

Fachbeitrag

Der Faktor "Mensch" in internationalen Teams

Was Projektleiter von ihren virtuellen Teammitgliedern wissen sollten

Virtuelle Projektteams arbeiten vor allem aus der Distanz miteinander, persönliche Treffen finden selten oder gar nicht statt. Für den Projektleiter ist das eine besondere Herausforderung. Da er seine Teammitglieder selten persönlich sieht, beschränkt sich der Kontakt meist auf rein fachliche Elemente der Zusammenarbeit. Persönliche Faktoren werden ausgeblendet, da ein intensives Kennenlernen kaum möglich erscheint.

Um ein Team zu führen, ist es jedoch von großem Nutzen zu wissen, was die einzelnen Mitarbeiter motiviert und was sie eher demotiviert. Hinzu kommt, dass die Teammitglieder meist aus unterschiedlichen Ländern, Kulturen und Organisationen stammen und es leicht zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen kommen kann, wenn persönliche und kulturelle Faktoren unberücksichtigt bleiben. Auch hat der Projektleiter kaum Einblick in die unmittelbare Arbeitsumgebung der Mitarbeiter und weiß somit nicht, wie zufrieden sie damit sind.

In der virtuellen Projektwelt gibt es somit viele Stolpersteine, die ein erfolgreiches Projektmanagement erschweren können. Um dennoch die Motivation über die Distanzen hinweg sicherzustellen und Missverständnissen vorzubeugen, ist das Thema Kommunikation besonders wichtig. Insbesondere sollte der "virtuelle Projektleiter" am Anfang ausführliche Einzelgespräche mit allen Teammitgliedern führen, bei denen er wichtige Aspekte vorsichtig erkundet.

Über Folgendes sollte der Projektleiter eines virtuellen Teams Bescheid wissen:

- Arbeitsumgebung und Büroausstattung
- Arbeitszeiten und Mobilität
- Persönliche Motivation und Arbeitspräferenzen
- Erwartungen an die Projektleitung
- Interkulturelle Erfahrungen und Englischkenntnisse
- Persönliches

Autorin



Gudrun Höhne

Dipl.-Kfr. (FH), Trainerin u. Coach für Persönlichkeits- u. Teamentwicklung, Inhaberin der Firma the human factor

Kontakt: info@thehumanfactor.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› So fördern Sie im virtuellen Team die persönlichen Beziehungen

› Wie Deutsche in internationalen Projekten besser kommunizieren

› Kommunikation in virtuellen Teams. Teil 1: Herausforderungen und Lösungsansätze

sowie in den Rubriken:

› Kommunikation

› Interkulturelle/virtuelle Teams

› Internationale Projekte

Wenn Sie diese Informationen von Ihren Teammitgliedern sammeln, fällt es Ihnen wesentlich leichter, Ihre Führung so anzupassen, dass die einzelnen Mitarbeiter eigenmotiviert bei der Sache bleiben.

Nachfolgend sind die wichtigsten Fragen zusammengestellt, die Sie für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im virtuellen Team klären sollten.

Arbeitsumgebung und Büroausstattung

Auch wenn Sie vielleicht keine Möglichkeit haben, alle Teammitglieder an ihrem Arbeitsplatz zu besuchen, sollten Sie wissen, ob die Teammitglieder im Homeoffice, in einem Großraumbüro, in einem Büro mit einigen wenigen lokalen Kollegen oder in einem Einzelbüro sitzen. Fragen Sie gezielt nach der Arbeitsumgebung. Gestalten Sie das Ganze aber als Gespräch und nicht als Interview. Sonst könnte sich das Teammitglied einfach nur ausgefragt fühlen und je nach persönlicher und kultureller Prägung misstrauisch werden und abblocken. Am besten, Sie geben zu Beginn der Befragung zunächst einmal Informationen von sich selbst preis, zum Beispiel Ihre eigenen Vorlieben zur Arbeitsumgebung. Damit vermitteln Sie, dass Sie zwar eigene Präferenzen, aber auch Verständnis für anders geartete Bedürfnisse Ihrer Mitmenschen haben. (Eine beispielhafte Formulierungshilfe auf Englisch finden Sie im Anhang.)

Störungen aus der Arbeitsumgebung

Kennen Sie die Arbeitsumgebung, können Sie z.B. besser abschätzen, wie ungestört das entsprechende Teammitglied bei Telefon- und Konferenzgesprächen bzw. Web- und Videomeetings ist und wann ein guter Zeitpunkt für ein ungestörtes vertrauliches Telefongespräch wäre, falls Sie ein solches führen möchten. Außerdem sollten Sie wissen, bei welchen Teammitgliedern im Büro ein hoher Geräuschpegel herrscht. Bei Telefonkonferenzen können Sie diese bitten, ihr Telefon stummzuschalten, wenn sie nicht sprechen wollen. Ein stummgeschalteter Teilnehmer hat allerdings oft eine Hemmschwelle, seinen Apparat während der Konferenz wieder auf "laut" zu schalten, um etwas zu sagen. Sie sollten solche Teilnehmer daher direkt ansprechen, um sie trotzdem in das Konferenzgespräch zu integrieren. Dies gilt auch deshalb, weil ein Konferenzteilnehmer, der im Großraumbüro sitzt, schnell abgelenkt werden kann.

Fragen zur Arbeitsumgebung und Büroausstattung

- Homeoffice oder lokale Filiale?
- Großraumbüro/Einzelbüro/Trennwände und Schallschutz?
- In welchen Abteilungen/Projekten arbeiten die lokalen Kollegen? Gibt es Schnittstellen, gemeinsame Aktivitäten?
- Atmosphäre im Büro?
- Wo sitzt der Linienvorgesetzte des Teammitglieds? Verhältnis?
- Kantine? Aufenthaltsraum? Klimaanlage?
- Fax, Kopierer, Scanner vorhanden?
- Qualität von Internetverbindung und Telefonleitungen?
- Technisches Equipment: Festnetztelefon, Firmenhandy/Smartphone oder Voice-over-IP? Laptop oder PC?

Einstellung zu den Arbeitsbedingungen

Finden Sie auch heraus, wie die einzelnen Teammitglieder zu ihrer jeweiligen Büroumgebung und den damit verbundenen Arbeitsbedingungen stehen und was in deren Land üblich ist. Wenn Sie das wissen, können Sie die Reaktionen des Mitarbeiters bei Telefongesprächen und Konferenzen besser einschätzen. Ein Teammitglied, für das die Arbeitsumgebung passt, ist einfach motivierter und konzentrierter bei der Sache. Das wirkt sich auch auf das Engagement im Projekt aus.

Hilfreich ist auch, über die Beziehung des Projektmitarbeiters zu seinen lokalen Kollegen und eventuell zum Vorgesetzten vor Ort Bescheid zu wissen. Fühlt sich das Teammitglied lokal eingebunden und der Firma verbunden, können Sie mit der Eigenmotivation des Mitarbeiters rechnen. Das gilt auch für Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiten, das gerne tun und dem Unternehmen für diese Möglichkeit dankbar sind.

Mitarbeiter im Homeoffice

Fühlt sich ein Teammitglied im Homeoffice jedoch eher isoliert, ist es wichtig, dass Sie virtuell präsent sind und den Mitarbeiter auch zwischendurch einmal anrufen oder per Chat mit ihm kommunizieren. Gilt das für viele Projektmitarbeiter, sollten Sie darauf achten, den informellen Austausch insgesamt im Team zu fördern, z.B. indem Sie Aufgaben ganz bewusst an kleine Zweierteams delegieren oder ein firmeninternes soziales Netzwerk dafür nutzen.

Arbeitszeiten und Mobilität

Dass Sie den lokalen Arbeitsvertrag des Mitarbeiters und die darin festgelegten Bedingungen kennen, sollte eigentlich selbstverständlich sein. Am besten lassen Sie sich diesen von der Personalabteilung in Kopie schicken. Darüber hinaus sollten Sie ungefähr wissen, wie diese Bedingungen im Vergleich zu den örtlichen Standards sind. Verdient ein Mitarbeiter z.B. vergleichsweise wenig, ist die Gefahr umso größer, dass er sich anderweitig umsieht und mitten im Projekt kündigt. Dieses Gefahrenpotenzial können Sie in Gesprächen ausloten. Eventuell ist es auch möglich, bessere Bedingungen für das Teammitglied auszuhandeln.

Erreichbarkeit, Urlaube und Feiertage

Neben der Kenntnis des Gehalts sollten Sie als Projektleiter auch wissen, was die regulären Arbeitszeiten der Projektmitglieder in den einzelnen Ländern sind und was das – wegen der etwaigen Zeitverschiebung – für die Kommunikation im Projekt und das Aufsetzen von Telefonkonferenzen und Webmeetings bedeutet. Nur so können Sie Antwort- und Reaktionszeiten richtig einschätzen. Zudem ist es für die Projektplanung notwendig zu wissen, auf welches Datum lokale Feiertage fallen und wann die jeweils üblichen Ferienzeiten sind. Während in der westlichen Welt um die Weihnachtszeit wenig gearbeitet wird, kann das in nicht-christlichen Ländern sogar eine sehr produktive Phase sein. Hier sollten dagegen eventuelle Fastenzeiten u.ä. bekannt sein.

Am besten lassen Sie die Teammitglieder lokale Feiertage und ihre persönliche Urlaubsplanung bereits am Anfang der Zusammenarbeit und möglichst vorausschauend in den Teamkalender eintragen. So haben Sie einen guten Überblick und damit eine bessere Kontrolle über das Projekt.

Flexibilität bei den Arbeitszeiten

Damit Sie Zeiten für gemeinsame Telefonate oder Meetings festlegen können, ist es wichtig zu wissen, wie flexibel die einzelnen Teammitglieder hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten sind. Sind diese bereit auch einmal früh morgens oder spät abends an einem Konferenzgespräch teilzunehmen? Was bedeutet das für sie und ihr Privatleben? Was ist üblich in dem Land, in dem das Teammitglied lebt? Wie stark wird dort zwischen Freizeit- und Arbeitsleben getrennt? Umso besser der Zeitpunkt für die einzelnen Projektmitarbeiter passt, umso entspannter, konzentrierter und produktiver gestalten sich die Meetings in der Regel.

Fragen Sie auch, um welche Uhrzeit reguläre Mittagspause ist und wie lange diese dauert, wie das Teammitglied zur Arbeit kommt, wenn es nicht im Homeoffice arbeitet, wie lange es dafür braucht und wie die Verkehrssituation ist. Das ist wichtig, um Telefongespräche und virtuelle Besprechungen besser planen und eventuelle Verspätungen besser einschätzen zu können. In manchen Ländern sind z.B. die Verkehrsbedingungen chaotisch, so dass die pünktliche Teilnahme an einer Konferenz am frühen Morgen schwierig werden kann.

Reisebereitschaft

Des Weiteren sollten Sie wissen, wie ihre Projektmitglieder zum Thema "Reisen" stehen. Sind Reisen problemlos möglich oder gibt es Einschränkungen, z.B. wegen zu betreuender kleiner Kinder, fehlendem Reisepass oder Visaformalitäten? Ist z.B. ein Teammitglied wegen privater Verpflichtungen stark in der Mobilität eingeschränkt, könnten Sie das nächste Präsenzmeeting in seinem Büro stattfinden lassen. Tut sich die Mehrheit der Projektmitglieder mit Reisen schwer, dann können Sie einen Großteil der Meetings virtuell abhalten. Ein Kick-off Meeting zu Beginn des Projektes empfiehlt sich jedoch auf jeden Fall und erleichtert die spätere Zusammenarbeit enorm.

Fragen zu Arbeitszeiten und zur Mobilität

- Regelarbeitszeiten
- Pausenzeiten
- Überstundenregelung
- Arbeitszeitflexibilität
- Arbeitsweg und Zeiten für den Arbeitsweg
- Mobilität / Reiseeinschränkungen?

Persönliche Motivation und Arbeitspräferenzen

Um das Engagement Ihrer virtuellen Projektmitarbeiter sicherzustellen, sollten Sie als Projektleiter herausfinden, welche Arbeiten die einzelnen Teammitglieder motivieren bzw. demotivieren. Besonders wichtig ist dies bei multinationalen Teams, denn oft gehen wir automatisch davon aus, dass das, was uns motiviert, auch für andere Menschen motivierend ist. Dies ist aber nicht so, da Motivation stark von kulturellen Faktoren beeinflusst wird.

Motivationsfaktoren kennenlernen

Da Sie Ihre Teammitglieder nicht ständig sehen, ist es schwierig für Sie, deren Motivationsfaktoren rein anhand von Beobachtungen festzustellen. Dennoch können Sie ganz bewusst darauf achten, wie diese bei Webmeetings und Telefonkonferenzen auf bestimmte Themen und Entscheidungen reagieren. Daraus können Sie Rückschlüsse auf deren Bedürfnisse im Arbeitskontext ziehen. Gewöhnen Sie sich an, nach jedem Meeting bzw. jeder Telefonkonferenz entsprechende Notizen zu machen.

Auch während eines Einzelgesprächs können Sie etwas über die Motivationsfaktoren erfahren, vorausgesetzt, es handelt sich um ein echtes Gespräch und nicht um eine reine Befragung. Schreiben Sie sich vor jedem Gespräch auf, was Sie wissen möchten und machen Sie sich während des Gesprächs entsprechende Notizen. Konzentrieren Sie sich nicht nur auf Ihre eigenen Fragen, sondern hören Sie Ihrem Gesprächspartner aufmerksam zu, um alles wahrzunehmen, was für seine Motivation eine Rolle spielt. Es lohnt sich, wenn Sie sich – besonders am Anfang – Zeit für solche Gespräche nehmen. Die dadurch gewonnenen Informationen erleichtern die Projektleitung erheblich.

Persönlichkeit der Projektmitglieder berücksichtigen

Nach und nach bekommen Sie so ein gutes Gefühl von der Persönlichkeit Ihrer Projektmitglieder, was Sie bei der Zusammenarbeit berücksichtigen können – vorausgesetzt, das Projekt lässt einen flexiblen Einsatz der Mitarbeiter zu. Karriereorientierten Mitarbeitern, die sich mehr Verantwortung wünschen, können Sie z.B. die Koordination von Teilaufgaben übertragen. Auch bei Teammitgliedern, die selbst gerne die Projektleitung übernommen hätten, könnte das ein gutes Rezept sein. Menschen, die lieber alleine arbeiten, bekommen enger abgesteckte Aufgaben, die sie allein bewältigen können, während kommunikative Mitarbeiter, die gerne interaktiv im Team arbeiten, Aufgaben übernehmen können, für die die Zusammenarbeit wichtig ist.

Teambuilding zu Beginn der Zusammenarbeit

Je heterogener Ihr Team ist, desto wichtiger ist eine Art Teambuilding zu Beginn der Zusammenarbeit. Dies kann unter Umständen auch virtuell stattfinden. Es ist z.B. wichtig, kulturelle Unterschiede zu besprechen, um im Team das gewünschte Kommunikationsverhalten zu klären und um eine eigene Teamkultur zu schaffen. Darüber

hinaus sollten im Team gemeinsam verbindliche Kommunikationsregeln erarbeitet werden. Für Sie als Projektleiter ist es besonders wichtig, die einzelnen Kommunikationsstile und Erwartungen Ihrer Teammitglieder zu kennen, um Verhalten und Reaktionen im Projektalltag einordnen und angemessen reagieren zu können.

Das Bewusstsein für unterschiedliche Mentalitäten, Kommunikations- und Arbeitspräferenzen, wie es z.B. im Rahmen von interkulturellen Kommunikationstrainings geschaffen wird, schafft langfristig Verständnis füreinander und erhöht die Flexibilität. Das sind die Voraussetzungen für Vertrauen, ohne das eine Zusammenarbeit im Team nur schwer möglich ist.

Fragen zu persönlicher Motivation und Arbeitspräferenzen

- Spezifische Aufgaben der Projektarbeit
 - Verantwortung, Karriereziele
 - Routinearbeiten
 - Dokumentationen
 - Einstellung zu Planung, Terminen und Flexibilität
 - Einstellung zu Effizienz
 - Eigenverantwortliche Arbeit – Teamarbeit – virtuelle Teamarbeit
 - Nationales Zusammenarbeiten – internationales Zusammenarbeiten
 - Kommunikationspräferenzen
- Medien: E-Mail, Chat, Telefon, Videokonferenzen, soziale Netzwerke, ...
- Art: direkt – indirekt, Einstellung zu Small Talk
- Erwartete Reaktionszeiten (z. B. auf eine E-Mail)

Erwartungen an die Projektleitung

In einem internationalen Team können die Erwartungen an Sie als Projektleiter extrem variieren, da diese oft kulturell geprägt sind. Wem diese Prägungen nicht bewusst sind, der geht davon aus, dass die ihm bekannte Art und Weise der Zusammenarbeit und Führung gleichzeitig auch die "normale" ist. Schnell entstehen so Missverständnisse und Enttäuschungen, die zur Demotivation führen. Für virtuelle Projektteams, in denen die Projektmitglieder meist von Managern aus ihrem eigenen Kulturkreis umgeben sind, gilt dies ganz besonders. Das für sie "normale" Führungsverhalten haben sie sozusagen ständig im Blick. Außerdem fällt es im Vergleich zu lokalen Teams wesentlich schwerer, die Erwartungen in der täglichen Zusammenarbeit abzugleichen und anzupassen, da die informellen Kontakte sowie der face-to-face-Kontakt mit der Führungskraft fehlen.

Kulturelle Prägungen als Führungskraft gleich zu Beginn ansprechen

Klären Sie daher bereits zu Beginn, was die einzelnen Erwartungen sind und wie diese in Einklang gebracht werden können. Stellen Sie von vornherein klar, welche Erwartungen Sie als Projektleiter erfüllen können und welche nicht. Sprechen Sie Ihre eigene kulturelle Prägung an. Sagen Sie z.B., was in Ihrem Land und von der Unternehmenszentrale von einem Projektleiter erwartet wird und fragen Sie Ihre Teammitglieder einzeln, was es für Unterschiede in den einzelnen Ländern gibt. Ein geeigneter Zeitpunkt, um dies im Team zu klären, wäre das Kick-off-Meeting.

Fragen zu Erwartungen an die Projektleitung

- Virtuelle Präsenz des Projektleiters
- Häufigkeit von Meetings
- Häufigkeit von 1:1 Telefonanrufen
- Häufigkeit von Präsenzmeetings
- Hierarchisches Denken – Autorität
- Vorgaben (genau – vage)
- Ergebniskontrolle
- Verantwortung
- Zuverlässigkeit
- Coaching

Natürlich können Sie hier und da flexibel auf einzelne Teammitglieder eingehen, wenn diese spezielle Erwartungen an Sie als Projektleiter haben, indem Sie mit einigen z.B. öfter Einzelgespräche führen. Die grundsätzliche Führung des Teams als Ganzes können Sie jedoch nicht ständig variieren. Daher ist es wichtig, dass kulturelle Prägungen gleich zu Beginn angesprochen werden und dass eventuell in einem interkulturellen Training die Flexibilität erweitert wird.

Interkulturelle Erfahrungen und Englischkenntnisse

Wissen Sie, was für interkulturelle Erfahrungen die Teammitglieder bereits gesammelt haben? Ob diese z.B. bereits längere Zeit im Ausland gelebt, in internationalen Firmen gearbeitet haben oder in anderen virtuellen Projektteams eingebunden waren? Je unerfahrener die Projektmitglieder sind, desto eher müssen Sie der Zusammenarbeit ein interkulturelles Training vorausschicken.

Wichtig ist auch zu wissen, wie es um die Englischkenntnisse Ihrer Mitarbeiter bestellt ist. Da Englisch meist Arbeitssprache in internationalen virtuellen Teams ist, sollten sehr gute Englischkenntnisse und interkulturelle Erfahrungen zu den Auswahlkriterien gehören, falls Sie Ihr Team erst noch zusammenstellen. Falls Sie dagegen ein

Team übernehmen, sollten Sie sich überlegen, wie Sie mit den evtl. vorhandenen unterschiedlichen Englischkenntnissen umgehen wollen, denn Muttersprachler sind hier immer im Vorteil. Das sollten Sie stets berücksichtigen, die Muttersprachler entsprechend sensibilisieren und ein Englischtraining für die Mitarbeiter mit schlechteren Englischkenntnissen einplanen. In Teammeetings müssen Sie Mitarbeiter mit schlechteren Englischkenntnissen explizit ansprechen und um ihre Meinung bitten. Halten Sie verbindliche Vereinbarungen und Aufgabenzuweisungen schriftlich fest, so dass keine Missverständnisse aufgrund mangelhafter Englischkenntnisse entstehen.

! Manche Mitarbeiter scheinen zwar auf den ersten Blick fließend Englisch zu sprechen, sind in den virtuellen Teammeetings dann aber doch recht einsilbig. Denn dort sind die Sprachbarrieren höher als in Präsenzmeetings, weil ein großer Teil der nonverbalen Kommunikation wegfällt und man nicht oder nur schlecht von den Lippen ablesen kann, was das Verständnis erschwert. In einem solchen Fall müssen Sie aktiv werden, die stillen Mitarbeiter einbeziehen und in Webmeetings visuelle Instrumente wie Whiteboard und Powerpoint-Präsentationen unterstützend hinzunehmen. Ansonsten entstehen schnell Missverständnisse, die im Projektalltag sehr teuer werden können.

Sollten die Projektmitglieder an einem interkulturellen Teamtraining teilnehmen, ist es wichtig, dass dieses auch Übungen zur interkulturellen Kommunikation umfasst. Denn während Deutsche eher direkt kommunizieren, wird in vielen anderen Kulturen die indirekte Kommunikation bevorzugt. Um Missverständnissen vorzubeugen, sollte man eine entsprechende interkulturelle Sensibilität entwickeln. (siehe auch "**Korrektes Englisch alleine reicht nicht aus. Wie Deutsche in internationalen Projekten besser kommunizieren**", Projekt Magazin 1/2012)

Fragen zu interkulturellen Erfahrungen sowie zu Englischkenntnissen

- Im Ausland gelebt – gearbeitet – studiert?
Wo? Wie lange? Gute oder schlechte Erfahrung?
- Erfahrung in anderen internationalen Firmen
- Erfahrung mit internationaler virtueller Teamarbeit?
- Niveau der Englischkenntnisse

Persönliches

In Präsenzteams wird Persönliches meist in der Kaffeeküche, Raucherecke oder im Flur ausgetauscht. Hier blitzt der Mensch hinter der funktionalen Rolle im Team hervor. Dies verbessert das Verständnis füreinander, verstärkt das Wir-Gefühl und unterstützt den informellen Informationsaustausch. Dieser informelle Informationsaustausch ist wichtig und erhöht die Effizienz in Teams.

Virtuelle Teams haben solche Ecken des informellen und persönlichen Austauschs in der Regel nicht. Damit es dennoch möglich ist, Privates auszutauschen, sollten Sie als Projektleiter dafür in Einzelgesprächen und in virtuellen Teammeetings Raum geben. Denn je besser sich Ihr Team persönlich kennt, desto eher entsteht ein Teamgefühl, und Entscheidungen werden so getroffen, dass sie für das Team insgesamt und nicht nur für den Einzelnen gut sind. Auch für Sie als Projektleiter ist es wichtig, den Menschen hinter der Arbeitskraft zu entdecken. Denn je mehr sie von der Persönlichkeit und dem Leben des Mitarbeiters wissen, desto besser können Sie ihn einschätzen und für seine Motivation sorgen. Wie viel Privates die einzelnen Teammitglieder von sich preisgeben wollen, ist unterschiedlich und sowohl persönlich als auch kulturell geprägt. Familienstand, Kinder und Hobbies sind nur einige Beispiele, die wichtig sein können, um Ihre Mitarbeiter richtig einzuschätzen.

Nutzen Sie ganz bewusst die Zeit in virtuellen Meetings bis sich alle Teammitglieder eingeschaltet haben für Smalltalk und den Austausch von Privatem. Smalltalk-Themen, die fast immer funktionieren, sind Familie, Wetter, Verkehr, Hobbies, internationale Sportereignisse. Wenn Sie ein Meeting am Montag haben, fragen Sie Ihre Teammitglieder, ob Sie ein schönes Wochenende hatten und gehen Sie mit gutem Beispiel voraus, indem Sie etwas über Ihr eigenes Wochenende preisgeben.

Die Zeit, um Privates miteinander auszutauschen, ist keine Zeitverschwendung, sondern sehr wichtig in virtuellen Teams. Denn es ist nicht möglich, Vertrauen und ein richtiges Teamgefühl aufzubauen, wenn die Teammitglieder nicht auch etwas Privates voneinander wissen. Denn Menschen arbeiten gerne mit Menschen zusammen und weniger gerne mit Rollen.

Fragen zu persönlichen Dingen

- Persönliche Charakterstärken und -schwächen (Geduld, Empathie, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Pünktlichkeit, Kundenorientierung, ...)
- Familie
- Hobbies und Freizeitaktivitäten
- Sportliche Aktivitäten


Tipp zur Vorbereitung von Online-Meetings und Mitarbeitergesprächen

Erstellen Sie für jeden Mitarbeiter ein Papier, auf dem Sie die wesentlichen Merkmale und Vorlieben aufschreiben. Heften Sie ein Foto des Mitarbeiters dazu. Dieses Papier sollten Sie vor sich liegen haben, wenn Sie ein Mitarbeitergespräch oder ein anderes wichtiges Gespräch mit ihm per Telefon führen.

Außerdem ist es sinnvoll, eine kleine Skizze aller Projektmitglieder auf ein Blatt zu zeichnen, aus der mindestens Folgendes hervorgeht:

- Foto, Name, Nationalität, Alter
- Land, Zeitzone, Büro
- Englischniveau
- Projektaufgaben

Sie können dieses Papier mehrfach kopieren und für Besprechungen verwenden, indem Sie jedes Mal abhaken, wer da ist und wer bereits etwas gesagt hat. Besonders bei größeren Projektteams ist dies wichtig. So stellen Sie sicher, dass Sie niemanden vergessen haben. Gleichzeitig haben Sie damit alle Teammitglieder bildlich vor Augen.

 Eine Zusammenfassung der im Text genannten Fragen einschließlich der englischen Formulierungshilfen im Anhang finden sie in der beigefügten Datei.

Anhang

Englische Formulierungshilfen für Fragen

- **As you know** I work from home and **I really appreciate** that I am able to do so. It saves me a lot of commuting time and I can really concentrate and focus on my work. **However, I understand that** if this is not the best option for many people because they feel rather isolated at home and feel that they do not have access to all of the company information that they need. How do you **feel about this? How do you prefer to work? What can I do to help you improve your work environment?**
- **It is important for me to be able to understand** which tasks you prefer and which you dislike. We all have to do tasks we don't like from time to time. However, as a project leader I sometimes have the option to assign tasks according to the individuals' preferences...
- **Do you like** working ... **or do you prefer** working ...?
- **How important is** ... for you/for our team work?
- **What do you think of** ...? **Do you see any disadvantages in** ...?
- **What do you like about** it and where **do you see risks?**
- **What do you need** to have in order to be able to do your job well in our virtual team?
- **I would like to understand** what your main expectations are of a good team leader?

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2013 oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.