

Projektmanagement mit virtuellen Teams?

Gerhard P. Krejci

Zusammenfassung: Die mit der Globalisierung einhergehende Internationalisierung und die rasante Entwicklung von modernen elektronischen Kommunikationstechnologien erfordert und unterstützt zugleich den Einsatz von globalen, an unterschiedlichen Orte verteilte Projektteams, die manchmal auch über Zeitzonen hinweg kooperieren. Diese Tatsachen haben Auswirkungen auf die Projektarbeit. Im vorliegenden Artikel wird eine kritische Betrachtung der Arbeit in virtuellen Projektteams versucht. Es wird der Frage nachgegangen, in wie weit die Gegebenheiten, die solche Arbeitsorganisationen ausmachen, es überhaupt noch rechtfertigen, von Teams zu sprechen.

Schlüsselwörter: Virtuelle Teams · Projekte · Projektmanagement

Project management with virtual teams?

Abstract: Globalisation and internationalisation of organisations as well as fast-paced development of modern electronic communication technologies require and support the implementation of globally distributed project teams. Members are working together in different locations and in different time zones. These facts have an impact on project work. This article tries to critically reflect the work of virtual project teams and it tries to answer the question, if we can speak about teamwork under such circumstances.

Keywords: Virtual teams · Projects · Project management

Online publiziert: 03.09.2009

© VS-Verlag 2009

G. P. Krejci (✉)

Fehlingergasse 11a/1, 1130 Wien, Österreich

E-Mail: office@forteamandleaders.at

www.forteamandleaders.at

1 Einleitung

Die rasante technologische Entwicklung der letzten zwei Jahrzehnte sowie die Globalisierung und Internationalisierung von Organisationen haben signifikante Auswirkungen auf Unternehmen, sei es in strategischer Hinsicht (Bartlett u. Ghoshal 2002), sei es in Bezug auf Management mit interkulturellem Blickwinkel (Adler u. Gundersen 2008). Zweifellos hat dies auch Einfluss auf die Art der Leistungserbringung, denn es wird mittlerweile als eine Selbstverständlichkeit betrachtet, unabhängig von örtlichen und zeitlichen Gegebenheiten Aufgaben abzuwickeln. Unternehmen sind bei der Auswahl ihrer Mitarbeiter nicht mehr davon abhängig, wo diese wohnen und wie weit sie zum Arbeitsplatz pendeln müssen. Viele Mitarbeiter nützen die Möglichkeit von daheim aus zu arbeiten und versprechen sich eine gewisse Flexibilität bezüglich ihrer Zeiteinteilung. Schließlich versuchen Organisationen ihre Kosten möglichst niedrig zu halten, um dem während der letzten Jahre zum Mainstream ausgerufenen „Shareholder-Value“ zu genügen. Dies führt dazu, dass Arbeiten in Länder mit günstigeren Personalkostenstrukturen ausgelagert werden. Wurden Kommunikationswege bislang als einschränkende Barrieren wahrgenommen, bietet die moderne Informationstechnologie Lösungen an, die durch die technische Entwicklung der letzten Jahre realisierbar wurden.

Es wird im Organisationsalltag, aber auch in weiten Teilen der (vorwiegend anglo-amerikanischen bzw. Technologie-affinen) akademischen Welt die Ansicht vertreten, dass es nicht mehr notwendig ist, gemeinsam in einem Büro oder in einem Besprechungsraum zu sitzen, um bestimmte Problemstellungen zu bearbeiten. Dadurch entstanden neue Arbeitsformen, die zwar vordergründig und unreflektiert nützlich erschienen, die aber oftmals überraschende Erlebnisse und manchmal auch leidvolle Erkenntnisse bescherten. Wer kennt sie nicht, die Verständigungsschwierigkeiten, die sich bei einem Online-Chat ergeben und einen manchmal zur Verzweiflung bringen?

Durch die Internationalisierung und die zunehmende Vernetzung von Standorten steigt die Komplexität von Aufgabenstellungen. In global agierenden Organisationen muss bei verschiedenen Fragestellungen berücksichtigt werden, welche Auswirkung dies auf andere Einheiten hat und wie diese mit einbezogen werden können. Manche Themen können gar nicht mehr vor Ort oder autonom durchgeführt werden, sondern werden an Zulieferer ausgelagert oder an örtlich getrennte Einheiten abgegeben. Diese Aufgabenstellungen werden dann durch koordinierte Durchführung im Rahmen von Projekten bearbeitet.

2 Theoretische Eingrenzung und Fragestellung

Als Projekt definieren wir hier ein einmaliges, zielgerichtetes Vorhaben, das einen klaren Beginn und ein definiertes Ende aufweist. Projekte sind temporär angelegte soziale Systeme, die innerhalb einer Organisation quasi als „Parallel-Organisation“ eingerichtet werden. Manche komplexen Aufgaben würden die Organisation als ganzes und die Hierarchie im Speziellen überfordern. Letztere versucht daher, solche Aufgabenstellungen an eigene Subsysteme in Form von Teams zu delegieren, die quer zur Hierarchie eingerichtet

werden. Diese Teams sollen umständliche und schwerfällige Entscheidungen im Rahmen einer interdisziplinären Koordination erleichtern (Heintel u. Krainz 2001).

Wir verstehen hier unter einem Team eine Gruppe von Menschen mit sich gegenseitig ergänzenden Fähigkeiten, die gemeinsam an einer bestimmten Aufgabenstellung arbeitet, um ein an sie gestelltes Ziel zu erreichen und dabei ihre Leistung und Arbeitsweisen aufeinander abstimmt (Katzenbach u. Smith 2006, S. 45). Auf Distanz arbeitet ein Team, wenn die Einzelpersonen an unterschiedlichen Orten arbeiten. Im Prinzip ist das Arbeiten auf Distanz nichts Neues, man denke beispielsweise an Außendienst-Teams, in denen die Teammitglieder ihre einzelnen Verkaufsgebiete bereisen, Kundentermine wahrnehmen, zwischendurch mit der Zentrale Kontakt aufnehmen, neueste Erkenntnisse an den Vorgesetzten berichten und Erfahrungen mit Kollegen austauschen. Dann und wann wird ein Treffen vereinbart, bei dem sich die Einzelpersonen als Teil eines Ganzen identifizieren sollen.

Den Terminus „virtuell“ soll hier aus zwei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden: Laut Wörterbuch wird darunter „nicht echt, nicht in Wirklichkeit vorhanden, aber echt erscheinend, dem Augen den Sinnen vortäuschend“ (Duden 2007, S. 1083) verstanden. In der Praxis wird damit vorwiegend im technischen Zusammenhang als eine von Computern über elektronische Medien erzeugte „scheinbare“ Realität beschrieben. Daraus resultiert auch der oft verwendete Begriff des „virtuellen Teams“: man tut so, als wäre man in der Realität ein Team, das durch den Einsatz moderner technologischer Medien wie Telefon, E-Mail, Chat-Rooms, Video-Konferenzen, etc. fallweise kommuniziert und kooperiert. Dem gegenüber steht ein so genanntes „Präsenzteam“, das vor Ort in regelmäßiger persönlicher Interaktion steht.

Zusammengefasst betrachten wir ein virtuelles Projektteam als ein soziales System, das für eine bestimmte Zeit gebildet wird, um durch kooperatives Verhalten ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Das Team setzt sich aus Mitarbeitern (Organisationsinterne oder Externe) zusammen, die geographisch und/oder zeitlich getrennt arbeiten, sowie über moderne technologische Kommunikationsmedien kooperieren. Nach Zielerreichung wird das Team wieder aufgelöst. Es ist leicht zu erkennen, dass es den Teammitgliedern durch die örtlichen Gegebenheiten nicht leicht fällt, sich kurzfristig persönlich zu treffen um bestimmte Fragestellungen zu erörtern. Zusätzlich ergeben sich durch den Einsatz von neueren Kommunikationsmedien einige wichtige Herausforderungen für die Teammitglieder.

In welcher Situation sind die jeweiligen Mitspieler in einem virtuellen Projektteam? Kann ein Team überhaupt über örtliche und zeitliche Distanzen genauso gut arbeiten, wie in der persönlichen Interaktion? Sprechen wir in diesem Zusammenhang überhaupt von Teams? Die nächsten Abschnitte werden sich mit den aus der örtlichen Trennung resultierenden Problemstellungen und den Anforderungen an die elektronisch unterstützte Kommunikation beschäftigen sowie die Auswirkungen auf die Teamarbeit behandeln.

3 Die örtliche und zeitliche Trennung

Studien zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit zur Zusammenarbeit schon nach kurzen Distanzen sinkt. Lipnack und Stamps zitieren in diesem Zusammenhang Allen (zit. in

Lipnack u. Stamps 2000, S. 20 f), die von einem maximalen Radius von „50-feet“ spricht (das entspricht in etwa 15 Meter), ab dem die Bereitschaft und das Gelingen von Kooperation eingeschränkt sind. So gesehen beginnt Zusammenarbeit im „virtuellen Projektteam“ schon vor der eigenen Bürotür.

Aus der physischen Trennung vom „Rest der Welt“ ergibt sich für die einzelnen Mitglieder eines virtuellen Teams, dass sie manche ihrer Kollegen oftmals gar nicht persönlich treffen und sich auf Arbeiten einstellen müssen, die über weite Strecken alleine durchzuführen sind. Es entsteht eine gewisse Isolation, die sich vor allem bei der Bearbeitung von Problemen bemerkbar macht: Treten besondere Schwierigkeiten bei der Durchführung von Arbeiten auf, bemerken dies die Kollegen in einem Präsenzteam durch ihre Beobachtungen relativ schnell und können entweder selbst Hilfe anbieten oder einleiten. Auf Distanz fällt dies nicht sofort auf, sondern bedarf der besonderen Aufmerksamkeit durch andere beziehungsweise eines sehr aktiven Zugehens auf andere durch die Hilfe bedürftige Person selbst. Auch individuelle Arbeitspräferenzen werden besonders wichtig. Wer gesellig ist und sich gerne unter Menschen bewegt, wird eher darunter leiden als jene, die gut mit Einzelarbeiten umgehen können und auch gerne mal alleine sind. Wer Probleme lieber im Diskussionsprozess mit anderen klärt, wird bei geographischer Trennung weniger leicht Lösungen finden.

Um es den einzelnen Mitarbeitern im Projekt zu erleichtern, klar begrenzte Aufgabenbereiche unabhängig von der Abstimmung mit anderen zu bearbeiten, werden gut überschaubare, einzelne „Arbeitspakete“ definiert. Der Vorteil, dass man sich mit anderen nicht regelmäßig koordinieren muss, geht mit einem schwerwiegenden Nachteil einher: Man handelt sich den Verlust des Blickes auf das Ganze ein. Es wird zunehmend unklarer, wer für welchen Beitrag verantwortlich ist und das Gesamtergebnis scheint abstrakter. Was man formell in Teambesprechungen oder informell in der Teeküche bespricht, kann über Distanz nicht mehr so einfach diskutiert werden.

Die Anonymität in einem virtuellen Team hat Konsequenzen für die Wahrnehmung des eigenen Beitrages zum Gesamtergebnis und für die individuelle Leistungserbringung. Es fällt schwer, die einzelne Leistung gegenüber der Teamleistung abzuwägen. Das persönliche Verständnis von zu erbringenden Qualitäts- und Quantitätskriterien wird mit den Beobachtungen im Team verglichen. Wie die anderen Mitspieler im Team dies bewerten und zeigen, spielt eine wesentliche Rolle bei der weiteren Leistungserbringung und nicht selten wird das eigene Leistungsniveau nach unten korrigiert (Kirkman et al. 2002). Etwas zur rechten Zeit zu liefern ist nicht das gleiche wie das Richtige zu liefern und dafür auch Feedback von anderen zu erhalten ist eher unwahrscheinlich. Die Möglichkeit, dass die Teammitglieder anerkennend auf die Schulter klopfen, fällt weg.

Trennung über große Distanzen bringt mit sich, dass Teammitglieder über verschiedene Zeitzonen hinweg arbeiten. Viele Antworten lassen länger auf sich warten. *Eine Projektleiterin schilderte den Fall, dass asiatischen Mitgliedern eines virtuellen Teams ein sehr enges Zeitfenster zur Klärung diverser Fragen mit den europäischen Kollegen zur Verfügung stand. Diese jedoch widmeten sich den Fragestellungen zu einem späteren Zeitpunkt, zu dem die asiatischen Kollegen bereits den Arbeitstag beendet hatten. Es ging nicht nur wertvolle Zeit verloren, sondern es wurde steigende Frustration auf beiden Seiten registriert.*

Gedankenlose Projektleiter laden auch schon einmal zu Telefonkonferenzen ein, die vielleicht zu normalen Arbeitszeiten vor Ort angesetzt sind, aber in anderen Kontinenten um Mitternacht oder am frühen Morgen stattfinden und wundern sich über die mangelnde Bereitschaft daran teilzunehmen. Die durch zeitliche Situation ergebende Asynchronität der Kommunikation erfordert Geduld und ein entsprechendes Diskussionsverhalten. Es wird zum Beispiel schwieriger, sich in Aushandlungsprozessen durchzusetzen, da man andere schwer unterbrechen und dominant auftreten könnte. Manche Teammitglieder reagieren darauf relativ frustriert und ziehen sich aus der virtuellen Kooperation weitgehend zurück (Furumo et al. 2007).

Darüber hinaus stellt sich durch die geographische und zeitliche Trennung die Frage nach persönlichen Treffen in der „realen Welt“, die dem Team helfen sollen mit komplexen Situationen umzugehen und den Aufbau von Beziehungen innerhalb des Teams zu unterstützen. Die Arbeit an den zwischenmenschlichen Beziehungen kann bei einem Präsenztreffen rascher vorgenommen werden als über rein virtuelle „Begegnungen“. Dies gilt speziell für das in den Phasen der Teamentwicklung wichtige erste „Aufwärmen“ für die zukünftige Zusammenarbeit, bei der ein erstes gegenseitiges Abklären von Erwartungen und Befürchtungen bezüglich der zukünftigen Zusammenarbeit vorgenommen, sowie ausreichend Zeit zum Aufbau von Beziehungen benötigt wird (Krainz 1995; Tuckman 1965). Die Handhabung von Präsenztreffen erfolgt in der Praxis allerdings sehr unterschiedlich, wie folgendes Beispiel zeigt: *Der Projektleiter eines strategisch sehr wichtigen Projektes, bei dem sich das Unternehmen hohe Kosteneinsparungen und Skaleneffekte erhoffte, hatte keinerlei Probleme damit, sein Team regelmäßig zu Teammeetings einzuladen. In einem Interview mit einer anderen Projektleiterin, die als interne Beraterin im gleichen Unternehmen Projekte abwickelte, wurde die Frage nach Präsenzmeetings als „vollkommen undenkbar“ bezeichnet – dafür sei kein Geld da. Insgesamt entstand der Eindruck, dass der erstgenannte Projektleiter eher zufrieden auf eine erfolgreiche Arbeit zurück blickte, während seine Kollegin von weitaus mehr Schwierigkeiten in der Projektarbeit berichtete.*

Anhand dieses Beispiels wird klar, dass im Projektalltag in erster Linie die Kostenfrage im Vordergrund steht. Wenn das quantitativ messbare Kosten-Nutzen-Verhältnis positiv ausfällt, spricht nichts gegen Präsenztreffen. Jedoch kommt dabei die qualitative Komponente zu kurz, denn hochwertige und auch nachhaltige Ergebnisse werden hauptsächlich dann erzielt, wenn sich die Teammitglieder persönlich treffen, dabei Meinungen austauschen, Probleme besprechen, Widersprüche offen bearbeiten, manchmal auch Konflikte austragen und persönliche Kontakte pflegen.

Eine nur unzureichende Alternative zu Präsenztreffen ist die Verwendung von Medien wie Telefon, Chat-Rooms, Video-Konferenzen etc. für Aufbau und Pflege von sozialen Kontakten. Diese Medien liefern allerdings durch die Einschränkungen der Informationsvielfalt gewichtige Argumente gegen ihren ausschließlichen Einsatz.

4 Kommunikation im virtuellen Team

Der Umstand, dass sich die Teammitglieder vorwiegend an unterschiedlichen Orten befinden und sowohl zeitlich synchron als auch asynchron arbeiten, erfordert spezielle

Arbeitsweisen, die durch den Einsatz moderner technologischer Kommunikationsmedien, wie Telefon, Chat-Rooms, Diskussionsforen, E-Mail, etc. bewältigt werden sollen. Damit verbunden wächst die Anforderung, nicht nur mit dem jeweiligen technischen Medium kompetent umgehen zu können, sondern auch prinzipiell unmissverständlich und klar kommunizieren zu können. Dies lässt sich durch ein Beispiel gut illustrieren: *Während eines Interviews mit einem Projektleiter ist relativ rasch klar geworden, dass der Interviewpartner (in seiner Muttersprache) Schwierigkeiten hatte, komplexe Sachverhalte einfach und verständlich darzustellen. Er beendete Sätze kaum und sprang von einem Thema zum anderen. Diese Beobachtung verstärkte sich noch, als das auf Tonband aufgenommene Interview transkribiert wurde.*

Persönliche kommunikative Fähigkeiten bekommen beim Einsatz von technischen Kommunikationsmedien noch mehr Bedeutung. Wenn wir das erste metakommunikative Axiom heranziehen, in dem die Unmöglichkeit des Nicht-Kommunizierens postuliert wird (Watzlawick et al. 1996, S. 50 ff), bekommt Kommunikation im virtuellen Kontext eine besondere Brisanz. Das Axiom zielt darauf ab, dass Kommunikation nicht nur Sprache ist, sondern viele verschiedene Ebenen beinhaltet, auf welchen Informationen transportiert werden: nonverbales Verhalten wie Gestik, Mimik, Körpersprache, paraverbale Kommunikation wie Stimmlage, Tonhöhe, (Un-)Deutlichkeit des Sprechens, etc. um nur einige zu nennen. Beim Einsatz von unterschiedlichen technologischen Medien werden viele dieser Informationsquellen herausgefiltert, wie Abb. 1 darstellt.

Die grau schattierten Felder beschreiben das Vorhandensein des jeweiligen Informationsgehaltes. Im Präsenzkontakt hat man die Möglichkeit, seinen Wörtern im Rahmen eines Dialogs durch Stimmmodulation und Körpersprache besonders Nachdruck zu verleihen. Unklarheiten können implizit oder explizit sofort geklärt werden, indem man nachfragt oder Rückmeldung über das Verstandene gibt. Feedback – sei es verbal oder nonverbal – kann rasch gegeben werden. Gleichzeitig ist beiden Kommunikationspartnern der Gesamtkontext und die Umgebung bekannt. Mit den einzelnen Medien nimmt die Informationsfülle ab: Bei Video-Conferencing kann man zusätzliche Informationsquellen in der Umgebung der Gesprächspartner nicht mehr wahrnehmen, wie zum Beispiel außerhalb der Reichweite der Kamera befindliche Anwesende und deren nonverbale Beiträge; am Telefon verschwindet der körpersprachliche Ausdruck; beim Online-Chat „hört“ man kein Zögern; beim Verfassen einer E-Mail ist man lediglich auf die geschriebenen Wörter beschränkt und hofft darauf, dass sie auch richtig verstanden werden. Um

Abb. 1: Filter in virtueller Kommunikation (in Anlehnung an Sumetzberger 2003)

	Wörter	Dialog	Stimme	Körper-Sprache	Kontext, Umgebung
Präsenz-treffen					
Video Conferencing					
Telefon					
Chat					
E-Mail					

die mit der Anonymität einhergehende Entsinnlichung der Kommunikation zu bewältigen, werden alternative Strategien erfunden, wie zum Beispiel die Anwendung von so genannten „Emoticons“. Es handelt sich dabei um Zeichenkombinationen (wie z. B. ;-)) für ein zwinkerndes Auge oder *smile*), die dazu dienen zusätzliche Informationen quasi „zwischen den Zeilen“ zu transportieren. Anhand dieser Überlegungen wird klar, dass der Medieneinsatz die Reichhaltigkeit der Kommunikation bestimmt und durch fehlende bzw. mangelnde Überprüfungsmöglichkeiten ein hohes Potenzial für Missverständnisse vorhanden ist. Für den Einsatz des jeweiligen Mediums kann eine Grundregel definiert werden: je komplexer (im Sinn von reichhaltig, widerspruchsfähig) der Kommunikationsbedarf, desto komplexere Informationsquellen sollte das gewählte Medium bieten.

Es wird erforderlich, mit unterschiedlichen Medien einerseits technisch kompetent umzugehen, andererseits den sozial akzeptierten Umgang mit den Medien zu erlernen: Wie sollte der andere über das jeweilige Medium angesprochen werden? Wie und wann soll Kontakt hergestellt werden? Welche „Freundlichkeiten“ müssen vorher ausgetauscht werden? Wie ist so zu kommunizieren, dass man auch verstanden wird? Das betrifft übrigens auch die Kommunikation in Fremdsprachen bzw. mit Vertretern anderer Kulturen.

Manche Fragen lassen sich allerdings leichter stellen, wenn man sein Gegenüber persönlich sieht. Durch den Einsatz technischer Medien ist ein vertraulicher Umgang mit Informationen nicht garantiert: Hört da jemand mit? Werden meine Mails auch von anderen gelesen? Wende ich mich überhaupt an die Richtigen? Für relativ einfache Einweg-Informationen wie z. B. einen Statusbericht ist eine E-Mail durchaus passend, schwerwiegende Konflikte jedoch lassen sich besser von Angesicht zu Angesicht bearbeiten. Somit lässt sich durch die Verwendung elektronischer Medien, die ja als eigentliches Argument für den Einsatz virtueller Teams gehandelt wird, eine wesentliche Schwachstelle identifizieren.

5 Die Zusammenarbeit als Team

Aus den oben erwähnten Anforderungen an die einzelnen Teammitglieder kann geschlossen werden, dass bereits die Zusammensetzung des virtuellen Teams ein kritischer Erfolgsfaktor ist und sehr sorgfältig vorgenommen werden sollte. Beim Auswahlprozess müsste darauf geachtet werden, ob die jeweiligen Mitarbeiter überhaupt für virtuelles Arbeiten geeignet sind. In der einschlägigen Literatur wird gefordert, dass Mitarbeiter virtueller Teams selbständig arbeiten und sich selbst organisieren müssen. Ein hohes Maß an Selbstverantwortlichkeit und Zuverlässigkeit sollte mitgebracht werden, emotionale Stabilität und ein hohes Maß an intrinsischer Motivation werden als wichtige persönliche Anforderungen an einzelne Teammitglieder gesehen (Kirkman et al. 2002, S.70). In der Praxis sieht dies allerdings anders aus. Bei der Zusammenstellung von Mitgliedern eines virtuellen Teams wird selten auf diese Anforderungen Rücksicht genommen. Projektleiter können sich nur in ganz wenigen Situationen ihr Team aussuchen, wie folgende Aussage einer Projektleiterin illustriert: *„Naja, mir ist es ja nicht möglich meine Teams zusammenzustellen. Ich muss einmal schauen, dass ich ausreichend Ressourcen bekomme, und wenn ich die Ressourcen hab, dann frag ich nicht so viel. Ich kann mir nicht aussuchen: Das ist der Starprogrammierer, den mag ich jetzt für mein Projekt haben. Den kann ich*

mir wünschen, aber ich bekomm' ihn meistens nicht. Jetzt muss ich halt mit den Gegebenheiten leben, wir haben ja viele Projekte.“

Noch seltener werden die Teammitglieder auf diese besondere Art der Zusammenarbeit vorbereitet. Nur bei sehr komplexen Situationen oder größeren Schwierigkeiten wird die Möglichkeit geboten, die erforderlichen Fähigkeiten zur Zusammenarbeit im virtuellen Team im Rahmen von Trainings oder Workshops zu entwickeln (Krejci u. Clement 2008).

Durch den Einsatz virtueller Projektteams sollen bestimmte Synergien gewonnen werden, indem unterschiedliches Wissen und spezielle Fähigkeiten eingebracht werden. Allerdings ist nicht auszuschließen, dass sich unerwartete Schwierigkeiten in der Anwendung ergeben, vor allem dann, wenn man die Anwendung virtueller Teams zur sukzessiven Auslagerung von Aktivitäten („Outsourcing“) verwendet, wie das nächste Beispiel zeigt. *Ein österreichisches Software-Unternehmen wollte im Rahmen einer Kooperation mit einem rumänischen Unternehmen bestimmte Aufgaben auslagern. Die Unternehmensleitung bemerkte mangelnde Akzeptanz durch die Mitarbeiter und erklärte sich dies mit fehlenden Sprachkenntnissen und diversen Unsicherheiten beim Umgang mit einer anderen Kultur. Die Hoffnung war, durch ein entsprechendes Training diesen offensichtlichen Mangel an Fähigkeiten zu beseitigen. Allerdings stellte sich bei näherer Betrachtung der Situation heraus, dass der Grund für diese Widerstände ganz anders gelagert war. Bei Abgängen von Mitarbeitern wurde angeordnet, dass deren Positionen nicht nach besetzt werden und Tätigkeiten an die rumänischen Programmierer abzugeben sind und ausschließlich im Ausland durchgeführt werden. Dies bewirkte eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit bei den Mitarbeitern und Solidarisierungseffekte, die dazu führten, den geplanten Prozess nicht zu unterstützen. Viele Projektleiter argumentierten mit den mangelnden fachlichen oder sprachlichen Kompetenzen der rumänischen Kollegen.*

Mitarbeiter erkennen sehr wohl die verdeckten Absichten und reagieren entsprechend darauf. Interessant ist, dass dies die Unternehmensleitung nicht so richtig wahrhaben will und dafür Defizite im Umgang mit anderen Kulturen bzw. Sprachen verantwortlich macht. Bei der Frage nach den Hürden bei der Arbeit mit virtuellen Teams wird man kreativ. Es kann schon einmal vorkommen, dass die Nichtverfügbarkeit von Medien oder die Instabilität von technischen Systemen vordergründig als Begründung für wenig Akzeptanz und Bereitschaft, sich an virtueller Teamarbeit zu beteiligen, herangezogen wird. Es geht jedoch nicht darum, für Investitionen in die notwendige Infrastruktur zu sorgen, sondern es wäre angebracht, die einfachsten und am leichtesten verfügbaren Kommunikationsmittel bereitzustellen. Und das wäre ein weiteres Argument für Präsenztreffen bzw. die direkte persönliche Interaktion im Rahmen von Gruppenarbeit.

Der Einsatz von Projektmanagement als Ausdruck einer Hierarchiekrisis in Organisationen (Heintel u. Krainz 2001) erhält in der Virtualität besondere Bedeutung. Die Delegation von Entscheidungen in eine matrix-ähnliche Struktur wird durch die Zeit und Raumdimension verschärft: Was hier und jetzt nicht entschieden wird, sollte dort und dann entschieden werden. Fraglich ist, wie qualitativ hochwertige Entscheidungen getroffen werden können, denn die Gruppenforschung empfiehlt Konsens, der allerdings eines ausreichenden Zeitbudgets bedarf und vorwiegend unter Anwesenheit aller dafür erforderlichen Beteiligten zu verhandeln ist.

Durch räumliche Distanz wird die Entwicklung eines „Wir“-Gefühls behindert, das für die Zusammenarbeit unabdingbar ist. Wenn Teammitglieder gerne gemeinsam arbeiten, sich gegenseitig „anspornen“ und helfen, einander schätzen, weil sie sich kennen und schlussendlich auch wohl fühlen, führt dies zum Zusammenhalt innerhalb des Projektteams (Titscher u. Stamm 2006, S. 93). In der direkten Interaktion gelingt es den einzelnen Mitgliedern besonders gut, sich bei ihren Äußerungen gegenseitig auf einander zu beziehen, einen gemeinsamen Entwicklungsprozess zu durchleben, Widersprüche zu bearbeiten, Konflikte auszutragen, Entscheidungen zu treffen und ein Gefühl für Zusammengehörigkeit zu entwickeln, das auch außerhalb der Gruppe weiter wirksam bleibt. Diese Phänomene treten bei virtuellen Teams eher in den Hintergrund, das gilt insbesondere für Projektteams, deren Gemeinsamkeit in erster Linie über das Projektziel definiert wird. Vertrauen scheint dabei eine besondere Rolle zu spielen, da damit eine Art „Klebstoff“ hergestellt werden kann, um den Teamzusammenhalt über Zeit- und Ortsgrenzen hinweg zu gewährleisten. Vertrauen – insbesondere die regelmäßige Überprüfung desselben – benötigt persönliche Interaktion, das sehen auch Projektleiter für ihre Aufgaben so: *„In lokalen Teams kannst du direkt zu den Teammitgliedern gehen. Und merkst da eigentlich viel schneller, wer worin gut ist, wem du vertrauen kannst – und du bekommst ein viel besseres Gespür wie manche arbeiten ... Generell glaub ich, dass sich Vertrauen vor Ort leichter aufbauen lässt, weil du die Leute einfach öfter siehst, öfter mit ihnen interagierst.... Bei virtuellen Teams ist Vertrauen genauso wichtig, wenn nicht noch wichtiger, denn da erhältst du Arbeitsergebnisse paketchenweise zu bestimmten Terminen und musst dir verschiedene Mechanismen einfallen lassen um herauszufinden, wo die stehen“.*

Gerne wird im Zusammenhang mit virtuellen Teams das von Meyerson, Weick u. Kramer (1996) entwickelte Konzept der raschen Vertrauensbildung („swift trust“) herangezogen. Betrachtet man deren Argumentation allerdings genauer, so sprechen sie explizit von temporären Systemen, die aus Mitgliedern bestehen, die über unterschiedliche Fähigkeiten verfügen, beschränkte Zeit zusammenarbeiten und in Zukunft selten wieder kooperieren werden. Die eng gesetzten Termine, unter welchen diese Teams arbeiten, lassen wenig Zeit für Beziehungsaufbau (Meyerson et al. 1996, S. 192). Die Ähnlichkeit zwischen solchen temporären Systemen und virtuellen Teams ist auffällig und lässt den Schluss zu, dass letztere in der Struktur ihrer Kommunikation viel mehr mit dem Typus Organisation als mit dem Typus Gruppe zu tun haben.

Einige amerikanischen Studien behaupten, dass der Erfolg von virtueller Zusammenarbeit im Wesentlichen von den Aktivitäten der Projektleitung abhängt – und gar nicht so sehr davon, dass sich ein Team persönlich trifft (Jarvenpaa u. Leidner 1999; Kirkman et al. 2002, S. 70 f). Dadurch schreiben sie der Funktion der Projektleitung besondere Bedeutung zu. Die örtliche Trennung, die Anonymisierung der Leistungserstellung, die streng abgegrenzten und in Einzelteile gegliederten Aufgaben, die klare Zuordnung von Rollen auf Aufgaben, die sternförmige Kommunikation über die Projektleitung – all das legt nahe, dass es sich gewissermaßen um eine Re-Hierarchisierung innerhalb der Projektteams handelt. Konsequenterweise muss man auch feststellen, dass durch den Einsatz von virtuellen Teams der Fokus auf die Gruppe abgeschafft wird, da die wesentlichen Vorteile des Einsatzes von Gruppen speziell im Projektmanagement mit virtuellen Teams verloren gehen.

6 Schlussfolgerungen

Für Organisationen werden einige Vorteile für den Einsatz von virtuellen Teams postuliert, insbesondere wenn unabhängig von der geographischen Lage neues Know-How zugekauft werden kann, organisationsübergreifende Kooperationen und Netzwerkbildung ermöglicht und zusätzliche Synergien genutzt werden können, die sich auf Grund multiperspektivischer Entscheidungsfindung ergeben (Jassawalla u. Sashittal 1999, S. 52). Aber auch die Nähe zu bestimmten Märkten und das damit verbundene Wissen spielen beim Einsatz von virtuellen Projektteams eine große Rolle. Die zweifellos größten Erwartungen, die Entscheidungsträger an virtuelle Teams stellen, liegen in möglichen Kostenvorteilen, die sich beim Einsatz allerdings als teuer erkaufte herausstellen könnten. Nicht selten scheitern virtuelle Teams an der Unverhältnismäßigkeit zwischen eingesetztem zeitlichen und monetären Aufwand zu dem sich aus mangelnder Teamarbeit ergebenden geringeren Nutzen.

Die meiste Erfahrung beim Einsatz von virtuellen Projektteams liegt im Bereich der Informationstechnologie, wie zum Beispiel in der Software-Entwicklung (vgl. dazu beispielhaft die Studie von Monalisa et al. 2008). Wenn man die Argumentation der vorliegenden Literatur betrachtet, wundert es daher nicht, dass die Vertreter der computer-basierten Technologie den Einsatz derselben für jedwede Teamarbeit propagieren. Die Begeisterung für die Technologie hat keine Grenzen und treibt manchmal seltsame Blüten: *Ein Projektleiter fragte einmal im Rahmen einer Weiterbildung, ob es nicht eine technische Lösung gäbe, mit dem man „aus dem Projektplan heraus gleich direkt eine Anweisung an das betreffende Teammitglied per e-mail gemeinsam mit der jeweiligen Erinnerung vor Ablauf des Termins senden kann“*. Bei aller Unterstützung und Bequemlichkeit, welche die Technologie bietet, wird die Bedeutung der persönlichen Interaktion vollkommen aus dem Blickwinkel verloren.

Die im Zuge des Projektauftrages üblicherweise klar definierte Übertragung der Verantwortung an eine Person hebt die Funktion der Projektleitung besonders hervor. Zwar haben Projektleiter durch die an sie temporär delegierte Funktion formal wenig Möglichkeit, Macht und Einfluss auszuüben, bei virtuellen Teams steigt aber ihr Potenzial an Einfluss. Die Literatur (z. B. Coppolla et al. 2004) fordert beispielsweise eine starke „Präsenz“ von Anbeginn der Zusammenarbeit und die möglichst frühzeitige Wahrnehmung von Leitung durch das Team, d. h. es muss klar sein, wer zuständig ist. Die Projektleitung muss eine klare und offene Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten vornehmen, sowie funktionierende und unterstützende Strukturen für die Zusammenarbeit errichten. Da die Mitglieder im virtuellen Team vor allem vorwiegend alleine arbeiten und die Kommunikation oft sternförmig über die Projektleitung läuft, liegt es an der Leitung, Möglichkeiten zu schaffen, um den einzelnen Personen „Sichtbarkeit“ zu bieten. Gerade durch die anfängliche Anonymität und die damit verbundenen Unsicherheiten bezüglich des zukünftigen Miteinander-Umgehens wird genügend Anlaufzeit für eine erfolgreiche Zusammenarbeit benötigt. Es kommt darauf an, dass die Projektleitung in der Start-Phase ausreichend viel Zeit investiert, nicht ungeduldig wird und Ausgewogenheit zwischen inhaltlichen Themen und Beziehungsaufbau herstellt. Projektleiter müssten verstärkt auf den Zusammenhalt des Teams als Gruppe hinwirken und „Gruppen erhaltende Funktionen“ in den Vordergrund stellen (Schwarz 2005).

Angesichts der extremen Aufgabenorientierung von Projektleitern ist die ausreichende Erfüllung dieser Anforderungen zu bezweifeln. Enge Zeitvorgaben bringen es mit sich, dass Projektteams relativ schnell arbeitsfähig werden müssen, sich auf kurzfristig zu erreichende Ziele fokussieren und ihre eigenen Interessen als Gruppe zu Gunsten der Interessen des Auftraggebers opfern. Diese Dynamik führt bei virtuellen Teams zu einer Betonung vorwiegend sachlicher und weniger sozialer bzw. emotionaler Themen.

Virtuelle Projektteams haben wenig mit den aus der Gruppenforschung bekannten Eigenschaften gemein. Der Einsatz virtueller Teams unterstützt die Wiedereinführung von Hierarchisierung in der Projektarbeit. Es werden klare Rollentrennungen vorgenommen, die Kommunikation läuft oft sternförmig über die Projektleitung, die dadurch ein Informationsmonopol erhält. Darüber hinaus bietet die örtliche Trennung wenig persönliche Interaktionsmöglichkeiten. Die Aufgaben werden in kleine klar abgegrenzte Teile gegliedert, um den Abstimmungsaufwand innerhalb des Teams zu reduzieren. Schließlich wird durch die Kommunikation über technische Medien die Möglichkeiten der Zusammenarbeit als Gesamtgruppe eingeschränkt. Dies führt auch zur Beantwortung der Frage, warum im Titel dieses Artikels ein Fragezeichen angeführt ist. Die Frage ob wir es bei virtuellen „Teams“ tatsächlich mit solchen zu tun haben ist zu verneinen. Virtuelle Projektteams sind eher Organisationen als Gruppen – wenngleich nur temporäre und vom Umfang gesehen kleine. Daher sollten sie auch als solche bezeichnet und behandelt werden.

Literatur

- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). *International dimensions of organizational behavior* (5. ed., international student edition). Mason Ohio: Thomson South-Western.
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders – the transnational solution*. Boston Mass: Harvard Business School Press.
- Coppolla, N. W., Hiltz, R., & Rotter, N.G. (2004). Building trust in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 47(2), 95–104.
- Duden (2007). *Das Fremdwörterbuch* (9., aktualisierte Auflage). Mannheim: Bibliographisches Institut & F.A: Brockhaus AG.
- Furumo, K., & Pearson, J. M. (2007). Gender-based communication style, trust and satisfaction in virtual teams. *Journal of Information, Information Technology, and Organizations*, 2, 47–60.
- Heintel, P., & Krainz, E. E. (2001). *Projektmanagement* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10, 791–815.
- Jassawalla, A. R., & Sashittal, H. C. (1999). Building collaborative cross-functional new product teams. *Academy of Management Executive*, 13(3), 50–63.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2006). *The wisdom of teams*. New York: Collins Business Essentials.
- Kirkman, B. I., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, 16, 367–379.
- Krainz, E. E. (1995). Steuern von Gruppen. In B. Voß (Hrsg.), *Kommunikations- und Verhaltenstrainings* (S. 206–220). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Krejci, G. P., & Clement, U. (2008). Beratung virtueller Teams im interkulturellen Kontext – ein Bericht aus der Praxis. Wiesbaden: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 1, 36–49.

- Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual teams* (2nd Edition). New York (u. a.): Wiley.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust in temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166–195). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Monalisa, M., Daim, T., Mirani, F., Dash, P., Khamis, R., & Bhusari, V. (2008). Managing global design teams. *Research Technology Management*, 51(4), 48–59.
- Schwarz, G. (2005). *Die „Heilige Ordnung“ der Männer* (4. erw. Aufl.). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Sumetzberger, W. (2003). *Internationales Projektmanagement – Virtuelle Kooperation in interkulturellen Projektteams*. <http://www.osb-i.de/de/publikationen/osb-artikel.html>. Artikel recherchiert am 14.4.2009 um 8:27.
- Titscher, S., & Stamm, M. (2006). *Erfolgreiche Teams. Teams richtig einsetzen, fördern und führen*. Wien: Linde Verlag.
- Tuckman, B. T. (1965). Developmental sequence in 'small groups'. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1996). *Menschliche Kommunikation* (9., unveränd. Aufl.). Bern (u. a.): Huber.

Gerhard P. Krejci ist Organisationsberater und Trainer mit den Schwerpunkten Team, Führung und Projektmanagement. Er arbeitet zum Großteil in CEE/SEE.