

Virtuelle Projektteams:

# Kommunikations- und Organisationshürden nehmen

---

**Die Herausforderungen in der virtuellen Projektarbeit** sind vor allem in Verbindung mit immer komplexer werdenden Tools und Arbeitsabläufen, mit flexiblen Arbeitskorridoren und dem Fehlen von Körpersprache und Kaffeeküche enorm. Es braucht eine andere und zum Teil neue Projektmanagement-Qualität: sei es in der Kommunikation, in der klaren Organisation der Projektarbeitsprozesse oder in den eingesetzten Projektmanagement-Tools.

---

Wir befinden uns in einer umfassenden Veränderung unserer Lebens- und Arbeitswelt, die ganz entscheidend durch den technologischen Fortschritt der heutigen Kommunikationsmittel und -wege geprägt wird. Diese Entwicklung fordert eine wachsende Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten, aber auch für Organisationen insgesamt. Sie resultiert in einer zunehmend aufgaben- und projektorientierten Arbeitsweise. Immer mehr Projekte werden über Distanz geplant und durchgeführt. Diese zunehmende Virtualität erleichtert vieles, bringt aber auch neue, immense Herausforderungen für die Organisationen und die Projektbeteiligten mit sich, die es zu meistern gilt. Gewohntes muss hinterfragt und neue Formen der Projektarbeit müssen gelebt werden.

## Folgende Szenarien deuten an, worin die Herausforderungen liegen:

1. Ein Projekt befindet sich in der Anfangsphase, einige Partnerfirmen sind involviert. Der Projektleiter versendet eine Einladung für einen ersten Termin an die Partnerfirmen. Da diese an unterschiedlichen Standorten arbeiten, soll eine Telefon- und Webkonferenz genutzt werden. Die Zugangsdetails (Telefonnummer, Link zur Webkonferenz) hat der Projektleiter mit der Einladung versendet. Zum vereinbarten Zeitpunkt des Termins ist nur ein Teil der Teilnehmer anwesend. Eine Partnerin ist mit dem Zug unterwegs und ihre Verbindung bricht häufig ab. Ein anderer Partner ist nur per Telefon zugeschaltet, ist jedoch nur sehr schwer und teilweise gar nicht zu verstehen. Ein weiterer Partner braucht ca. 10 Minuten, um die Technik soweit zum Laufen zu bekommen, dass er teilnehmen kann. 15 Minuten vergehen, ohne dass relevante Inhalte ausgetauscht werden konnten. Das Resultat: Alle sind genervt, unkonzentriert und der eigentliche Grund des Termins ist erst einmal in den Hintergrund getreten.

2. Das Kick-Off für ein Projekt steht an. Der Projektleiter stellt eine erste Präsentation zusammen, legt sie auf SharePoint ab und schreibt ein E-Mail an das Projektteam mit der Bitte um Feedback und Ergänzungen. Das Projektteam hat bisher einmal miteinander telefoniert, sich noch nie



gesehen bzw. zusammen gearbeitet und die Mitarbeiter sind über mehrere Standorte weltweit verteilt. Es bleiben nur wenige Stunden bis zur Fertigstellung der endgültigen Version. Ein Mitarbeiter antwortet dem Projektleiter per E-Mail, vergisst allerdings die anderen Mitarbeiter in die Kommunikation einzubinden. Eine weitere Mitarbeiterin schreibt ihr Feedback direkt als Notizen in die Präsentation. Eine Mitarbeiterin, deren Arbeitsort in Asien liegt, musste kurzfristig an einem anderen Meeting teilnehmen. Aufgrund des knappen Liefertermins und der Zeitverschiebung kann sie nur einen flüchtigen Blick auf den Entwurf werfen und schreibt dem Projektleiter eine Chatnachricht mit schwer zu interpretierenden Stichpunkten. Der Projektleiter hat einen enormen Aufwand das Feedback zu sammeln, zu sichten und für sich bzw. die Präsentation nutzbar zu machen. Die Mitarbeiter haben jeweils nur Teile der Informationen der anderen gesehen bzw. gelesen. Der Frust über die fehlende Information ist hoch.

Diese oder ähnliche alltägliche Situationen zeigen, dass mit der räumlichen Distanz und dem Einsatz der modernen Kommunikationsmittel einige Hürden zu überwinden sind und die Effizienz in der eigentlichen

## Beitrag

---

Arbeit zunächst gering ist. Um hier entsprechend entgegenzuwirken ist es hilfreich, die Herausforderungen in die Dimensionen Mensch, Technik und Organisation einzuordnen. Wenn in diesen Dimensionen und in ihrem Zusammenspiel Maßnahmen initiiert und umgesetzt werden, entstehen die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche virtuelle Projektarbeit. Dabei müssen unter anderem folgende Fragen beantwortet werden:

### 1) Mensch

- Wie kann die Kommunikation im Projekt gelebt werden, dass Missverständnisse reduziert bzw. minimiert werden?
- Wie können Kooperation und Zusammenarbeit gestaltet werden, wenn die Projektmitarbeiter sich nicht oder nur sehr selten sehen?
- Wie werden Konfliktpotenziale erkannt und möglichst abgefedert?
- Wie entsteht ein Teamspirit über die räumliche Distanz hinweg?
- Was braucht es an virtueller Projektführung? Wie wird Feedback gelebt?

### 2) Organisation

- Wie wird mit unterschiedlichen Sprachen und Zeitzonen umgegangen?
- Welche Tools, Dokumente und Strukturen sollen im Projekt genutzt werden?
- Wer übernimmt welche Rollen und Aufgaben?
- Wie erfolgt der Statuscheck?
- Welche Arbeitszeiten werden vereinbart?
- Welche Entscheidungswege werden festgelegt?
- Welche weiteren Vereinbarungen im Projekt braucht es?

### 3) Technik

- Welche Technik, Infrastruktur und Tools werden im Projekt benötigt?
- Welche Kommunikationsmittel und -kanäle braucht es?
- Wer muss wie geschult werden?
- Welche technischen Voraussetzungen müssen geschaffen werden?
- Welche Hürden gibt es eventuell in der Akzeptanz?
- Müssen Sicherheitsvorschriften beachtet werden?

### Fazit

Nur wenn die drei Dimensionen Mensch, Organisation und Technik gleichermaßen berücksichtigt und alle sich daraus ergebenden Fragestellungen hinreichend geklärt sind, ist eine effiziente Projektarbeit in virtuellen Teams mit Konzentration auf die wesentlichen Projektziele möglich – mehr noch: dann kann virtuelle Projektarbeit Spaß machen und virtuelle Projektteams sind in der Lage, Top-Ergebnisse zu erzielen!



**Autor:**  
**Steffen Liebener**

Trainer der Haufe Akademie, Diplom-Kaufmann, Projektmanager (PMP)<sup>®</sup>, systemischer Coach und Supervisor. Schwerpunkte: Projektmanagement, virtuelle Projektarbeit, Stakeholdermanagement, Change Management, Organisationsentwicklung, Führungskräfte-Coaching, Selbstmanagement, Teamentwicklung, systemische Aufstellungen.

## Unsere Seminarempfehlungen:

74.95 ▶

### Besser arbeiten in virtuellen Projektteams

Lernen Sie, welche besonderen Vorteile die virtuelle Projektarbeit bietet, welche Risiken und Konfliktpotenziale sie birgt und wie Sie mit diesen Herausforderungen umgehen können.

[www.haufe-akademie.de/74.95](http://www.haufe-akademie.de/74.95)

57.97 ▶

### Erfolgreiches Projektmanagement

#### Stolpersteine in Projekten vermeiden

Dieses Seminar hilft Ihnen, typische Fehler und mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen und professionell mit ihnen umzugehen bzw. sie zu vermeiden.

[www.haufe-akademie.de/57.97](http://www.haufe-akademie.de/57.97)

### Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

[www.haufe.de/akademie/newsletter](http://www.haufe.de/akademie/newsletter)

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)