energie steckt im konstruktiven Erarbeiten akzeptabler und lebbarer Teamregeln
(4) Performing	Interpersonelle Probleme sind angesprochen und ausdiskutiert; Gruppenstruktur ist funktional zur Aufgabenerfüllung; Rollenverhalten ist flexibel und funktional; es entsteht ein Wir-Gefühl, Teammitglieder können sich zunehmend mit der Aufgabenstellung identifizieren	Problemlösungen tauchen auf, konstruktive Aufgabebearbeitung; Energie des Teams liegt primär im effizienten und effektiven Lösen von Aufgabenstellungen - Hauptarbeitsphase

Quelle: Tuckmann (1965) zit. in Staehle (1991), S. 256.

Die Realität zeigt, dass die einzelnen Phasen nicht übersprungen werden können, ohne sich negativ auf das Leistungsniveau des Teams auszuwirken. Es gibt jedoch viele Teams, die in den Phasen 1 oder 2 "steckenbleiben" und sich in Folge relativ schnell auflösen oder höchst ineffizient performieren.

Auch in virtuellen Teams sind diese Phasen evident und müssen, aufgrund der räumlichen Distanz, besonders bewusst gestaltet werden. Ein echtes und tragfähiges Wir-Gefühl, das effizien-

⁵ T steht für "Training".

te Hochleistungsteams charakterisiert, kann ohne das Durchlaufen dieser Phasen nicht entstehen.

Hierin liegt jedoch häufig das Kernproblem: Nicht selten wird gerade die Stormingphase umschifft oder ihr Durchleben unterdrückt bzw. kontraproduktiv abgekürzt. Obwohl gerade in dieser Kernphase die Grundlage erfolgreicher Teamarbeit geschaffen wird, wird dieser Aspekt häufig (bewusst oder unbewusst) von den Mitgliedern, aber auch den Verantwortlichen, vernachlässigt. Und die Besonderheit virtueller Teams: Die Distanzarbeit "lädt" förmlich dazu ein, gerade die Bedeutung des bewussten Durchlebens dieser Phasen zu vernachlässigen.

Wir wollen kurz festhalten: Teamentwicklungsprozesse sind auch in virtuellen Teams gleichermaßen wie in jedem anderen Team gegeben. Lediglich der lose Kontakt verführt alle Beteiligten zu einem möglichen Ignorieren, Verdrängen oder Verkürzen. Eine schwache Teamperformance ist daher bei virtuellen Teams sehr häufig zu erkennen⁶.

Im Rahmen dieser Teamprozesse müssen schliesslich wichtige Kernelemente der Teambildung so erarbeitet werden, dass sie eine tragfähige und lebbare Basis bilden:

- ◆ Arbeitsregeln
- ◆ Teampositionen und -rollen
- ◆ Eine klare Roadmap zum Vorgehen
- ◆ Echtes Commitment der Teammitglieder zur Aufgabenstellung und zur Roadmap
- ◆ Funktionale Vertrautheit zwischen den Mitgliedern

3.2 Kernelemente virtueller Teamarbeit

Wann kann von einem gut organisierten und performanten virtuellen Hochleistungsteam ausgegangen werden?

- a) Den Teammitgliedern ist Ziel, Sinn und Zweck des Projektes klar; die einzelnen Personen können sich mit der Aufgabe identifizieren und sehen einen echten persönlichen Sinn in der Mitarbeit – das Verhältnis zwischen individuellen Interessen und Möglichkeiten, sich in das Projekt einzubringen, sind für jedes Teammitglied geklärt.
- b) Die Roadmap des Projektes ist von den Teammitgliedern gemeinsam erarbeitet und verabschiedet.
- c) Die Regeln der Zusammenarbeit sind festgelegt, von den Teammitgliedern committet und lebbbar.
- d) Alle Teammitglieder haben ihren "Platz", ihre Rolle gefunden und können sich mit derselben identifizieren; allen Mitgliedern ist jedoch bewusst, dass eine Verschiebung der Herausforderungen oder der Rahmenbedingungen eine Rollenveränderung, -verschiebung nach sich ziehen kann.

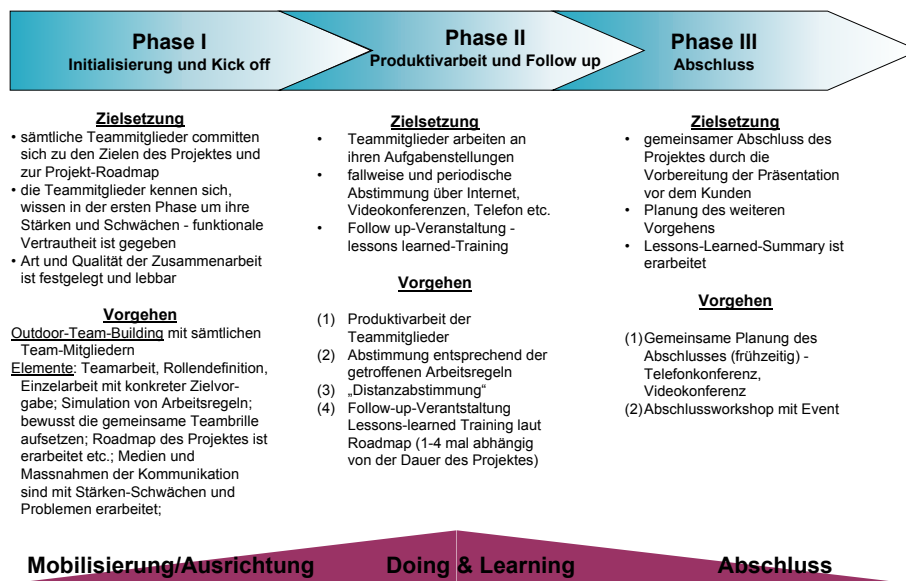
⁶ Evidenzen für eine abnehmende Performance sind: Termine werden nur mehr bedingt eingehalten oder geschoben; das Projekt nimmt in der „Prioritätenliste“ der Teammitglieder eine zunehmend nachrangige Position ein; Team-Mitglieder springen ab; Missverständnisse häufen sich; Anzahl von Absprachen aufgrund widersprüchlicher Wahrnehmungen steigt.

- e) Das Verhältnis der Teammitglieder zueinander kann mit "funktionaler Vertrautheit" umschrieben werden. Jedes Mitglied hat zu den anderen Teammitgliedern soweit Vertrauen, dass es sich auf die anderen tatsächlich verlässt, oder mögliche Probleme sofort ansprechen kann.
- f) Sämtliche Teammitglieder verfügen über ein notwendiges technische Equipment (Internetanschluss, E-Mail etc.) und können dieses auch optimal nutzen.
- g) Kommunikationskanäle (siehe unten) sind eingerichtet, deren Einsatz ist eindeutig und für alle Teammitglieder klar definiert und alle halten sich an die getroffenen Vereinbarungen.

4 Virtuelles Team Management – ein Vorgehensmodell

Im Folgenden wird ein Team-Entwicklungsmodell vorgestellt, das sich speziell im Bereich virtueller Zusammenarbeit als sehr hilfreich erwiesen hat.

Virtuelles Team - Entwicklungsphasen - Vorgehensmodell



Durch die drei Phasen soll auf strukturierte Weise einerseits der Team-Performanceprozess bewusst gestaltet werden, andererseits soll den Teams der Raum der individuellen Anpassung an die jeweiligen konkreten Gegebenheiten ermöglicht werden.

Vorweg sei an dieser Stelle erwähnt, dass von Beginn an eindeutig die Gesamtprojektleitung festgelegt sein muss.

4.1 Phase I – Initialisierung und Kickoff

Kernelement der Phase I zum effizienten Team-Start bildet ein gemeinsames Outdoor-Teamtraining, in welchem alle Kernthemen des virtuellen Team Managements bearbeitet und bereits "gelebt" werden.

Wichtige Voraussetzung für die Entwicklung funktionalen Vertrauens ist dabei, dass sämtliche Mitglieder innerhalb einer kurzen Zeit eine gemeinsame Erfahrungswelt aufbauen, auf welche sie sich während der Projektarbeit immer wieder beziehen können. Aus diesem Grund wird ein Projekt-Kickoff-Workshop mit Outdoorcharakter, verbunden mit genau auf die Aufgaben des Teams zugeschnittenen Trainingseinheiten, empfohlen. In dieser Kickoff-Veranstaltung, die in der Regel 3-4 Tage umfassen sollte, wird auf zwei Ebenen gleichermassen gearbeitet.

Die Ebene 1 umfasst die konkrete Projektarbeit, mit der Definition der Zielsetzungen, Aufgabenstellungen, Arbeitspakete, Projektroadmap etc.

Parallel dazu werden auf der Ebene 2 konkret Teamprozesse thematisiert und angestossen. Genau auf die Herausforderungen abgestimmte, sukzessive schwieriger werdende Aufgabenstellungen mit Outdoorcharakter müssen schrittweise im Team gelöst werden. Dabei kann genauso ein sich permanent änderndes Rollenmix simuliert werden wie auch gemeinsame Erfahrungen im Aufbau von Vertrauen gesammelt werden. Wichtig in dieser Phase der Arbeit ist dabei, dass der oben erwähnte Teamentwicklungsprozesse bewusst angestossen wird und von den Teammitgliedern durchlebt werden kann.

Durch permanente Teamprozess-Reflexion und Transfer zum Projektauftrag und den damit verbundenen Rollen und Spielregeln wird ein Mix von Erfahrungen erarbeitet und erlebt, der die spätere Distanzarbeit wesentlich erleichtert und merkbar die Effizienz und Effektivität virtueller Teams erhöht. Weniger Reibungsverluste von Beginn an innerhalb des Teams und in bezug zur "Teamaußenwelt" führen zu höherer Motivation bei den Betroffenen⁷.

Welche Ziele werden durch ein solches Kick-off-Training angestrebt?

- Durch die besondere Form des angewandten Methodenmix wird der Transfer in den Projektalltag auf Distanz nachhaltig sichergestellt.
- Durch learning by doing gewinnen die Teilnehmer eine erhöhte Sensibilität für ihr eigenes Verhalten und für soziale Prozesse (gemeinsame, einheitliche "Teambritte"). Wichtige Team-Entwicklungsschritte (s.o. 4 Phasen) werden schneller und zielgerichteter durchlaufen. Die Teilnehmer gewinnen Erfahrung mit diesen Prozessen und lernen, Tools zur Bewältigung von Teamkrisen konstruktiv anzuwenden. Damit ist eine nachhaltige Performancesteigerung gewährleistet.
- Der erforderliche Grad an funktionaler Vertrautheit im Team wird schneller erreicht.
- Die spezifischen Teamthemen werden unmittelbar erlebt, dadurch für alle Beteiligten schnell transparent und direkt bearbeitet.
- Im Rahmen des Trainings werden allen Mitgliedern ihre jeweiligen Stärken und Schwächen in bezug auf die Projektthemen transparent.
- Es wird erarbeitet, was vom Teamleader erwartet wird und was der Teamleiter zur Wahrnehmung seiner Aufgabe von jedem Teammitglied erwartet und benötigt.

⁷ vgl. dazu Arbeitsunterlagen der TCG-München (2000), internes, unveröffentlichtes Typoskript

Welches Methodenmix hat sich dabei als besonders hilfreich erwiesen?

- Die konkrete, inhaltliche Projekt-Kickoff-Arbeit erfolgt im Team, wobei alle späteren Teammitglieder auch anwesend sein sollten.
- Parallel ablaufende Outdooreinheiten mit unbekanntem und genau zugeschnittenen Aufgabenstellungen machen Teamsituationen unmittelbar erfahrbar.
- Die Leistungsfähigkeit des Teams wird meßbar gemacht.
- Inhaltliche Inputs durch Trainer garantieren Know-How-Transfer.
- Reflexionsrunden lassen Teamprozesse und Verbesserungsmöglichkeiten transparent werden.
- Einzelreflexionen ermöglichen die Klärung der eigenen Position zum Team, zur Aufgabe etc.
- Wechselnde Teamkonstellationen stellen hohe Anforderungen an die Integrationsfähigkeit.
- Unterschiedliche Rahmenbedingungen beschleunigen Teamprozesse (Arbeitszeiten, Arbeitsrhythmus, Leistungsdruck, Konkurrenzsituation, Arbeit außerhalb des gewohnten Umfeldes etc.).

4.2 Phase II – Produktivarbeit und Follow up

Nachdem in der Phase I während des Kickoffs vom Team gemeinsam die Ziele, Arbeitspakete, Roadmap / Meilensteinplanung usw. festgelegt wurden, geht es in der Phase II darum, die gesetzten Ziele produktiv umzusetzen - die "eigentliche" Arbeitsphase des Projektes hat begonnen. Auf der Teamebene bedeutet dies, daß die Mitarbeiter - über die räumlichen Distanzen hinweg - einen konstruktiven Austausch und die abgestimmte Ausrichtung ihrer Aktivitäten aufbauen und aufrecht erhalten müssen. Gerade hier fallen virtuelle Teams im Alltagsgeschehen häufig "auseinander", wenn sie diesen Prozeß der Zusammenarbeit nicht bewußt und ergebnisorientiert gestalten sowie immer wieder reflektieren und ihren Erfordernissen anpassen.

Somit kommt der permanenten Kommunikation, Abstimmung, Klärung des aktuellen Standes, auftretender Schwierigkeiten, Änderungen und der erforderlichen nächsten Schritte innerhalb des virtuellen Projektteams in der Produktivphase zentrale Bedeutung für den Erfolg zu - es ist eine regelmäßige gemeinsame Vergewisserung des Projektverständnisses erforderlich.

Im Workshop der Phase I wird daher u.a. vereinbart, wie die Kommunikationsplattform und -strukturen gestaltet werden sollen. Hier sind folgende Elemente von Bedeutung:

- Schriftliche Kommunikation mittels Internetplattform, E-Mail etc.
- Mündliche Kommunikation mittels Telefon, Videokonferenz
- Gemeinsame Arbeit in Follow-up-Trainings

4.2.1 Schriftliche Kommunikationsformen

An dieser Stelle soll als ein Beispiel einer gemeinsamen Kommunikationsplattform ein Internet-Tool vorgestellt werden, das sich in verschiedenen Projekten bei der Distanzarbeit bewährt hat⁸.

Wichtig beim Einsatz von Kommunikationsplattformen ist generell,

- daß möglichst alle an den verschiedenen Projektstandorten (Projektleiter, Projektbüro, unterschiedliche Teamstandorte) vorhandenen, verschiedenen Informationen zentral und ein-

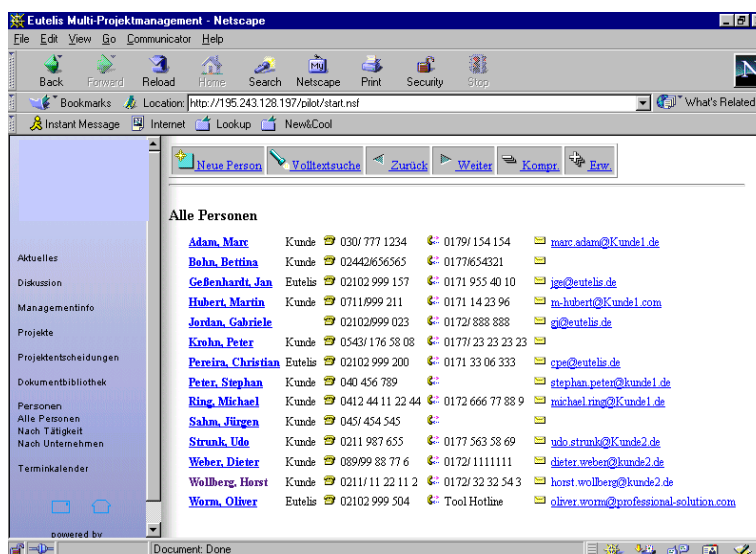
⁸ Vgl. Jordan et al. (1999)

heitlich für alle anderen Teammitglieder verfügbar gemacht werden (kein information hiding - eine Frage der beim Kickoff committeten Spielregeln),

- daß die zur Verfügung gestellten Informationen, Dokumente etc. stets auf aktuellem Stand sind, d.h. daß sich die Teammitglieder auf die Validität der Informationen absolut verlassen können,
- daß die Nutzung der Plattform im Projektteam verbindlich geregelt ist, d.h. daß einerseits tatsächlich alle relevanten Informationen in dem Tool öffentlich zur Verfügung stehen, andererseits dieses aber für die "offiziellen" Informationen auch der einzige Kanal ist,
- daß angemessene Möglichkeiten sowohl für die Bereitstellung von *Informationen* (z.B. Kontaktliste, Teminkalender) als auch für die Möglichkeit der *Kommunikation* (z.B. Diskussionsforum) bestehen,
- daß alle Teammitglieder gleichermaßen Zugriff auf die Anwendungen haben,
- daß es eine verantwortliche Stelle (Projektbüro) gibt, die für das Kommunikationstool verantwortlich ist.

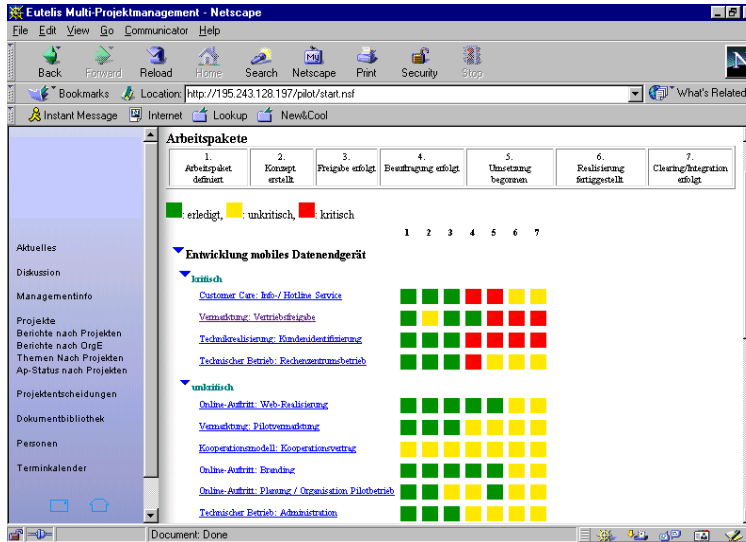
Im folgenden werden unterschiedliche Module einer solchen gemeinsamen Plattform beispielhaft demonstriert und kurz erläutert.

Beispielanwendung Personen



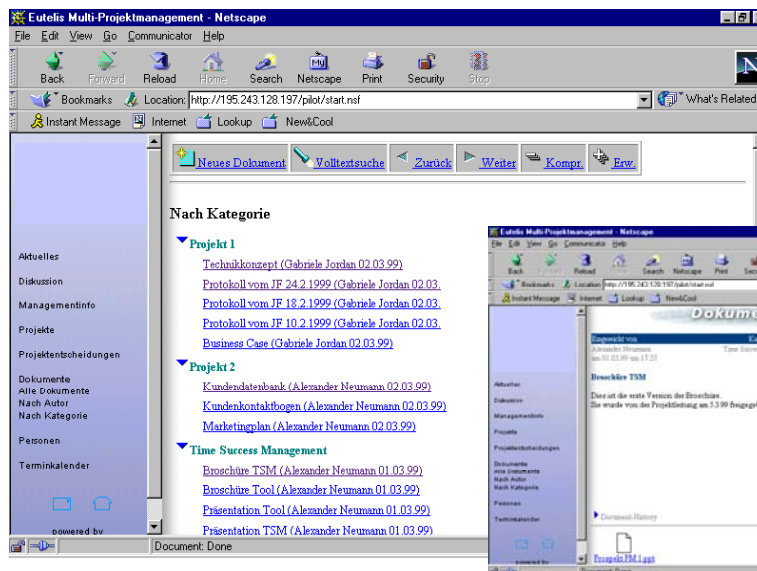
Aktuelle Personen- und Adreßlisten ermöglichen jederzeit, verantwortliche Ansprechpartner mit allen Kontaktinformationen zu finden oder direkt per E-mail mit ihnen zu kommunizieren.

Beispielanwendung Projektstatus



Für jedes Einzelprojekt werden Arbeitspakete definiert und dafür die entscheidenden Meilensteine mit Fertigstellungstermin festgelegt. Der Projektleiter hat jederzeit den Überblick über den aktuellen Status.

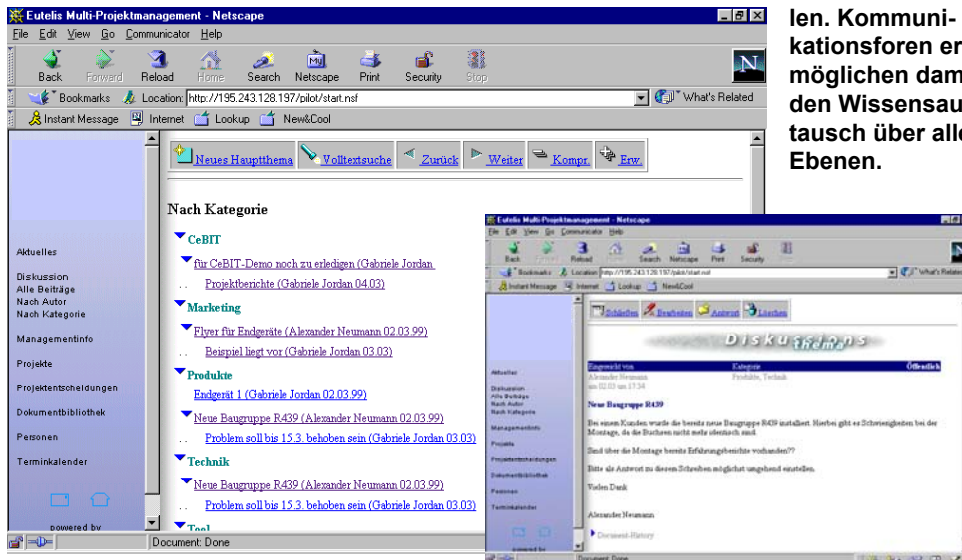
Beispielanwendung Dokumentbibliothek



Alle relevanten Unterlagen werden zentral abgelegt, nach Schlagworten kategorisiert und sind weltweit den Mitarbeitern in der aktuellen Version zugänglich. Zugriffsrechte regeln dabei die Einsicht.

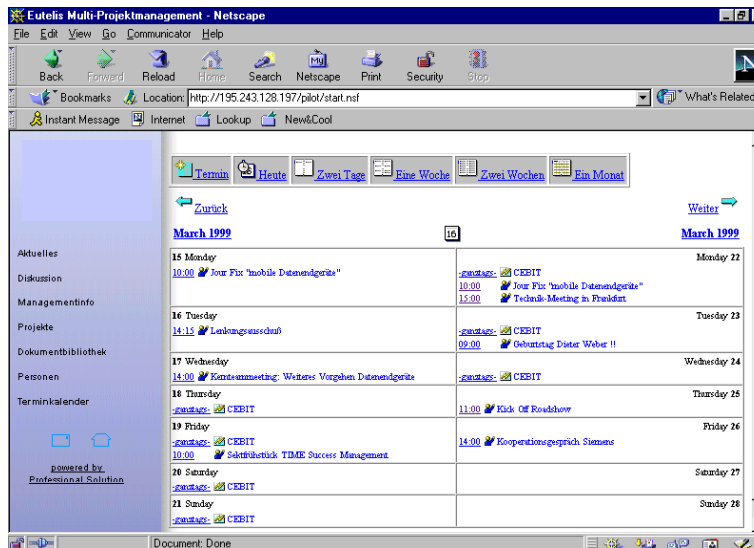
Beispielanwendung Diskussion

Alle Projektbeteiligten können Beiträge in ein "Schwarzes Brett" einstellen. Kommunikationsforen ermöglichen damit den Wissensaustausch über alle Ebenen.



Beispielanwendung Terminkalender

Alle wichtigen Termine für das Projekt werden in einen zentralen Kalender eingetragen, der allen Mitgliedern zur Verfügung steht.



Quelle: Jordan et al. (1999), S. 12 ff.

Die Thematik E-Mail soll hier nur insofern erwähnt werden, als sich E-Mails sehr gut für kurze schriftliche Nachrichten incl. dem versenden von Arbeitsmaterialien eignen. Niemals sollte ein E-Mail als Instrument der Konfliktlösung und Konflikteskalation verwendet werden.

4.2.2 Adäquate mündliche Kommunikationsformen

Für die Kommunikation über Distanzen lässt sich das Telefon kaum ersetzen. Kurzfristige Absprachen sind auf diese Art und Weise relativ leicht zu koordinieren.

Zu beachten ist hierbei zudem, daß über das Telefon der "persönliche Draht" innerhalb des Projektteams wesentlich besser als über schriftliche Medien gepflegt und aufrecht erhalten werden kann. Da für die Leistungsfähigkeit des Teams nicht nur die rein sachliche Ebene ausschlaggebend ist, ist gerade bei der Distanzarbeit diese Form der direkten Kommunikation unbedingt zu nutzen.

Interessant für virtuelle Teamarbeit mittels Telefon erscheint die Telefonkonferenz. Sie ist prinzipiell unkompliziert zu handhaben, schnell einsetzbar, erfordert jedoch bei den Teammitgliedern eine besondere Art des Umgangs miteinander.

Der Teammanager sollte dabei dieses Instrument bewusst für Absprachen nutzen. Von besonderer Bedeutung erscheint dabei, dass diese Form der Konferenz bei allen Beteiligten eine Eingewöhnungsphase erfordert. Gerade in dieser ersten Zeit erwiesen sich bisher konsequent durchgeführte, kurze Erfahrungsreflexionen (sie können bereits im Kick-Off-Training starten) als sehr hilfreich.

Schliesslich sollte die Möglichkeit von Videokonferenzen genutzt werden (sofern die notwendige Ausstattung bei allen Team-Mitgliedern vorhanden ist). Sie erlauben den auf sozialer Ebene einfachsten und natürlichsten Umgang der Mitglieder untereinander.

Während der Projektarbeit ist es speziell durch die Distanz besonders wichtig, immer wieder über Teamthemen, Rollenerwartungen, Performances etc. mit allen Teammitgliedern gemeinsam zu reflektieren. Hierfür sollte bewusst Zeit eingeräumt werden, wobei ein einfaches "Abarbeiten" sehr kontraproduktiv wirkt. Wenn Reflexion, dann bewusst und intensiv, ansonsten sollte dieses Element lieber gar keine Anwendung finden.

Nach einer angemessenen Arbeitsphase wird schliesslich ein erstes Follow-up-Training mit Lessons-Learned-Elementen im Gesamtteam empfohlen, um gemeinsam etwaige Fehlentwicklungen zu erkennen und zeitgerecht gegenzusteuern.

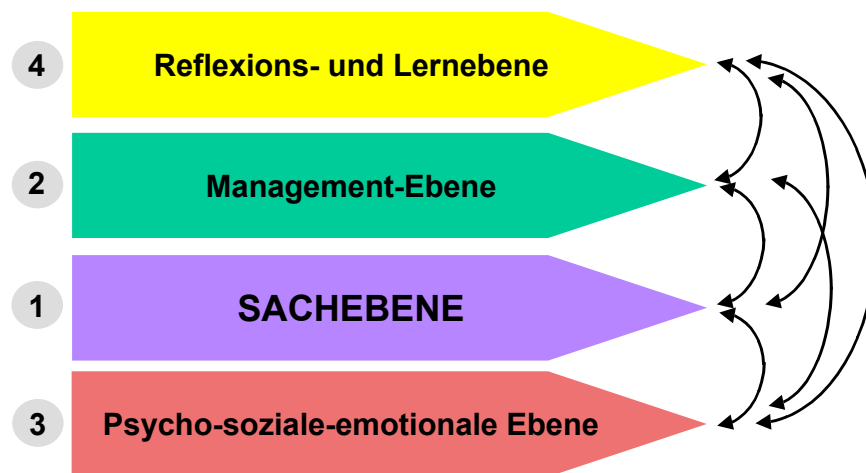
4.2.3 Gemeinsame Arbeit im Follow-up-Training

Im Follow-up-Training, das nach einer Zeitspanne von ca. 2-3 Monaten durchgeführt werden sollte, wird primär über den bisherigen Arbeitsprozess und den Status quo reflektiert und nächste konkrete Schritte im Team gemeinsam geplant.

Für den Erfolg des virtuellen Teams ist es dabei von zentraler Bedeutung, diesen Schritt nicht zu überspringen (häufig wird er aufgrund kurzsichtiger Zeit- und Kostenargumente "beiseite geschoben"). Es ist jedoch zu bedenken, daß hier im Grunde "die" wesentliche "Stellschraube" in der virtuellen Teamarbeit besteht, um die Qualität der bisherigen Zusammenarbeit zu überprüfen, mögliche Schwierigkeiten auszuräumen, Klärungen herbeizuführen und Fehlentwicklungen zu korrigieren. Wenn in dieser Phase keine aktive, konstruktive Auseinandersetzung mit dem Prozeß der Teamarbeit erfolgt, droht das virtuelle Team in seiner Entwicklung "stecken zu bleiben", bevor es die Phase der hohen Performance erreicht bzw. stabilisiert hat.

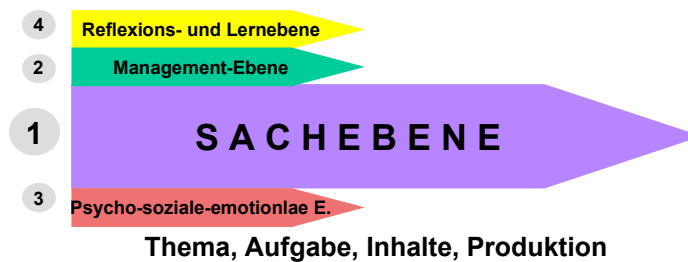
Dabei werden wiederum sowohl fachlich, inhaltliche als auch soziale und persönliche Themen angesprochen und diskutiert. Auf folgenden 4 Ebenen sollte diese Reflexion schrittweise erfolgen:

Das Modell der vier Ebenen



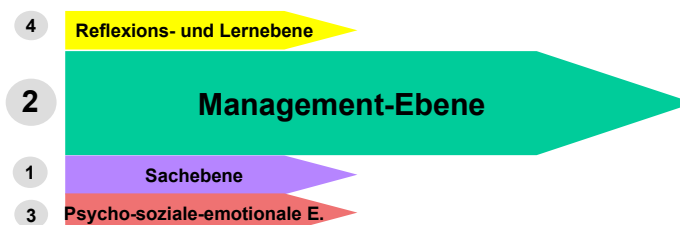
Die einzelnen Ebenen seien im folgenden kurz skizziert:

1. Die Sachebene



- Was ist der Projektauftrag?
- Welche inhaltlichen Meilensteine sind definiert und wurden bisher erreicht?
- Wie sind die konkreten, inhaltlichen Aufgaben definiert?
- Was ist konkret zu tun?
- Was sind die meßbaren, abzuliefernden Teil-Ergebnisse?
- Wie wird das Projekt inhaltlich „vorangetrieben“?
- etc.

2. Die Management-Ebene



Organisation, Ressourcengestaltung, Entscheidung, Festlegung von Zielen, Gestaltung des Prozesses

- Wie und durch welche Kanäle erfolgt die Informationsbeschaffung?
- Wie werden die Ziele gesetzt? Welche Ziele wurden gesetzt?
- Welche Entscheidungen sind notwendig, wer sind die Entscheidungsträger? Von welchen Entscheidungen ist das Projekt abhängig?
- Wie erfolgt die Planung der Zwischenschritte (Abstimmung)?
- Wie werden die notwendigen Ressourcen gesichert?
- Wie wird das gesamte Projekt in bezug auf Stakeholder koordiniert?
- Wie wird das Erreichen von Ergebnissen sichergestellt und kontrolliert?
- etc.

3. Die psycho-soziale-emotionale Ebene



Einstellungen, Gefühle, Emotionen, Motivation, Gerüchte, Befürchtungen, Ängste, Hoffnungen, Chancen

- Wie motiviert sind die wichtigen Stakeholder des Projektes (Interesse, Informations- und Ressourcenbereitstellung)?
- Wie engagiert sind die Keyplayer des Projektes?
- Auf welcher Ebene laufen in der Regel Diskussionen ab (sachlich, emotional)?
- Wie sieht das Klima des gesamten Prozesses aus - Zustimmung, Ablehnung etc.
- Welche Phantasien in bezug auf das Projekt könnten unter den Stakeholdern bestehen?
- Was sagt die Gerüchteküche? etc.

4. Reflexions- und Lernebene



Wahrnehmungen sammeln - Phänomene beschreiben - Zusammenhänge erkennen

- Welche Spielregeln gelten im Projekt, unter den Projektmitgliedern unter/zwischen den Stakeholdern des Projektes?
- Was ereignet sich auf den verschiedenen Prozessebenen und warum?
- Welche Zusammenhänge lassen sich hier erkennen?
- Was läuft im Moment im Projekt gut, was schlecht?
- Warum ist es bisher so gelaufen, wie es gelaufen ist?
- Was kann ich verbessern, wo muß ich steuernd eingreifen?
- Wie soll ich steuernd eingreifen? etc.

Quelle: Rieckmann (1996)

Idealerweise sollte dieser Workshop wieder auf ca. 2-3 Tage angesetzt sein, wobei sich auch hier für den Gesamtprozess durchaus Aufgaben mit Outdoorcharakter eignen.

4.3 Phase III – Abschluss des Projektes

Der Gesamtabschluss des Projektes sollte nicht mit der Endpräsentation vor dem Kunden, vor dem Steering Committee etc. enden, sondern muss vom Gesamtprojektverantwortlichen gemeinsam mit dem Team konsequent geplant werden.

Denn in der Abschlussphase sind drei Aspekte relevant:

- Er- bzw. Fertigstellung der geforderten Ergebnisse, Übergabe an den Kunden / Auftraggeber, Abschlußpräsentation
- Projektteam-interner Abschluß des Projektes, d.h. Feststellung und Verteilung der noch anstehenden Aktivitäten und "Aufräumarbeiten", Aufarbeitung der Zusammenarbeit und Ergebnisse im Sinne der Lessons Learned
- Emotionaler Abschluß der Zusammenarbeit, "Abschied" vom Team

Um einen angemessenen, auch für Folgeprojekte sowohl nützlichen als auch motivierenden Abschluss des Projektes zu erreichen, müssen alle drei dieser Aspekte berücksichtigt werden. Dabei ist in der Praxis meist zu beobachten, dass nur der erste Punkt tatsächlich angegangen wird.

Aus Sicht sowohl der Teammitglieder als auch des Unternehmens ist es jedoch wichtig, die in dem jeweiligen Projekt erarbeiteten Ergebnisse und Erfahrungen (auf Sach- und Teamebene) zu sichten und für spätere Projekte auch nutzbar zu machen.

Gleichzeitig sollte auf persönlicher Ebene den Teammitgliedern das emotionale "Ausschwingen" aus der Projektarbeit ermöglicht werden. Hierzu gehört, daß auch ein individuelles Resümee gezogen wird, indem sich jeder Mitarbeiter bspw. über seine persönlichen Stärken und Schwächen in diesem virtuellen Team, seine Lernerfahrungen sowie seine erforderlichen nächsten Entwicklungsschritte bewußter wird. Nicht zuletzt sollte die gemeinsame Arbeit gewürdigt und der gemeinsame Erfolg zum Abschluss des Projektes unbedingt gefeiert werden.

Neben der Abschlußpräsentation etc. wird daher unbedingt empfohlen, den Abschluss mit der Durchführung eines abschließenden Teamevents zu akzentuieren. Hier bietet sich ein letzter gemeinsamer Workshop von 2 Tagen an, bei dem zum einen das Thema Lessons Learned gemeinsam bearbeitet wird, zum anderen auch Gelegenheit zu einer Abschlussfeier besteht.

5 Resümee und Ausblick

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen über die Qualität und Leistungsfähigkeit virtueller Projekt-Teams kann trotz aller Technik davon ausgegangen werden, dass ein persönlicher Kontakt zwischen den Mitgliedern eine unbedingte Voraussetzung für ein effizient und effektiv arbeitendes virtuelles Hochleistungsteam darstellt.

Auch virtuelle Teams, die mehrheitlich auf Distanz zusammenarbeiten, benötigen ein gewisses Mass an räumlich gemeinsamer "Teamarbeitszeit", um überhaupt zu einem Hochleistungsteam zusammenwachsen zu können. Im vorangegangenen Artikel wurden dabei drei Meilensteine im Sinne des Teams herausgehoben, die für das virtuelle Team eine Schlüsselfunktion haben:

- Kickoff-Training
- Follow-up-Training
- Abschlußworkshop

Aus unserer Sicht sollte keiner dieser mindestens drei (selbstverständlich können gerade in längeren Projekten auch mehrere Follow-ups erforderlich sein) Teamevents ausgelassen werden. Erfahrungen zeigen immer wieder, daß die scheinbaren Einsparungen bei "aufwendigen" Teamveranstaltungen in der Folge umso kontraproduktivere, "teuerere" Konsequenzen mit sich bringen. Wo der Einsatz von virtuellen Teams notwendig ist, sollte man diese daher bewußt gestalten und mit den notwendigen Voraussetzungen ausstatten. Ohne diese Investitionen in die Arbeitsfähigkeit des virtuellen Teams wird dieses seine erforderliche Leistungsfähigkeit nicht erreichen.

Neben dem technischen Equipment als *conditio sine qua non* virtueller Teamarbeit zeigt sich der "Team-Prozess aus der Distanz" als besondere sowohl mentale als auch soziale Herausforderung aller Team-Mitglieder gleichermaßen. Dem Teamleiter kommt daher eine Schlüssel-funktion zu, denn die Qualität der Zusammenarbeit hängt stark vom Fingerspitzengefühl und der allgemeinen Akzeptanz des Teamleiters selbst ab.

Für die Zukunft kann davon ausgegangen werden, daß der Einsatz virtueller Teams zunehmen wird. Das heisst sowohl für die Unternehmen als auch für die einzelnen Mitarbeiter, dass sie ihre Fähigkeiten im Umgang mit diesen Herausforderungen erhöhen müssen, wollen sie ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen.

Für die Unternehmen bedeutet dies, die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für erfolgreiche virtuelle Teamarbeit zu erkennen und auch bereitzustellen, und zwar in technischer, personeller und kostenmässiger Hinsicht - technische Infrastrukturen müssen verbessert, zu virtueller Teamarbeit befähigte Mitarbeiter müssen qualifiziert und eingesetzt werden, die Bedeutung von Teamevents für die Leistungsfähigkeit muss gewürdigt und entsprechende Massnahmen durchgeführt werden.

Für den Mitarbeiter bedeutet dies, dass er seine Fähigkeiten zur Team- und Projektarbeit zunehmend auch auf den Bereich virtueller Teams ausweiten muss. Seine Fähigkeit und Bereitschaft, sich in Teams einzubringen, seine Stärken und Schwächen zu erkennen, sie anzunehmen und an ihnen zu arbeiten, seine Kommunikationsfähigkeit und nicht zuletzt sein Biss, Ziele und Aufgaben in einem Team zu bewältigen - alle diese Kompetenzen werden im virtuellen Team durch die räumliche Distanz noch mehr als bisher gefordert sein.

Gleichzeitig sind jedoch gerade die von uns skizzierten Team Management Trainings, die genau diese Fähigkeiten im Teamprozess reflektieren und damit Ansatzpunkte zur individuellen und gemeinsamen Verbesserung herausarbeiten, ein permanentes learning by doing und bieten daher sowohl für den Einzelnen als auch für das Unternehmen eine interessante Möglichkeit, die virtuelle Teamfähigkeit und -performance dauerhaft zu steigern. Jedes Mitglied erwirbt somit durch die konkreten Projekte die erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen, die es für die virtuelle Teamarbeit benötigt.

6 Literaturverzeichnis

- Crosby, P. B. (1994); "Qualität 2000 - kundennah, teamorientiert, umfassend"; München 1994
- Hofstätter, P.R. (1971); „Gruppendynamik“; Hamburg 1971
- Jordan, G. et al. (1999); „Transparente Projekte durch innovative Intranetnutzung“; in: Projektmanagement 1/1999; S. 12 - 18
- Krystek, U.; Redel, W.; Repegather, S.; „Grundzüge virtueller Organisationen. Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken“; Wiesbaden 1997
- Redel, W. (1982); „Kollegienmanagement. Effizienzaussagen über Einsatz und interne Gestaltung betrieblicher Kollegien“; Bern/Stuttgart 1982
- Rieckmann, H.J. (1996); „Management of Change. Mastering change in complex organizations and dynamic environments“; unveröffentlichtes Typoskript; Universität Klagenfurt 1996
- Staehe, W.H. (1991); „Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive“; München 1991
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (1997); „ Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien“; 4. Auflage; Wiesbaden 1997
- Stöber, A.M.; Bindig, R.; Derschka, P. (1974); „Kritisches Führungswissen“; Stuttgart etc. 1974
- TCG-München (2000); unveröffentlichtes Typoskript; „Team-Management-Training“; München 2000