

Spotlight

Wie klappt die Arbeit im Virtuellen Team?



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Wie klappt die Arbeit im Virtuellen Team?

Mitglieder virtueller Projektteams arbeiten an verschiedenen Standorten, häufig sogar länderübergreifend. Damit eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entsteht, gilt es deshalb, besondere Verhaltensregeln zu vereinbaren und einzuhalten. Dabei verdient die Kommunikation im Team besonderes Augenmerk. Sie erfahren, wie Sie E-Mail, Instant Messaging und SharePoint so benutzen, dass beim Austausch von Informationen und Dokumenten immer auch der Teamgedanke im Blick bleibt. Auch für die wertschätzende und zugleich effiziente Durchführung virtueller Meetings in Form von Telefon-, Web- oder Videokonferenzen liefert dieses Spotlight wertvolle Hinweise.

Inhalt

Erfolgreich führen

1. Der Faktor "Mensch" in internationalen Teams
Was Projektleiter von ihren virtuellen Teammitgliedern wissen sollten Seite 4
2. So fördern Sie im virtuellen Team die persönlichen Beziehungen Seite 13
3. Virtuelle Teams
Teil 1: Die Rolle des Projektleiters beim Aufbau virtueller Teams..... Seite 22
4. Virtuelle Teams
Teil 2: Architektur der Zusammenarbeit in virtuellen Teams Seite 28
5. Virtuelle Teams
Teil 3: Maßnahmen für eine gute Zusammenarbeit Seite 35

Angemessen kommunizieren

6. Kommunikation in virtuellen Teams
Teil 1: Herausforderungen und Lösungsansätze..... Seite 46
7. Kommunikation in virtuellen Teams
Teil 2: Medien richtig einsetzen Seite 59
8. Moderne Medien richtig einsetzen
Kontaktlose Kommunikation darf nicht taktlos sein! Seite 71
9. Hürden des Projektalltags
Texte für das Lesen am Bildschirm gestalten..... Seite 79

E-Mail und Instant Messaging wirksam einsetzen

10. Mit E-Mails arbeiten: So kommunizieren Sie effektiv Seite 87
11. Tipp: E-Mails schnell und prägnant schreiben..... Seite 94
12. Tipp: Instant Messaging – Vertrauen und Teamgeist in internationalen Projekten fördern Seite 97

Mit SharePoint effizient arbeiten

- 13. SharePoint: Administrative Aufwände in Projekten signifikant senken
Teil 1: Komfortable Zeiterfassung und zentrales Dashboard einrichten Seite 100
- 14. SharePoint: Administrative Aufwände in Projekten signifikant senken
Teil 2: Freigabe-Workflows und Protokollierung vereinfachen Seite 109
- 15. Projektmanagement für verteilte Teams
Effiziente Zusammenarbeit mit Microsoft Sharepoint-Server Seite 117

So gelingen virtuelle Meetings

- 16. Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen Seite 125
- 17. Tipp: So klappt die Team-Telko Seite 139
- 18. Virtuelle Kommunikation
Webkonferenzen erfolgreich gestalten Seite 144
- 19. Voll im Bild
Videokonferenzen vorbereiten und durchführen Seite 154

Anhang: Arbeitshilfen

- Checkliste: Die wichtigsten Fragen für Teammitglieder (pdf) Artikel 1, S. 4
- Vorlage: Endlosprotokoll Teammeeting (xlsx) Artikel 17, S. 139

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 beigegefügt 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?

Fachbeitrag

So fördern Sie im virtuellen Team die persönlichen Beziehungen

Projektleiter kommen zur Führung eines virtuellen Projektteams manchmal wie die "Jungfrau zum Kinde". Sie übernehmen diese Aufgabe und stellen dann fest, dass die Mitarbeiter dieses Projekts an verschiedenen Standorten arbeiten, zuweilen in verschiedenen Unternehmen oder Ländern, und damit teilweise sogar anderen Zeitzonen.

Dies hat zur Folge, dass

- sich der Projektleiter und die Teammitglieder kaum persönlich kennen,
- die Kommunikation des Projektleiters mit den Mitarbeitern und der Mitarbeiter untereinander hauptsächlich über elektronische Medien stattfindet und
- der Projektleiter seine Mitarbeiter nicht arbeiten sieht.

Das Vorgehen, wie ein Projektleiter ein reales Team führen würde, lässt sich deshalb nicht einfach auf die Führung eines virtuellen Teams übertragen. Im realen Team kann der Projektleiter beobachten, wie die einzelnen Teammitglieder handeln, und einen Mitarbeiter unmittelbar und persönlich auf Fehlentwicklungen ansprechen. Durch den persönlichen Kontakt baut der Projektleiter seine Führungsbeziehung auf und aus. Um zu unterstützen, dass das Projektteam ein "Wir"-Gefühl entwickelt, kann er Präsenz-Workshops und -Meetings nutzen.

Bei der Führung eines virtuellen Projektteams hat er all diese Möglichkeiten nicht. Sie gelingt nur, wenn der Projektleiter lernt, seine Mitarbeiter aus der Distanz zu führen. Bei dieser Art von Führung hat er verschiedene Herausforderungen zu bewältigen. Er muss bestimmte Prinzipien berücksichtigen und entsprechende Führungskompetenzen mitbringen.

Herausforderungen bei der Führung eines virtuellen Teams

Es ist schon eine Herausforderung, ein reales Team zu führen; die Führung eines virtuellen Teams ist jedoch noch anspruchsvoller. Als Leiter eines virtuellen Projektteams ist es wichtig, dass Sie

- die Mitarbeiter dabei unterstützen, dass sie sich mit dem Projekt und dem Team identifizieren,
- den Mitarbeitern das Gefühl der Isolation nehmen und
- durch die Auswahl geeigneter Kommunikationsmedien die Entfernung überbrücken.

Identifikation unterstützen

Die Identifikation mit dem Projekt und das Gefühl, zu dem Team dazuzugehören, in dem man arbeitet, bilden sich bei Mitarbeitern in realen Teams leichter. Sie arbeiten im gleichen Gebäude und treffen sich bei Teammeetings,

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

beim Mittagessen oder in der Kaffeeküche. Sie kommen in persönlichen Kontakt miteinander, tauschen sich aus, diskutieren und streiten auch manchmal. All dies trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter allmählich ein gemeinsames Verständnis von einer guten Zusammenarbeit entwickeln.

Diese identitätsstiftenden Rahmenbedingungen fehlen einem virtuellen Team. Die Mitglieder eines solchen Teams haben oft einen stärkeren persönlichen Bezug zu ihren Kollegen vor Ort und der dortigen Organisation als zu den Kollegen des virtuellen Projektteams. Die Herausforderung für den Projektleiter ist es hier, trotz dieser Rahmenbedingungen die Teammitglieder zu einer sozialen Gemeinschaft zusammenzuschweißen.

Dem Mitarbeiter das Gefühl der Isolation nehmen

Teamarbeit ist deshalb attraktiv, weil die Mitglieder in direktem persönlichen Austausch stehen und eine starke Zugehörigkeit zu ihrem Team verspüren. Dieses Zugehörigkeitsgefühl entsteht, weil sich die Teammitglieder nicht nur in ihrer Teamrolle, sondern auch persönlich kennenlernen und eine Bindung zueinander entwickeln.

Der Projektleiter eines virtuellen Teams steht vor der Führungsaufgabe, den einzelnen Mitgliedern, die räumlich verteilt arbeiten, das Gefühl der Isolation zu nehmen und einen Prozess in Gang zu setzen, durch den die Teammitglieder trotz der räumlichen Distanz eine persönliche Beziehung aufbauen.

Entfernung überbrücken

Die Mitglieder eines Projektteams arbeiten leichter zusammen, wenn sie gemeinsam in einem Projektraum oder einer Projektetage sitzen. Fragen lassen sich einfacher klären, wenn ein Mitarbeiter spontan zum Kollegen übergehen und Arbeitsergebnisse austauschen kann. Auch können sich zwei Mitarbeiter kurzfristig zusammensetzen, wenn es ein Problem gibt.

Bei einem virtuellen Team lässt sich die räumliche Entfernung nur durch Kommunikationsmedien überbrücken. Die Herausforderung für den Projektleiter ist hier, für verschiedene Situationen im Projekt das jeweils geeignete Kommunikationsmedium auszuwählen, welches den optimalen Austausch ermöglichen, und das Projektteam zu motivieren, dieses Medium auch zu nutzen. (Zum Thema "Herausforderungen bei der Leitung virtueller Teams" siehe auch "[Die Kunst, virtuelle Teams zu leiten](#)", Projekt Magazin 01/2001, und Virtuelle Teams, [Teil 1](#), [2](#) und [3](#), Projekt Magazin 06/2005.)

Prinzipien der virtuellen Teamführung

Im Folgenden beschreibe ich Prinzipien für die virtuelle Teamführung, mit denen der Projektleiter die eben genannten Herausforderungen meistern kann.

Kreieren Sie einen virtuellen Raum

Der virtuelle Raum eines Projektteams wird durch die Summe aller Medien gebildet, welche die Teammitglieder nutzen, um miteinander in Kontakt zu treten und sich auszutauschen. Dazu gehört der Gebrauch von E-Mails genauso wie die Nutzung eines Telefonkonferenz-Systems und die Ablage der Projektdokumente auf einem zentralen Laufwerk, das für alle Projektbeteiligten zugänglich ist.

Bei einem virtuellen Team steht dieser virtuelle Raum immer in Konkurrenz zur realen Umgebung. Das Teammitglied sitzt in einem Büro, in dem sich andere Mitarbeiter aufhalten, die völlig anderen Tätigkeiten nachgehen. Dies gilt auch für Sie als Projektleiter. Sie haben ein Einzelbüro, arbeiten auf Reisen oder im Home-Office. Dies führt dazu, dass Sie und die Projektmitarbeiter den virtuellen Raum, in dem sie miteinander arbeiten, gar nicht wahrnehmen. Er entsteht nur, wenn alle Projektbeteiligten ihren Kommunikationsschwerpunkt durch Telefon- und Webkonferenzen dorthin verlagern und dadurch der reale Raum, in dem sie arbeiten, in den Hintergrund tritt.

Führungssituationen in virtuellen Teams können synchron oder asynchron sein. Typische synchrone Führungssituationen im virtuellen Raum sind telefonische Gespräche mit Mitarbeitern und Team-Meetings in Form von Telefon- oder Webkonferenzen, bei denen alle Beteiligten sofort aufeinander reagieren können. Bei einer asynchronen Führungssituation kommunizieren Sie mit dem Mitarbeiter nicht nur von einem anderen Ort aus, sondern ggf. sogar zeitversetzt über verschiedene Zeitzonen hinweg, sodass Sie die Antwort Ihres Kommunikationspartners nicht sofort erhalten. Wenn Sie Ihrem Mitarbeiter eine E-Mail schreiben, die dieser erst einen Tag später liest und beantwortet, ist dies eine typische asynchrone Führungssituation.

Das Bewusstsein für den virtuellen Raum und auch die richtige Nutzung schaffen Sie als Projektleiter, indem Sie beim Projekt-Kick-off mit dem Team folgende Punkte behandeln:

- **Bedeutung des virtuellen Raums:** Mitarbeitern ist oft nicht bewusst, was ein virtueller Raum ist und wie er ihr Verhalten verändert. Besprechen Sie deshalb mit ihnen, was sie unter dem virtuellen Raum verstehen und welche Auswirkungen er auf ihr Handeln hat. Folgende Äußerungen begegnen mir in diesem Zusammenhang häufig: "Wir sind zusammen, ohne ein Gefühl für das Team zu entwickeln"; "es bleibt wenig Raum für privaten Austausch"; "die Gespräche werden immer sehr sachorientiert geführt".
- **Kommunikationswerkzeuge:** Telefonkonferenz und Webmeeting sind die wesentlichen Kommunikationsmittel bei der Arbeit im virtuellen Team. Klären Sie deshalb zunächst die Erwartungen, die jedes einzelne Teammitglied an diese Werkzeuge hat. Legen Sie dann gemeinsam mit dem Team fest, in welcher Arbeitssituation die Teammitglieder welches Medium einsetzen sollen, und besprechen Sie für jedes Medium die Verhaltensregeln. (Mehr zum Thema "Kommunikation mit elektronischen Medien" finden Sie in den folgenden Artikeln "[Kommunikation in virtuellen Teams. Teil 1](#)", Projekt Magazin 13/2011, "[Webkonferenzen erfolgreich gestalten](#)", Projekt Magazin 22/2011, und "[Videokonferenzen vorbereiten und durchführen](#)", Projekt Magazin 03/2010.)
- **Stille in der Kommunikation:** Pausen in der Kommunikation kommen im virtuellen Raum anders zum Tragen. In realen Situationen stehen wir auch in diesen Pausen im Kontakt mit den anderen. Selbst wenn Menschen, die sich gemeinsam in einem Raum befinden, nicht miteinander sprechen, nehmen sie sich trotzdem wahr, z.B. über Blickkontakt. Damit kommunizieren sie bewusst oder unbewusst immer miteinander. Dies ist im virtuellen Raum anders. Wenn während einer Telefonkonferenz oder eines Webmeetings niemand redet, entsteht eine Stille, welche für die meisten Menschen unangenehm ist. Sprechen Sie mit den Teammitgliedern darüber, wie diese Stille auf jeden Einzelnen wirkt. Ziel ist es, dass alle Teilnehmer lernen, diese Stille auszuhalten und diese Zeit auch als positiv wahrzunehmen, da sie Raum gibt, nachzudenken und Ideen zu entwickeln.
- **Hintergrundgeräusche:** Bei Telefonkonferenzen können Hintergrundgeräusche ablenken. Deshalb schalten viele ihr Telefon auf "Stumm", wenn sie nichts sagen, und aktivieren das Mikrofon nur, wenn sie etwas zum Gespräch beizutragen haben. Besser ist es jedoch, auch in dieser Situation leichte Hintergrundgeräusche

zuzulassen, da dies bei den Teilnehmern der Konferenz das Gefühl erzeugt, dass jeder präsent ist. (Mehr zum Thema "Telefonkonferenz" siehe "Tipp: So klappt die Teamtelko", Projekt Magazin 24/2012.)

Achten Sie auf die Stimmung Ihres Gegenübers und hören Sie gut zu

Kommunikationstrainer werden nicht müde, darauf hinzuweisen, wie wichtig bei der Kommunikation die Körpersprache ist. Bei den meisten Treffen eines virtuellen Teams hat diese jedoch keine oder nur eine geringe Bedeutung. Die bei Videokonferenzen übertragenen Bilder liefern nur ein schwaches Abbild dessen, was von einem Menschen im persönlichen Kontakt an Gestik und Mimik wahrnehmbar ist.

Deshalb ist es beim Austausch in einem virtuellen Team besonders wichtig, genau hinzuhören. Schärfen Sie als Projektleiter Ihr Ohr für die Stimmung Ihrer Gesprächspartner und für Zwischentöne. Dazu gibt es eine ganz einfache Übung: Wenn Sie jemanden anrufen und dieser den Hörer abnimmt, versuchen Sie zu ergründen, in welcher Stimmung er sich gerade befindet. Im Verlauf des Gesprächs können Sie ihn fragen und so Ihre Vermutung bestätigen oder eben nicht. Je häufiger Sie so vorgehen, desto sensibler werden Sie für die Zwischentöne.

Drücken Sie Gefühle über die Stimme und verbal aus

Nutzen Sie Ihre Stimme, um Ihre Gefühle auszudrücken, da ja die Körpersprache zur Unterstützung der Kommunikation wegfällt oder reduziert ist. Wenn Sie etwas freut, dann erkennt das Ihr Gesprächspartner genauso an der Stimme, wie wenn Sie verärgert sind. In realen Situationen zeigt Ihr Körper, wie die Botschaft Ihres Gegenübers bei Ihnen angekommen ist. Am Telefon müssen Sie dies explizit ausdrücken.

Fassen Sie deshalb zusammen, wie Sie ihn verstanden haben, und geben Sie wieder, welche Gefühle dies bei Ihnen ausgelöst hat. Zum Beispiel: "Ich habe verstanden, dass Sie in der nächsten Woche Urlaub brauchen. Ich bin jedoch etwas in Sorge, dass wir dann den Termin für den nächsten Meilenstein nicht einhalten können, weil wir dafür von Ihnen noch die Ergebnisse Ihres Arbeitspakets benötigen. Deshalb zögere ich auch, Ihnen den Urlaub zu genehmigen. Können Sie mir die Ergebnisse sicher vor Ihrem Urlaub liefern?"

Entwickeln Sie Rituale für den virtuellen Umgang

Soziale Kontakte bestehen aus Ritualen. Dazu gehören das Händeschütteln, die Umarmung oder ein Small Talk zu Beginn einer Besprechung. Damit zwischen Ihnen als Projektleiter und den Mitgliedern Ihres virtuellen Teams eine persönliche Beziehung entstehen kann, muss der Austausch über die Medien mit Hilfe von Ritualen geregelt werden. Dies gilt sowohl für die E-Mail-Kommunikation als auch für Telefongespräche und Telefon-, Video- und Web-Konferenzen:

- **Kontaktrituale für die E-Mail-Kommunikation:** Eine E-Mail dient der Übermittlung einer sachlichen Information. Sie können mit ihr aber auch eine persönliche Beziehung herstellen. Dies beginnt mit der Anrede und einem persönlichen Eröffnungsstatement: "Guten Morgen Peter, wie war Dein Gespräch gestern mit dem Kunden? Ich hoffe, erfolgreich. Und nun zu meinem Anliegen." Aber auch der Abschluss einer E-Mail kann die Kontaktpflege genutzt werden. Zum Beispiel so: "Ich wünsche Dir noch einen schönen Tag / Feierabend / ein schönes Wochenende. Herzliche Grüße aus ..." Kontaktinformationen können Sie auch durch Emoticons übermitteln, wie

z.B. ☺.

- **Kontaktrituale für Telefongespräche:** Ziel eines Telefongesprächs ist es, eine Information zu erfragen oder einen Sachverhalt mit einem Gesprächspartner zu klären. In einem Projekt ist der Gesprächspartner häufig ein Teammitglied. Dieses steht zum Projektleiter, aber auch zu den anderen Teammitgliedern in einer Beziehung. Die Art, wie Sie Telefongespräche führen, spiegelt auch Ihre Beziehung zu Ihrem Gesprächspartner wider. Führen Sie als Projektleiter immer rein sachliche Telefongespräche mit einem Teammitglied, signalisieren Sie ihm, dass Ihnen diese Beziehung nicht viel bedeutet. Deshalb gehört an den Beginn und ans Ende eines Telefongesprächs ein kurzer Small Talk, der die persönliche Beziehung verstärkt. Dabei können Sie nach dem Wetter, dem Verlauf des Tages oder nach einem gemeinsamen Bekannten fragen. Mit diesem kurzen Austausch signalisieren Sie, dass Ihnen nicht nur die Sache, sondern auch Ihr Gesprächspartner als Mensch wichtig ist.
- **Kontaktrituale für Kommunikationsplattformen:** Telefonkonferenzen, Videokonferenzen oder Webmeetings sind Plattformen, in denen sich das Team austauscht. Auch hier sollten Sie dem Team Gelegenheit geben, Kontaktrituale zu entwickeln. Ein Teammeeting oder eine Webkonferenz beginnt deshalb nicht mit der Vorstellung der Agenda oder sogar gleich mit dem ersten Thema, sondern mit einer Runde, bei der jedes Teammitglied die Gelegenheit hat, etwas zu sagen. Fragen für den Einstieg in eine solche Runde können sein: "Wie war ihr Wochenende? Was ist bei Ihrer Arbeit Besonderes passiert? Was war an diesem Tag Ihr bisheriges Highlight? Wie sieht die Umgebung aus, in der Sie sich gerade befinden? Lassen Sie auch während der Telefonkonferenz Gespräche über private Themen zu. Dies signalisiert den Teammitgliedern: Nicht nur die Sachthemen, sondern auch die Beziehungen innerhalb des Teams haben eine Bedeutung.

Je leichter es Ihnen als Projektleiter gelingt, formelle Themen mit informellen zu verbinden, umso besser können Sie Ihre Führungsbeziehung zu den Teammitgliedern gestalten. Das Gleiche gilt auch für die Arbeitsbeziehungen der Teammitglieder untereinander.

Regen Sie eine "virtuelle Teeküche" an

Virtuelle Teams haben keine Teeküche und damit keinen Ort für den informellen Austausch in den Arbeitspausen. In virtuellen Teams können Kommunikationsplattformen diese wichtige Funktion der Teeküche nachbilden. Beispiele für diese Plattformen sind z.B. ein Forum im Intranet zum Austausch von Rezepten, Ratschlägen, Urlaubstipps oder andere Dinge aus dem mehr privaten Kontext oder Telefonkonferenzen, in denen nicht über Projektthemen, sondern über private Dinge gesprochen wird. Aber auch soziale Netzwerke, wie z.B. Facebook, können dafür genutzt werden.

Unterstützen Sie als Projektleiter diesen informellen Austausch, indem Sie die Einrichtung eines Forums oder Chats initiieren und auch Energie reinstecken, dass sich die Leute auch wirklich persönlich austauschen. Falls der Chat z.B. nicht so gut angenommen wird, sollten Sie dies in einem Teammeeting ansprechen: "Gibt es nichts Persönliches zu besprechen, das für die Kollegen interessant sein könnte?" oder selbst einen persönlichen Beitrag posten, um einen Austausch in Gang zu bringen. Und falls Sie Bedenken haben, dass dies die Mitarbeiter zu sehr von der Arbeit ablenkt: Meiner Erfahrung nach wird diese Möglichkeit nur selten so intensiv genutzt, dass die Arbeitsleistung sinkt und Termine nicht eingehalten werden.

Führen Sie prozessorientiert

Bei einem virtuellen Team ist es noch wichtiger, prozessorientiert zu führen, als bei einem realen Team. Bei der virtuellen Führung kommt es nicht so sehr darauf an, durch die Wirkung der eigenen Persönlichkeit das Team anzuleiten, sondern darauf, mit den Mitarbeitern passende Arbeitsstrukturen und Kommunikationsprozesse festzulegen. Dazu gehören die Arbeitsmittel, wie PC, Telefone und Arbeitsorte, gemeinsame Arbeitsablagen, aber auch Regeln für die Zusammenarbeit und Arbeitszeiten. Die Kommunikationsprozesse müssen es den Teammitgliedern ermöglichen, miteinander in Kontakt zu treten, gemeinsam zu arbeiten und Ideen zu entwickeln.

Abhängig vom Kommunikationsanlass eignen sich E-Mail-Korrespondenz, Telefongespräch, Telefonkonferenz oder ein Webmeeting:

- **E-Mail:** Eine E-Mail ist sinnvoll, wenn der Inhalt der Kommunikation auch zu einem späteren Zeitpunkt noch genau nachvollziehbar sein sollte. Sie machen damit aber auch gleichzeitig die Kommunikation öffentlich. Ein E-Mail kann gespeichert, weitergeleitet oder als Beweismittel verwendet werden.
- **Telefongespräch:** In einem virtuellen Team ist das Telefonat das persönlichste Kommunikationsmedium. Es ist immer dann geeignet, wenn es um den Austausch von Meinungen, Feedback und Kritik geht. Der Inhalt des Gesprächs sollte bei den Gesprächspartnern bleiben. So entsteht über das Gesprächsthema eine gewisse Intimität zwischen ihnen.
- **Telefon-/Videokonferenz und Webmeeting:** Es sind gemeinsame Gesprächsplattformen, die alle Teammitglieder an einem Thema beteiligen. Eine Telefon-/Videokonferenz oder ein Webmeeting abzuhalten, macht nur Sinn, wenn auch alle einen Beitrag zum Thema leisten können. Telefonkonferenzen werden als unproduktiv erlebt, wenn die Teilnehmer nur zuhören können.

Vertrauen Sie den Projektmitgliedern, statt sie zu kontrollieren

In einem realen Team, das vielleicht sogar in einem eigenen Projektraum zusammenarbeitet, sieht der Projektleiter gleich, wer etwas tut und was jeder tut. In einem virtuellen Team hat der Projektleiter so gut wie keinen Einblick in die Arbeit und Arbeitsweise der Projektmitarbeiter. Deshalb verspüren Projektleiter, welche die Führung eines virtuellen Teams übernehmen, häufig den Impuls, Strukturen zu schaffen, mit denen sie die Arbeit der Teammitglieder kontrollieren können.

In der virtuellen Führungssituation sollten sie jedoch darauf vertrauen, dass die Projektmitarbeiter die ihnen übertragene Arbeit nach besten Wissen und Gewissen tun. Durch diesen Vertrauensvorschuss verschafft sich der Projektleiter eine natürliche Autorität. Und mit dieser Autorität gelingt es, Arbeiten zuzuweisen, Kritik zu üben und Entscheidungen durchzusetzen. Die Mitarbeiter arbeiten deshalb engagiert und motiviert, weil sie das Vertrauen, dass der Projektleiter ihnen entgegenbringt, nicht enttäuschen wollen.

Andererseits entsteht die Führungsmacht des Projektleiters auch durch das Vertrauen, dass die Projektmitglieder in ihn und seine Entscheidungen haben. Dafür kann der Projektleiter durch folgende Vorgehensweisen die Basis schaffen:

- **geeignete Arbeitssituation herstellen:** Der Projektleiter ist dafür verantwortlich, dass die Projektmitarbeiter gut arbeiten können. Dazu muss er erkennen, was sie für ihre Arbeit benötigen, und ihnen dann die geeigneten

Hilfsmittel zur Verfügung stellen. Wenn ein Projektmitarbeiter z.B. viel reisen muss, sollte der Projektleiter dafür sorgen, dass der Mitarbeiter ein Smartphone erhält, mit dem er auch von unterwegs E-Mails beantworten kann. Auch sollte er bei den virtuellen Treffen eine Atmosphäre schaffen, die es allen Teilnehmern erlaubt, sich auf das Zuhören zu konzentrieren und den realen Raum auszublenden, in dem sie sitzen. Grundvoraussetzung dafür ist eine gute technische Ausstattung, z.B. mit einem Headset. Wer ein Headset trägt, signalisiert seinen Kollegen, dass er ein Telefongespräch führt oder an einer Telefonkonferenz teilnimmt, und nicht gestört werden sollte. Die Hörer des Headsets schirmen die Ohren auch etwas von den Geräuschen des Arbeitsumfelds ab.

- **Erwartungen des Teams verstehen und eigene Erwartungen kommunizieren:** Die Teammitglieder haben Erwartungen an den Projektleiter. Diese muss er nicht alle erfüllen, aber er muss sie verstehen, damit er darauf reagieren kann. Erwarten die Teammitglieder z.B., dass der Projektleiter für sie immer erreichbar ist, kann er mit ihnen darüber sprechen, ob und wie er diese Erwartung erfüllen kann. Tut er dies nicht, sind die Teammitglieder enttäuscht, wenn er nicht verfügbar ist. Klären Sie also im Rahmen des Kick-off ab, welche Erwartungen die Teammitglieder an Sie haben. Nutzen Sie, natürlich abhängig vom Projektverlauf, alle vier bis sechs Wochen gezielt Webkonferenzen dazu, diese Erwartungen erneut zu klären.
- **Motivation der Mitarbeiter erkennen:** Wenn der Projektleiter erkennt, was die Teammitglieder antreibt, und er diese Motivation unterstützt, können die Teammitglieder ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten entfalten und erleben die Arbeit als persönlichen Erfolg. Beobachten Sie als Projektleiter, für welches Thema sich ein Mitarbeiter besonders interessiert und übertragen Sie ihm dafür die Verantwortung. Alternativ dazu können Sie die Mitarbeiter auch nach ihrer Motivation fragen.

Etablieren Sie eine virtuelle Arbeitskultur

Wenn Sie dies als Projektleiter nicht frühzeitig selbst steuern, wird sich in Eigendynamik eine virtuelle Arbeitskultur im Team entwickeln. Dies dauert aber lange und es entstehen dabei nicht immer die optimalen Arbeitsmuster. Ihre Führungsaufgabe ist es, ganz bewusst die Arbeitskultur mit den Teammitgliedern zu gestalten. Entdecken Sie, dass sich Gewohnheiten einschleichen, die nicht hilfreich sind, sprechen Sie dies im Team an, ergründen Sie gemeinsam die Ursachen und entwickeln Sie Lösungen. So kann es z.B. passieren, dass Teammitglieder parallel an derselben Aufgabe arbeiten, da sie beim virtuellen Teammeeting nicht konzentriert zugehört haben.

Ein wesentlicher Bestandteil der virtuellen Arbeitskultur ist die Technik. Am Anfang steht jedoch die Frage "Was muss getan werden?". Erst dann wird festgelegt, mit welchem Medium dies getan wird. Wesentlich ist, dass Sie sicherstellen, dass alle Teammitglieder diese Kommunikationstechnik mühelos beherrschen oder beherrschen lernen. Deshalb sollte die jeweilige Technik mit den Teammitgliedern eingeübt werden, die nicht damit vertraut sind.

Achten Sie auf Hygienefaktoren

Folgende Hygienefaktoren sind nach Ghislaine Caulat für die Arbeit in virtuellen Teams wesentlich (Caulat, 2012):

- **gleiche Arbeitssituation:** Virtuelle Teams arbeiten besser miteinander, wenn jedes Mitglied seinen eigenen virtuellen Raum einnimmt. In virtuellen Meetings sollte deshalb jeder vor seinem eigenen Telefon und PC sitzen. Eine Mischung aus mehreren Teammitgliedern, die gemeinsam in einem Büro zusammensitzen, und einzelnen Teilnehmern, die alleine dasitzen, sollte vermieden werden.

- **störungsfreie Arbeitsumgebung:** Die Mitarbeiter sollten nach Möglichkeit einen von lauten Hintergrundgeräuschen, wie z.B. arbeitenden Druckern oder klingelnden Telefonen, störungsfreien Raum für sich alleine haben, wenn sie in Telefonkonferenzen oder Webmeetings zusammenarbeiten. Nur so kann es ihnen gelingen, sich auf den virtuellen Raum zu konzentrieren.
- **hohe Qualität der Technik:** Telefon- und Webkonferenzsysteme sind die wichtigsten Verbindungselemente unter den Teammitgliedern. Deshalb sollten diese so gut wie möglich sein. Für die Sprachverbindung ist die Telefonleitung einer Internetverbindung vorzuziehen. Bei Webkonferenzen sollte darauf geachtet werden, dass die Bandbreite groß genug sein, damit Dokumente ohne große Verzögerung gemeinsam bearbeitet werden können.
- **Informelles pflegen:** Schaffen Sie Situationen, welche die Teilnehmer zu Beginn von Meetings anregen, sich persönlich auszutauschen. Dies kann ein Small Talk über das Wetter sein, aber auch eine kurze gemeinsame Entspannungsübung, indem Sie z.B. alle zu Beginn dazu auffordern, dreimal tief durchzuatmen (Caulat, 2012). Sie sollten allerdings abwägen, ob Sie ein Meeting mit einer Entspannungsübung beginnen, und die Übung auf jeden Fall auf die Bereitschaft der Teammitglieder abstimmen, sich darauf einzulassen. Planen Sie ausreichend Zeit dafür ein. Das Gleiche gilt für das Auflösen des virtuellen Meetings durch eine Abschlussrunde. Jedes Meeting sollte den Teilnehmern die Möglichkeit bieten, etwas Persönliches zu sagen.
- **Pausen machen:** Für die Arbeit in virtuellen Meetings ist eine hohe Konzentration erforderlich. Dafür sind Pausen notwendig. Bei einem dreistündigen Meeting empfehle ich, mindestens zwei Pausen von 10 Min. einzulegen.
- **Vor- und Nachbereitung von Meetings:** Was für reale Meetings gilt, trifft auch auf virtuelle Meetings zu. Sie müssen gut vorbereitet sein und die Ergebnisse müssen aufbereitet werden, damit sie umgesetzt werden können.
- **physische Hygiene:** Zur physischen Hygiene gehört, dass die Teilnehmer während einer Telefonkonferenz weder Hunger noch Durst haben und ausgeruht sind. Stress, Nervosität und Angst verstärken sich in virtuellen Räumen. Wenn Sie feststellen, dass es hier Probleme gibt, sollten Sie diese ansprechen und im Team lösen.

Führungskompetenzen für Projektleiter von virtuellen Teams

Virtuelle Projektteams haben das Spektrum der Führungskompetenzen, die ein Projektleiter mitbringen muss, erweitert. Zu der Fähigkeit, ohne hierarchische Macht zu führen, kommt hinzu, dass er exzellent mit den elektronischen Medien umgehen können muss und in der Lage ist, diese für den Aufbau der Führungsbeziehung zu nutzen.

Für die Führung virtueller Projektteams sind zusätzlich folgende Kompetenzen notwendig:

- Sie sind in der Lage, auch bei der elektronischen Kommunikation wahrzunehmen, welche Prozesse im Team ablaufen, also z.B. schnell zu erkennen, wenn sich Unmut oder gar Konflikte anbahnen. Dies können Sie z.B. daran sehen, dass sich nicht alle am Austausch beteiligen oder jemand in einer Diskussion nur stur sein Argument wiederholt.
- Sie managen Kommunikationsprozesse im Team – auch diejenigen, an denen sie nicht direkt beteiligt sind. So können Sie z.B. die Teammitglieder anregen, sich in einem Chat über die eingesetzten Tools auszutauschen und sich gegenseitig Handhabungstipps zu geben.
- Sie sind fähig, Vertrauen zu schaffen, aber auch zu schenken, obwohl Sie selten persönlichen Kontakt zu Ihren Mitarbeitern pflegen können. Dabei machen Sie sich frei davon, gleich alles kontrollieren zu wollen, und

halten es aus, den Mitarbeiter arbeiten zu lassen, ohne ständig Feedback zu bekommen, wie weit er mit seiner Aufgabe gekommen ist.

- Sie können Arbeit auch über räumliche und organisatorische Distanzen organisieren und Prozesse vernetzen, z.B. indem Sie mit den elektronischen Medien eine Ablage und Workflows etablieren.
- Sie sind innovativ und suchen immer wieder neue Möglichkeiten, um die Kommunikation und Kooperation im Team zu verbessern. Das bedeutet, dass Sie sich in Bezug auf die Technik up-to-date halten und im Rahmen einer Vorreiterrolle ausprobieren, wie diese auch in der Projektkommunikation von virtuellen Teams genutzt werden kann.

Fazit

Virtuelle Führung beginnt damit, dass Sie einen virtuellen Raum gestalten, indem nicht nur Sie mit den Projektmitgliedern kommunizieren, sondern auch die Projektmitglieder untereinander.

Bei der Führung des Projektteams ist es wichtig, auf folgende Punkte zu achten:

- Achten Sie auf die Stimmung Ihres Gegenübers und hören Sie gut zu.
- Drücken Sie Gefühle über die Stimme und verbal aus.
- Regen Sie eine "virtuelle Teeküche" an.
- Führen Sie prozessorientiert.
- Vertrauen Sie den Projektmitgliedern, statt sie zu kontrollieren.
- Etablieren Sie eine virtuelle Arbeitskultur.
- Achten Sie auf Hygienefaktoren.

Auf diese Weise entwickeln sich virtuelle Arbeitsbeziehungen, mit denen das Projektteam die Projektaufgabe lösen kann. Die Kompetenz, ein virtuelles Projektteam zu führen, fällt nicht vom Himmel. Sie entsteht durch die Auseinandersetzung mit der virtuellen Führungssituation. Mitarbeiterfeedback und ständige Reflexion helfen, die Situation zu analysieren und Lösungen für Führungsprobleme zu finden.

Literatur und Weblinks

- Bohinc, Tomas: **Führung im Projekt**, Springer Verlag, 2012
- Bohinc, Tomas: **Kommunikation in virtuellen Teams. Teil 1: Herausforderungen und Lösungsansätze**, Projekt Magazin 13/2011
- Caulat, Ghislaine: **Virtual Leadership. Learning to lead differently**, Libri Publishing, 2012
- Gary, Thomas; Stöger, Gabriele: **Teams ohne Grenzen. Und es geht doch: Virtuelle Teams erfolgreich vernetzen, führen, leben**, Orell Füssli, Zürich 2007

Fachbeitrag

Virtuelle Teams

Teil 1: Die Rolle des Projektleiters beim Aufbau virtueller Teams

Virtuelle Projektteams sind heute mehr denn je Realität in der Projektarbeit. Der Begriff "virtuell" leitet sich dabei aus der Tatsache ab, dass solche Teams sich aufgrund räumlicher Distanzen selten persönlich treffen. Sie arbeiten also eher in virtuellen denn in realen Strukturen und Räumen zusammen. Dieser Beitrag beschreibt, warum Unternehmen immer häufiger virtuelle Projektteams gründen, und verdeutlicht an einem Fallbeispiel Eigenschaften und Besonderheiten dezentraler Projektstrukturen. Projektleiter erhalten Tipps für den Aufbau virtueller Teams.

Ursachen für den Trend zum virtuellen Team

Es gibt drei Ursachen für den Trend zum virtuellen Team, die in den wirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahre begründet sind.

1. Die Welt ist gleich groß geblieben und doch näher zusammengedrückt.

Die Gründe dafür, dass die Welt zusammengedrückt ist, liegen zum einen in den modernen Kommunikationsmedien, die die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch erleichtern und dabei helfen, Distanzen zu überbrücken. Zum anderen ermöglichen es schnelle Transportmittel, Personen und Güter selbst über große Entfernungen wirtschaftlich zu transportieren. Daher spielen traditionelle Kriterien wie etwa die geographische Nähe zur Unternehmenszentrale bei der Standortwahl nur mehr eine untergeordnete Rolle. Unternehmensstandorte und Kooperationspartner werden nach Kompetenz- und Kostenkriterien ausgesucht.

Virtuelle Teams sind die Folge dieser Veränderungen. Ein Beispiel ist das Technologiezentrum in Bangalore, Indien. Fast alle Technologiefirmen von Rang und Namen gründeten dort Kompetenzzentren für die Softwareentwicklung, aus deren Ressourcenpools sich nun Projekte bedienen. So wird jedes Projekt eines Unternehmens, das spezifisches Know-how eines solchen Kompetenzzentrums nutzt, automatisch zum virtuellen Team.

2. Geographische Neuordnung der wirtschaftlichen Gewichte.

Im Zeichen von wirtschaftlicher Liberalisierung und Entwicklung entstehen neue Märkte in Regionen, in denen es diese bisher nicht oder nicht in diesem Ausmaß gab. Ein Beispiel dafür ist China. In solchen Märkten müssen die Unternehmen vor Ort Präsenz zeigen. Dies gilt insbesondere dort, wo politische Gegebenheiten die Gründung von Joint Ventures mit einheimischen Unternehmen vorschreiben, die wesentliche Teile der Wertschöpfungskette abdecken. Auch hier ist China ein Beispiel.

Früher lagerten Unternehmen aus den westlichen Industrienationen häufig nur arbeitsintensive Fertigungen aus. Heute dagegen erbringen Partnerbetriebe in den Zielmärkten beziehungsweise in Ländern mit günstigeren Pro-

Autor

Dr. Martin Kärner



Dipl.-Ingenieur, Leiter des Bereichs PrM, Learning Campus der Siemens AG, München

Kontakt:

martin.kaerner@siemens.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

duktionsbedingungen mehr und mehr Entwicklungsaktivitäten selbst. Damit entstehen weit verteilte Projektteams, die ein Abbild dieser Entwicklung darstellen.

3. Outsourcing oder organisatorische Auslagerung von Teilen der Wertschöpfungskette.

Unternehmen wählen ihre Kooperationspartner nach den Kriterien hohe Zuverlässigkeit, Kompetenz und Verfügbarkeit aus. Sie betrachten die Fixkosten aber heute viel kritischer als früher. Dies verstärkt den Trend, Leistungen von außen zuzukaufen. Subkontraktoren können im Gegensatz zu internen Abteilungen bei entsprechender Vertragsgestaltung kurzfristig auf- oder abgebaut werden, sodass Kapazitätsanpassungen sehr viel weniger Kosten verursachen. Auch durch diesen Trend werden Projektteams häufiger als früher zu virtuellen Teams.

Ein Beispiel

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor:

- Sie sind Projektleiter für ein Anlagenprojekt in einem Maschinenbauunternehmen (z.B. Bau einer Fertigungsstraße).
- Ihren Dienstsitz haben Sie in der Unternehmenszentrale in Köln.
- Was die Teamfunktionen angeht, so sind neben Ihrem Management auch das Produktmarketing und der Projektkaufmann an diesem Standort angesiedelt.
- Ihre Produktentwickler und Konstrukteure dagegen arbeiten an einem anderen Standort in Deutschland, nämlich in einem Design Center Ihres Unternehmens in München. Von dort werden auch die Monteure geschickt.
- Teile der Konstruktion werden von Partnerfirmen in London (Großbritannien) zugekauft.
- Die Fertigung ist aus Kostengründen zum Großteil nach Tschechien verlagert worden.
- Einzelne, besonders arbeitsintensive Komponenten bezieht Ihr Unternehmen aus seiner Fertigung in Malaysia.
- Da viele Standardkomponenten und Leistungen zugekauft werden, benötigen Sie intensiven Kontakt zum Einkauf. Dieser wurde nach Portugal verlegt.
- Ihre gesamte Lieferlogistik wickelt ein großer deutscher Logistikanbieter mit Sitz in Frankfurt ab, mit dem Ihr Unternehmen einen Rahmenvertrag abgeschlossen hat.
- Der Kunde wiederum sitzt in Paris, Frankreich. In der Pariser Niederlassung Ihres Unternehmens arbeitet auch der zuständige Vertriebsmann.

Und fertig ist das Teampuzzle. Sie haben also Ihre Projektteam-Funktionen auf acht Standorte verteilt, davon vier im europäischen Ausland und eine in Asien. Dies ist ein durchaus gängiges, aber nichtsdestotrotz komplexes Szenario. In den meisten Fällen sind Ihnen die Standorte durch die Infrastruktur des Unternehmens fest vorgegeben. Darauf müssen Sie sich also einstellen.

Eigenschaften virtueller Teams

Was sind die Charakteristika eines virtuellen Teams?

- Räumlich weit verteilte Kompetenzen.
- Hoher Grad an Spezialisierung der einzelnen Teammitglieder und eine damit verbundene hohe Arbeitsteilung im Projektteam.

- Hochgradig diversifiziert in Bezug auf Nationalitäten (interkulturelle Teams), Standortkulturen (z.B. Fertigung gegenüber Hauptquartier) und Fachkulturen (interdisziplinäre Teams).

Vorteile

Welche Vorteile haben virtuelle Teams für das Unternehmen?

- Hohe Effizienz und niedrige Kosten der einzelnen Teilfunktionen im Unternehmen durch Konzentration auf einen Standort.
- Nutzen von Standortvorteilen wie etwa hohe Kompetenz bei niedrigen Arbeitskosten und hoher Verfügbarkeit für einzelne Kompetenzfelder.

Was sind potenzielle Vorteile virtueller Teams für das Projekt im Vergleich zu herkömmlichen (konzentrierten) Teams?

- Diversität und Unterschiede sind im Projektmanagement immer ein Potenzial, denn verschiedene Erfahrungen, Denk- und Handlungsweisen stellen eine Bereicherung für jedes Team dar. Sie zu entdecken, zu nutzen und auszubauen – hier liegt die besondere Herausforderung für den Projektleiter.
- Ein einmal etabliertes virtuelles Team kann das Unternehmen auch für Folgeprojekte und andere Vorhaben einsetzen.
- Ein gut funktionierendes virtuelles Team bringt einen großen persönlichen Nutzen für den Projektleiter und jedes Teammitglied, denn es ist ein regional übergreifendes Netzwerk – nicht nur für das betreffende Projekt.

Risiken

Was sind potenzielle Risiken für Projekte mit virtuellen Teams?


- Die Prozesskette ist stärker zerteilt. An vielen Stellen müssen Projektleiter und Teammitglieder kommunikative, geographische oder kulturelle Barrieren überwinden.
- Für die einzelnen Projektmitglieder wird es schwieriger, sich zu verstehen, denn fachliche und kulturelle Unterschiede sowie große Entfernungen fördern Missverständnisse.
- In größeren virtuellen Teams treffen sich nie alle Mitglieder gleichzeitig. Für das Projektteam wird es daher schwieriger, eine gemeinsame Identität zu finden und zusammenzuwachsen.
- Der Projektleiter hat üblicherweise keinen oder nur sehr eingeschränkten Zugriff und begrenzte Weisungsbefugnis auf Ressourcen vor Ort und ist daher schwach, was seine Durchsetzungsfähigkeit angeht. Er ist daher auf Kooperationsbereitschaft angewiesen.

Diese Probleme können dazu führen, dass ein virtuelles Team nie arbeitsfähig wird und seine Ziele zwangsläufig verfehlt. Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen werden hin und her geschoben. In diesem Moment hat das Projekt verloren, der Projektleiter steht einsam und verlassen da.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Der Aufwand, ein virtuelles Team aufzubauen, ist wesentlich höher als bei konventionellen, konzentrierten Teams. Ist es aber einmal etabliert, so kann es aufgrund des reichhaltigeren Gesamtwissens auch wesentlich leistungsfähiger sein als ein konventionelles Team.

Rolle und Haltung des Projektleiters beim Aufbau des Projekts

Was kann die Projektleitung tun, um das Projekt gemeinsam mit dem virtuellen Team erfolgreich zu gestalten? Der Projektleiter ist einer der wenigen konstanten Köpfe im virtuellen Team. Er begleitet das Projekt über die ganze Laufzeit und trägt die Gesamtverantwortung. Insofern laufen bei ihm alle kommunikativen Fäden zusammen. Deshalb kommt ihm bei weit verteilten Teams eine entscheidende Rolle zu, wenn es darum geht, alle Beteiligten einzubinden. Wirkungsvolle Kommunikations- und Entscheidungswege im Projekt aufzubauen und aufrechtzuerhalten erfordert aktive Gestaltung, Disziplin und viel Arbeit. Daher ist der erste Schritt zur Führung virtueller Teams die Erkenntnis, dass der Projektleiter viel stärker integrativ wirken muss als bei konventionellen Teams. Er muss sich oft bewusst zum Fürsprecher gerade der weit entfernten Standorte machen.

 Investieren Sie als Leiter eines virtuellen Teams etwa doppelt so viel Zeit in die Projektkommunikation wie bei konzentrierten Teams. Versetzen Sie sich dabei in die Lage der "Remote people", also der Außenposten, die am Informationstropf der Projektleitung hängen.

Projektstart


Wichtige Themen beim Projektstart sind, wie auch beim konzentrierten Team:

- Projektziele und Projektplanung
- Aufgabenteilung im Team
- Regeln der Zusammenarbeit
- Kommunikationsmedien
- Regeln der gegenseitigen Information und Berichterstattung
- Eskalationsregeln

Lehrbücher raten zu einem gemeinsamen Kick-off-Treffen. Häufig ist dies aber gerade bei sehr großen Teams oder sehr kleinen Projekten schwierig durchzusetzen. Alternativ zu einem großen Kick-off können mehrere Treffen mit Teilen des Teams angesetzt werden. Im Extremfall sollte wenigstens der Projektleiter die Außenposten des Teams besuchen. Dadurch wächst natürlich nicht das Gesamtteam besser zusammen. Dies ist bei Teammitgliedern mit kleineren, temporären Aufgaben aber auch nicht zwingend notwendig. Hier muss der Projektleiter also zwischen zwei Optionen abwägen:

- Was ist wünschenswert?
- Was ist realisierbar?

Diese Entscheidung kann ihm niemand abnehmen.

 Investieren Sie die notwendige Zeit und das erforderliche Geld für einen Kick-off mit den dauerhaften Teammitgliedern und für Besuche bei den temporären Teammitgliedern. Stellen Sie sicher, dass sie alle die Projektziele und ihren individuellen Anteil an der Projektarbeit verstehen. Je länger die Projektlaufzeit und je komplexer die Aufgabe, umso mehr wird es sich auszahlen, wenn Sie am Anfang in das Projekt investieren.


Persönlicher Kontakt

Die Raumfahrtbehörde der Vereinigten Staaten, NASA, hat auf ihrer Homepage 100 Goldene Regeln für das Projektmanagement zusammengefasst, die aus den Projektanalysen der vergangenen 40 Jahre abgeleitet wurden. Die erste Regel weist auf die Bedeutung des persönlichen Kontakts hin:

"Rule #1: A project manager should visit everyone who is building anything for his project at least once, should know all the managers on his project (both government and contractor), and know the integration team members. People like to know that the project manager is interested in their work and the best proof is for the manager to visit them and see first hand what they are doing."


Frei übersetzt: Ein Projektleiter sollte jede Person mindestens einmal besuchen, die etwas zu seinem Projekt beiträgt. Er sollte alle beteiligten Führungskräfte kennen, auch die externen (z.B. vom Vertragspartner). Die Mitarbeiter möchten sehen, dass sich der Projektleiter für ihre Arbeit interessiert. Der beste Beweis dafür ist ein persönlicher Besuch.

In unserem Beispiel nehmen Sie zunächst Kontakt mit allen Projektbeteiligten auf, um sich ein Bild von den Projektmitarbeitern und ihrer Situation zu machen. Die groben Aufgabenbereiche sind durch die Abteilungsstrukturen weitgehend festgelegt. Wichtig ist es nun vor allem, die individuellen Lieferungen jeder Stelle zu klären und Transparenz hinsichtlich der Projektziele und ihrer Machbarkeit zu erreichen. Dazu erläutern Sie in Vorgesprächen Ihre Ziele und Ihre Vorstellungen in Bezug auf die Mitwirkung der jeweiligen Gesprächspartner und nehmen dabei offene Fragen auf. Wenn möglich sollten diese Gespräche persönlich geführt werden, um sich kennen zu lernen. In deren Verlauf bestimmen Sie dann Leistungen und Übergabepunkte soweit wie möglich.

 Gehen Sie davon aus, dass Sie mit den einzelnen Projektbeteiligten eines virtuellen Teams viel mehr Klärungsgespräche auf individueller Ebene führen müssen als bei konzentrierten Projekten, bevor Sie in einen Kick-off gehen können. Als Faustregel kann gelten: Alles, was Sie bilateral lösen können, sollte nicht zum Thema im Kick-off mit dem Team werden.


Kommunikation

Auch die letztgenannte Regel zur bilateralen Problemlösung entspricht an sich der in herkömmlichen Projektteams. Der Unterschied besteht darin, dass Sie im virtuellen Team Distanzen und Kulturgrenzen zu überwinden haben. Daher müssen Sie davon ausgehen, dass bis zu 90% der Information, die Sie übermitteln, nicht verstanden oder falsch interpretiert werden. Umgekehrt verstehen Sie vielleicht nur 10% der Informationen, die Sie bekommen. Was also tun?

 Es genügt nicht, dass Sie selbst der Meinung sind, Ihre Punkte logisch und schlüssig dargelegt zu haben. Gehen Sie guten Gewissens von unvermeidlichen Missverständnissen in der Kommunikation mit virtuellen Teampartnern aus. Geben Sie sich und Ihren Partnern also Zeit und hinterfragen Sie häufig. Umschreiben beziehungsweise wiederholen Sie mit Ihren eigenen Worten, was Sie verstanden haben oder zu verstehen glauben. Seien Sie geduldig.

Sie werden feststellen, dass Sie zu Beginn des Projekts im Wesentlichen damit beschäftigt sind, Informationen zu sammeln, auszuwerten und zu plausibilisieren. Die Zahl der Widersprüche und die Lernkurve beziehungsweise

die tägliche Änderungsrate werden zu Beginn sehr hoch sein. Lassen Sie sich dabei nicht aus der Ruhe bringen. Nach einigen Gesprächen werden Sie feststellen, dass die Dinge beginnen, in geordneten Bahnen zu laufen. Weniger neue Themen tauchen auf, die Anzahl der offenen Fragen wird kleiner und die Zahl der Missverständnisse nimmt ab. Achten Sie nun auf die Stellen im Projekt, an denen diese positive Entwicklung ausbleibt. Denn dafür kann es andere Gründe geben als kulturelle Unterschiede (z.B. unklare Kommunikationswege).

 Sorgen Sie spätestens jetzt dafür, dass Sie und Ihre Projektziele den übergeordneten Linienmanagement-Ebenen Ihrer lokalen Projektmitarbeiter bekannt sind. Verknüpfen Sie Besuche bei Ihren Projektmitarbeitern stets mit Besuchen bei deren Linienmanagement.

Auf diese Weise sorgen Sie dafür, dass Ihre Projektmitarbeiter von dort den nötigen Rückhalt bekommen. Auf der anderen Seite sichern Sie sich damit eine Eskalationsebene vor Ort, die in beide Richtungen funktioniert: Sowohl der Mitarbeiter als auch der Projektleiter haben die Möglichkeit, sich an die lokale Führungskraft zu wenden, um Probleme übergeordneter Natur zu lösen. Die lokale Führungskraft hat – zum Beispiel in einer Fabrik in Malaysia – in solchen Fällen einen viel größeren Durchgriff als der Projektleiter, kann also leichter Einfluss auf die Projektentwicklung vor Ort nehmen. Umgekehrt kann sie auch Probleme an den Projektleiter zurückspiegeln.

Bauen Sie gute Beziehungen vor Ort auf. Gerade in beziehungsorientierten Kulturen, wie die meisten asiatischen und südamerikanischen es sind, öffnen Ihnen gute Kontakte Tür und Tor. Umgekehrt bekommen Sie kein Bein auf die Erde, wenn Sie den Menschen dort nicht ein Mindestmaß an Respekt und Wertschätzung entgegenbringen.

Zusammenfassung

Als Leiter eines virtuellen Projektteams haben Sie fachlich-inhaltlich grundsätzlich dieselben Aufgaben wie in einem konventionellen, konzentrierten Team. Auch die Ergebnisse der Projektphasen unterscheiden sich inhaltlich nicht von denen eines konventionellen Teams. In der Definitionsphase kümmern Sie sich zunächst um die Projektziele, die Projektorganisation und den Projektablauf. Sie strukturieren die Aufgabenbereiche mittels Produkt- und Projektstrukturplan.

Der Unterschied liegt in der Gewichtung Ihrer Tätigkeit, vor allem was die Zusammenarbeit und die Kommunikation angeht: Sie begeben sich viel stärker in die Rolle desjenigen, der die verschiedenen Einheiten verbindet, in die Rolle des Moderators und des Katalysators zur Problemlösung.

Sie sind der konstante Ansprechpartner für alle Teammitglieder und haben die Verantwortung für die Gestaltung der Zusammenarbeit über Länder- und Kulturgrenzen hinweg. Ihre Sozialkompetenz und Ihre Fähigkeit, mit scheinbaren oder echten Widersprüchen und Widerständen umzugehen, sind hier in hohem Maße gefragt.

Fachbeitrag

Virtuelle Teams

Teil 2: Architektur der Zusammenarbeit in virtuellen Teams

Sie sind Projektleiter, haben sich in der Projektarbeit bewährt, können Projekte planen und steuern und beherrschen alle Tools des Projektmanagements. Nichts bringt sie so leicht aus der Ruhe. Doch nun leiten sie ein virtuelles Team und die Zusammenarbeit mit den Kollegen will nicht so recht funktionieren. "Die tun nicht, was nötig ist, und finden sich wohl auch noch gut dabei...", so die Klage eines betroffenen Projektleiters. Vielleicht haben Sie eine Situation wie diese auch schon einmal erlebt. Was kann ein Projektleiter tun, um für eine reibungslose Zusammenarbeit des Teams zu sorgen?

Diese Artikelreihe liefert Ihnen Tipps und Hilfsmittel, die die Arbeit mit virtuellen Teams erleichtern. Der erste Teil, "Die Rolle des Projektleiters beim Aufbau virtueller Teams" beschrieb die Unterschiede zwischen virtuellen und konventionellen (konzentrierten) Teams und zeigte, wie der Projektleiter selbst zum erfolgreichen Umgang mit diesen Unterschieden beitragen kann, indem er tragfähige zwischenmenschliche Beziehungen aufbaut und sorgfältig kommuniziert.

Der vorliegenden zweiten Teil beschreibt, wie man tragfähige Teamstrukturen herstellen kann. Er zeigt, welche zentrale Faktoren die Komplexität erhöhen, welche Bedeutung das Kernteam besitzt und wie der Projektleiter die Zusammenarbeit der verschiedenen Funktionen im Projekt regeln kann.

Komplexitätsfaktoren

Virtuelle Teams sind dadurch gekennzeichnet, dass die Teammitglieder räumlich getrennt sind und sich selten persönlich treffen. Daraus ergeben sich besondere Komplexitätsfaktoren. Die wichtigsten sind:

- Anzahl und Diversität der beteiligten ethnischen und regionalen Kulturen
- Anzahl der Ländergrenzen, die das Team überspannt
- Distanz (z.B. Unterschiede in Zeitzonen)
- Existenz historischer Lasten (z.B. Personen, Organisationen oder Kulturen, die durch aktuelle oder historischen Konflikte belastet sind)

Sie überlagern die folgenden Komplexitätsfaktoren, die in jedem Projektteam vorhanden sind:

- Anzahl der Projektbeteiligten (absolute Teamgröße)
- Anzahl der organisatorischen Grenzen (z.B. Bereichs- und Abteilungsgrenzen)
- Art und Anzahl der Hierarchiestufen im Projekt (Tiefe der formellen und der informellen Projektorganisation, gekennzeichnet beispielsweise durch Teilprojektleiter und informelle Führer)

Autor

Dr. Martin Kärner



Dipl.-Ingenieur, Leiter des Bereichs PrM, Learning Campus der Siemens AG, München

Kontakt:

martin.kaerner@siemens.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

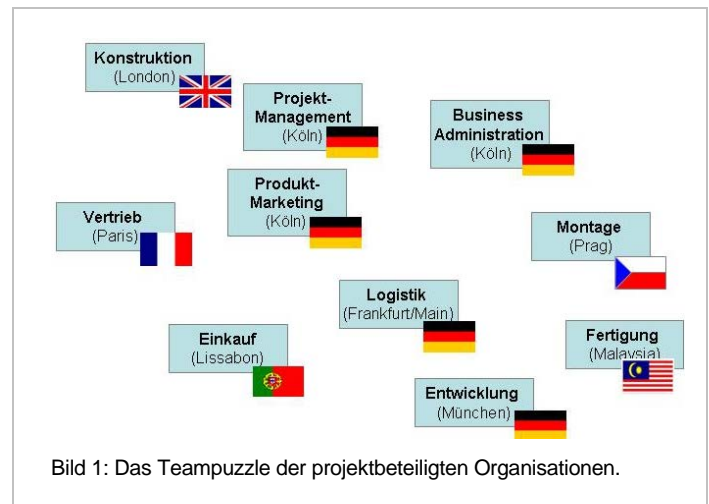
- Art und Anzahl der verschiedenen beteiligten Fachabteilungen (Breite der Projektorganisation, gekennzeichnet durch die beteiligten Bereiche und Abteilungen)
- Anzahl der involvierten disziplinarischen Hierarchiestufen

Virtuelle Teams sind im Allgemeinen durch komplexere Ausgangsbedingungen geprägt als konzentrierte, da sie mehr beteiligte Organisationen, Gruppen und Kulturen und damit sichtbare und unsichtbare Grenzen aufweisen. Haben Sie ein Bewusstsein für diese natürlichen Barrieren in virtuellen Teams entwickelt, ist ein erster wichtiger Schritt getan. Denn anstatt sich von ihnen genervt zu fühlen, beginnen Sie zu akzeptieren, dass ihre Überwindung eine Aufgabe und Teil Ihrer Arbeit ist. Die Frage lautet nun: Wie gehen Sie mit diesen Barrieren um?

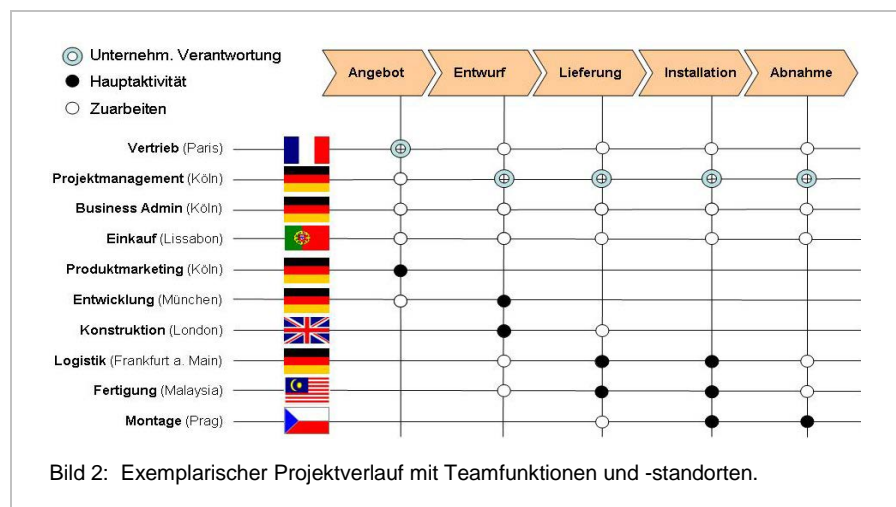
Die Zusammenarbeit planen

Vergegenwärtigen Sie sich die derzeitige Situation und überlegen Sie dann, wie Sie mit den Chancen und Risiken der internationalen und interkulturellen Projektumgebung zielgerichtet umgehen. Als Beispiel dient ein vereinfachtes, fiktives Anlagenprojekt, das bereits im ersten Teil der Serie verwendet wurde. Bild 1 zeigt in loser Anordnung das Teampuzzle der projektbeteiligten Organisationen.

Dieses Puzzle ist sehr unübersichtlich. Ordnen Sie die Komponenten systematisch an, um Ihre Projektsituation graphisch darzustellen – zum Beispiel orientiert am Projektablauf beziehungsweise am Prozess (Bild 2). Aus der Darstellung lässt sich ablesen, wer in welcher Projektphase beteiligt ist oder beteiligt werden muss.



Die unternehmerische Verantwortung in Bild 2 bezeichnet die Verantwortung für das Projektergebnis, qualitativ wie quantitativ. In unserem Beispiel liegt sie in der Angebotsphase beim Vertrieb, während das Projektmanagement sie in der Realisierungsphase übernimmt. Als Hauptaktivität werden die wichtigsten fachlich-inhaltlichen Tätigkeiten zum Abschluss der jeweiligen Projektphase bezeichnet. Während des Projektverlaufs wird die Hauptaktivität von unterschiedlichen Funktionen (Abteilungen) in wechselnder Zusammensetzung übernommen.



Viele Funktionen sind Unterstützungsfunktionen und mit so genannten Zuarbeiten betraut. Hierunter fallen beispielsweise Lieferungen. Es ist wichtig, dass die Unterstützungsfunktionen über für sie relevante Vorgänge informiert werden. Die Unterstützungsfunktionen sind in Bild 2 exemplarisch und vereinfacht aufgeführt, da sie in jedem Projekt anders aussehen können.

! Eine Darstellung wie in Bild 2 ist gut geeignet, um mit den betreffenden Mitarbeitern deren Aufgabenbereiche im Projekt durchzusprechen und die Schnittstellen für Übergaben festzulegen. Klären Sie zuerst die grundsätzlichen Fragen und gehen Sie dann ins Detail. So entsteht Stück für Stück ein phasenorientierter Projektstrukturplan (siehe z.B. "PMI Practice Standard for Work Breakdown Structure"). Nutzen Sie auch die Projektabwicklungsrichtlinien und die entsprechenden Checklisten für Ihren Bereich. Diese sind eine große Hilfe und erleichtern es Ihnen, an alles zu denken.

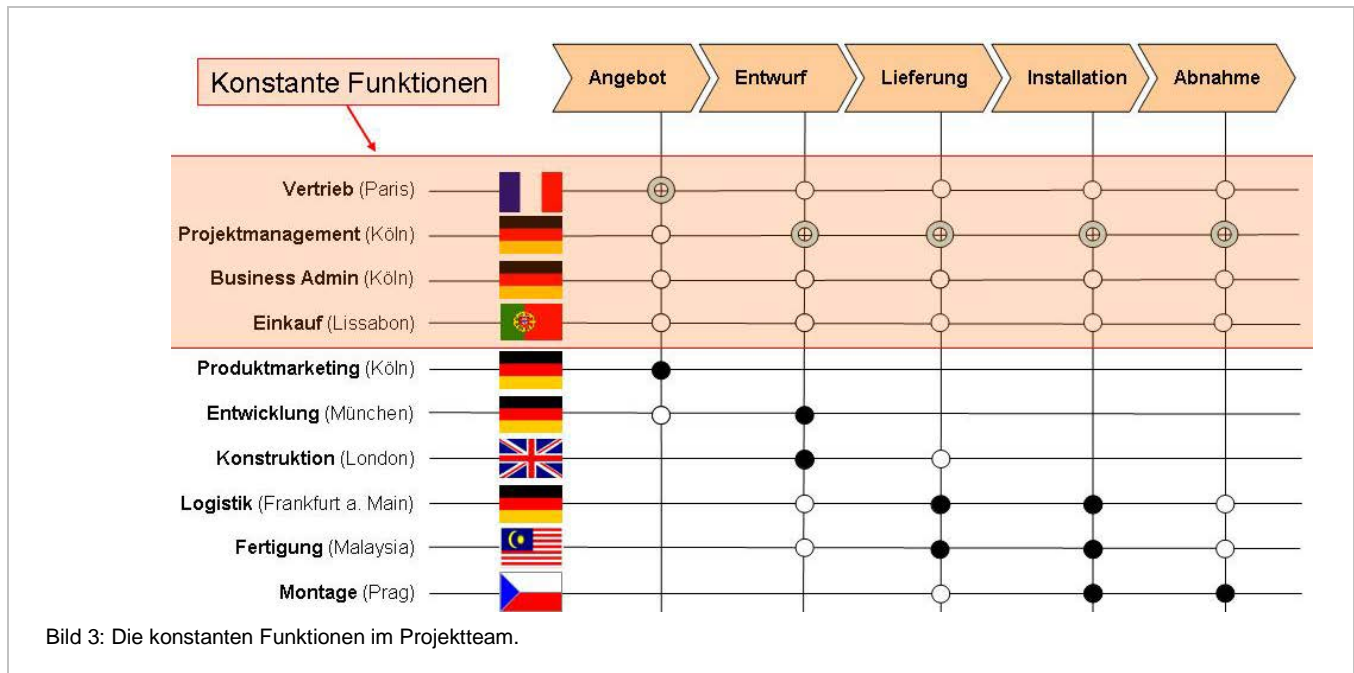
Aus dem Diagramm lassen sich in unserem Beispiel folgende Komplexitätsfaktoren ablesen:

- Das Projekt umfasst mindestens zehn beteiligte Abteilungen/Funktionen.
- Die Projektfunktionen befinden sich auf zwei Kontinenten, in sechs Nationen und an acht Standorten.
- Im Projektverlauf wird die fachliche Hauptaktivität für einige Zeit in Europa und Asien gleichzeitig erbracht.
- Neun von zehn Teamfunktionen sitzen in Europa, somit liegt hier auch der Teamschwerpunkt. Das kann für die Sicht der einzigen beteiligten Stelle in Asien auf das Projekt von Bedeutung sein. Auf die wenigen Asiaten im Projekt kommt die Zusammenarbeit mit einem rein europäisch geprägten, und damit kulturell sehr fremden Team zu. Auch konzentriert sich aus Sicht der Asiaten alle Macht in Europa. Es ist ratsam, diesem Aspekt Aufmerksamkeit zu schenken, damit die Minderheiten im Projekt nicht isoliert werden. Sprechen Sie dieses Thema bei Ihren asiatischen Partnern an, so erfahren Sie, ob Sensibilitäten bestehen. Wenn Sie sich zum Vermittler und Fürsprecher aller Kulturen machen, sensibilisieren Sie Ihre europäischen Partner für bestehende Kulturunterschiede und können Problemen vorbeugen.

Sie haben nun Transparenz über die Teamsituation geschaffen. Damit Sie ein vollständiges Bild der Ausgangslage Ihres Projekts erhalten, sei an dieser Stelle auf die Projektumfeld- oder Stakeholderanalyse verwiesen, welche die Klärung der Projektziele und der verschiedenen Interessen systematisch unterstützt. Sie ist in komplexen Situationen unerlässlich und liefert wichtige Hinweise für die Priorisierung der Aktivitäten, die Sie zu Projektstart durchführen müssen.

Das Kernteam

In Bild 2 fällt auf, dass bestimmte Funktionen während der gesamten Projektlaufzeit eingebunden sind. In unserem Beispiel ist das zunächst der Vertrieb. Er ist die wichtigste Schnittstelle zu den Entscheidungsträgern auf Kundenseite, mit denen bis zum Schluss intensiv kooperiert wird. Außerdem der betriebswirtschaftliche Bereich (Business Administration), der die finanzielle Seite und das Controlling abdeckt. Der Einkauf verhandelt in allen Phasen mit den Lieferanten und Unterauftragnehmern. Und schließlich ist auch das Projektmanagement während der gesamten Laufzeit aktiv.



Diese Funktionen und ihre Repräsentanten sind Konstanten im Projektteam und bilden das so genannte Kernteam. In Bild 3 ist dieses farbig hinterlegt. Selbstverständlich können sich die konstanten Funktionen in unterschiedlichen Projekten auch aus anderen Bereichen und Abteilungen (z.B. Qualitätssicherung) oder aus Experten zusammensetzen. Die Tatsache, dass sie an allen Projektphasen beteiligt sind, bedingt eine besonders intensive Zusammenarbeit, die möglichst reibungslos funktionieren sollte. Dies zu gewährleisten, ist eine besondere Herausforderung. In unserem Beispiel gehören immerhin Standorte in drei Ländern zum Kernteam: Deutschland, Frankreich und Portugal.

Wenn Sie sich das Projekt als Haus vorstellen, dann sind die konstanten Funktionen ein wichtiges Architekturelement für das Projektteam. Sie bilden die Stützmauern, um die herum die wechselnden fachlich-inhaltlichen Funktionen aufgebaut werden. Die Kultur und die Qualität der Zusammenarbeit innerhalb dieses Kernteams sind das Fundament des Hauses. Funktioniert die Zusammenarbeit, so ist das Fundament tragfähig und erdbebensicher. Daher lohnt es sich, bei Projektstart sein Augenmerk darauf zu richten.

Die wichtigsten Punkte

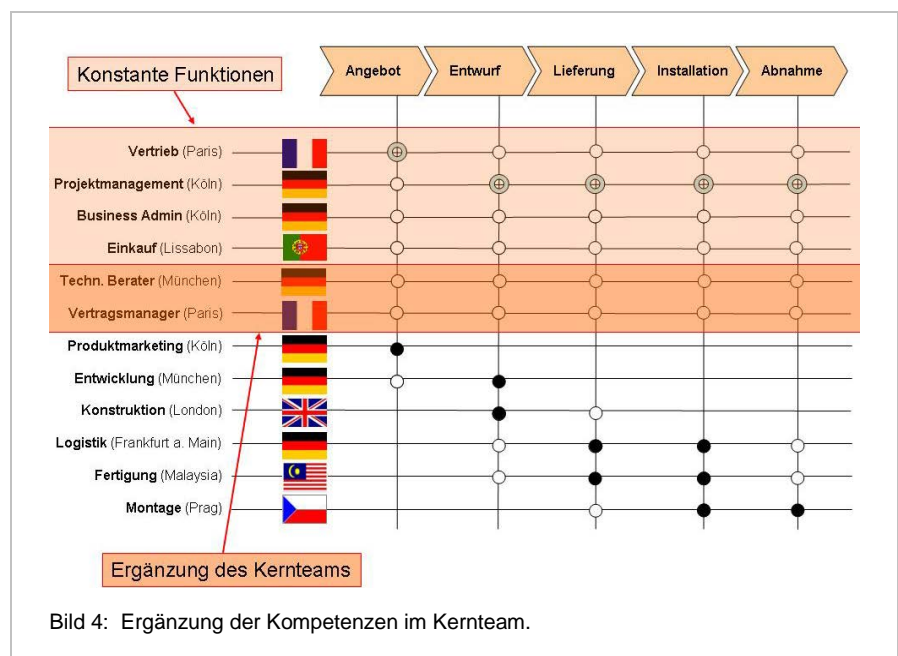
- Vergegenwärtigen Sie sich, welche Funktionen Sie über die gesamte Projektlaufzeit benötigen.
- Konzentrieren Sie sich zunächst auf die personelle Besetzung dieser Funktionen, denn mit den betreffenden Mitarbeitern werden Sie viel zu tun haben. Ihr Einfluss auf die personelle Besetzung ist zu Projektbeginn am größten. Versuchen Sie, Mitarbeiter zu gewinnen, die Sie aus früherer guter Zusammenarbeit kennen und mit denen "die Chemie stimmt". Neue Kollegen sollten Sie umgehend besser kennen lernen.
- Bei der Auswahl Ihrer ausländischen Mitarbeiter sind Sie häufig eingeschränkt, da Sie sich am betreffenden Standort nicht auskennen und jemanden zugewiesen bekommen. Achten Sie deshalb in den ersten Gesprächen darauf, ob der Mitarbeiter über das notwendige Fachwissen verfügt und ob "die Chemie" zwischen Ihnen stimmt. Sollten Sie Zweifel haben, sprechen Sie mit der Führungskraft über Alternativen. Seien Sie dabei offen, aber rücksichtsvoll gegenüber dem betreffenden Mitarbeiter.

- Definieren Sie gemeinsam mit den Betreffenden in Einzelgesprächen deren Aufgaben und Verantwortungsbereiche. Stellen Sie sicher, dass die Mitglieder Ihres Kernteams den Rückhalt ihrer Linienführungskräfte haben.
- Machen Sie sich und Ihr Projekt vor Ort bekannt, indem Sie nicht nur mit Ihrem Projektmitarbeiter Kontakt aufnehmen, sondern auch mit dessen Führungskraft und auch mit mittelbar am Projekt beteiligten Abteilungen.
- Besprechen Sie darüber hinaus, wie Sie zusammenarbeiten wollen beziehungsweise welche Bedürfnisse bestehen, und formieren Sie das Kernteam. Nach den bilateralen Klärungen ist ein Treffen aller Beteiligten dringend notwendig.
- Planen Sie nun gemeinsam das Projekt und besprechen Sie, wer welche Schnittstelle zu anderen Projektpartnern übernimmt.

Diskutieren Sie vor allem auch, welche Funktion oder welche Kompetenzen im Kernteam noch fehlen. Indem Sie das Kernteam ergänzen, erhalten Sie weitere Schnittstellen, um die Sie sich kümmern müssen; das virtuelle Team wird dadurch komplexer. Zusätzliche Kompetenz im Team erfordert mehr Aufwand in der Koordination und Kommunikation.

In unserem Beispiel sind keine technischen Funktionen im Kernteam vertreten. In einem Anlagenprojekt ist technische Kompetenz aber unerlässlich. Deshalb wird ein technischer Berater aus der Entwicklungsabteilung hinzugezogen.

Seine Rolle müssen Sie ebenso klären wie die Rollen aller anderen Mitglieder des Kernteams. Unter Umständen ist es sinnvoll, ihn zum technischen Projektleiter zu ernennen und mit den entsprechenden Befugnissen auszustatten. Weil im Projekt das französische Recht anzuwenden ist, wird außerdem ein Vertragsmanager engagiert, der in Paris sitzt. Die zusätzlichen Funktionen sind in Bild 4 dargestellt.



Die wichtigsten Punkte

- Finden Sie heraus, welche Fachkompetenz im Kernteam unterrepräsentiert ist. Stellen Sie sich die Frage, woher Sie diese Kompetenz bekommen, und ergänzen Sie das Kernteam entsprechend. Die Entscheidung, ob eine Funktion dem Kernteam oder dem erweiterten Team zuzuordnen ist, hängt von der Dauer der Mitarbeit im Projekt ab.
- Lassen Sie sich nicht durch wachsende Komplexität daran hindern, die Mitarbeiter und die Kompetenzen in das Team zu integrieren, die Sie brauchen.

- Die Organisation des Projekts ist Ihre wichtigste Aufgabe als Projektleiter. Sie ist Leitungsaufgabe und gleichzeitig Schwerarbeit. Nehmen Sie sich deshalb die notwendige Zeit dazu. Lassen Sie die fachlichen Fragen durch die Experten klären. Geben Sie ihnen Aufgaben, hören Sie ihnen gut zu und führen Sie ihre Ergebnisse zusammen, anstatt inhaltliche Probleme selbst zu lösen. Nur dadurch bewältigen Sie die Komplexität des virtuellen Teams.

Wenn Sie so weit gekommen sind, haben Sie entscheidende Fundamente gelegt und eine Vorarbeit geleistet, die sich im Projektverlauf auszahlen wird. Mit einem funktionierenden Kernteam stehen Ihnen Personen zur Seite, die Ihnen beim weiteren Aufbau des Projektteams wertvolle Unterstützung leisten. Ihre persönliche Arbeitskapazität ist damit vervielfacht, Sie stehen nicht mehr alleine da.

Die wechselnden Funktionen im Projektteam

Ein Projekt vereint die Aktivitäten von Abteilungen und Organisationen über einen bestimmten Teil der Wertschöpfungskette, oft auch über die gesamte. Im Projektverlauf werden je nach Fortschritt jeweils verschiedene Funktionen benötigt. Daher ändern sich die Verantwortungsbereiche der Teammitglieder, auch die Teamzusammensetzung wechselt. In Bild 5 sind die wechselnden Funktionen in unserem Projektbeispiel exemplarisch blau hervorgehoben.

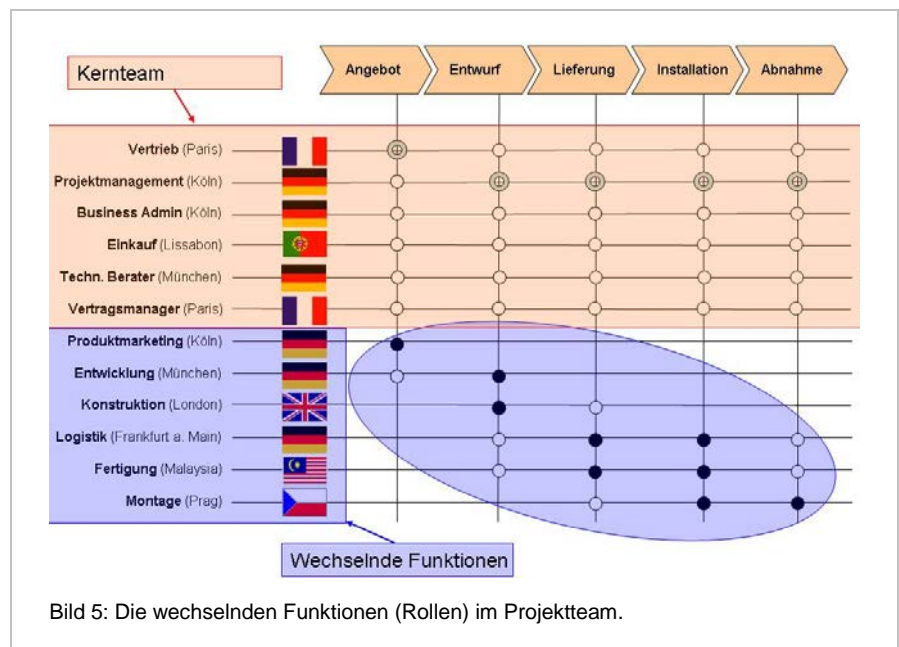


Bild 5: Die wechselnden Funktionen (Rollen) im Projektteam.

Die Zusammenarbeit der wechselnden Funktionen ist verschieden intensiv. Um das in der jeweiligen

Phase erforderliche Arbeitsergebnis zu erzielen, müssen jeweils einige Projektteilnehmer Schwerpunktaktivitäten übernehmen und viele andere über die für ihre eigene Arbeit notwendigen Ergebnis, Fortschritte und Änderungen unterrichtet werden bzw. Zuarbeiten leisten (siehe Projekt Magazin 10/04, "Projektcontrolling: Der Informations- und Datenfluss"). Stakeholder, die gerade nicht am Projekt mitarbeiten, sind zu informieren. Dies ist in Bild 5 durch weiße Kreise kenntlich gemacht.

Anforderungen an den Projektleiter

Welche Anforderungen ergeben sich daraus für den Projektleiter eines virtuellen Teams? Zunächst müssen zu Beginn des Projekts alle wechselnden Funktionen einbezogen und darüber informiert werden, welche Aufgaben in welcher Projektphase auf sie zukommen. Selbst wenn sie erst relativ spät im Projektverlauf beteiligt sind, benötigen sie Vorbereitungszeit und die Gelegenheit, die Projekthinhalte und die Planung zielgerichtet zu beeinflussen. Als Beispiel seien Fertigungen genannt, deren Maschinen und Rüstsätze monatelange Vorläufe haben. Bei der Projektplanung müssen solche Gegebenheiten berücksichtigt werden. Zudem können Fertigungen oft kostenoptimierte Lösungen zur Verfügung stellen, sofern sie rechtzeitig gefragt werden.

Die wichtigsten Punkte

- Gehen Sie als Projektleiter aktiv und sehr früh auf alle benötigten Funktionen zu und stellen Sie Ihre Ziele und Pläne vor.
- Der Zeitpunkt dafür ist richtig, wenn Sie eine erste Vorstellung davon haben, was Sie von den Betreffenden benötigen. Tun Sie es in jedem Fall, sobald Ihr Kernteam arbeitsfähig ist – auch oder gerade weil Ihre Planung zu diesem Zeitpunkt noch nicht hundertprozentig steht.
- Das Feedback, das Sie in der Anfangsphase erhalten, erlaubt es Ihnen, wichtige Grundsatzentscheidungen für die Projektplanung zu treffen und sie gegebenenfalls noch zu ändern. Typischerweise werden in dieser Phase Personal, Standorte und Lieferanten ausgewählt und damit die notwendigen Strukturen geschaffen.

Das Kernteam nimmt Ihnen den Großteil der Arbeit ab, indem seine Mitglieder ihre jeweiligen Schnittstellen überwachen und einbeziehen. Geben Sie Ihren Mitgliedern Ihres Kernteams Aufträge und führen Sie die Ergebnisse gemeinsam zusammen. Der Vertriebsmitarbeiter und der Vertragsmanager sind für den Kunden verantwortlich, der Einkäufer für die Lieferanten, der technische Berater für die Entwicklung und die Konstruktion usw. Als Projektleiter ist es Ihre Aufgabe, die kritischen Stellen zu überwachen, an denen Probleme und Risiken entstehen. Jetzt zählt es sich zum ersten Mal aus, dass Sie ein funktionierendes Kernteam geformt haben.



Nutzen Sie das Kernteam, um die Komplexität eines virtuellen Teams zu bewältigen. Dazu müssen Sie als Projektleiter viel stärker leiten als bei konzentrierten Teams. Das heißt: Setzen Sie Ziele und schwören Sie das Team auf diese ein ("Commitment"). Das ist wichtiger als selbst operativ zu arbeiten.

Zusammenfassung

Wer ein virtuelles Team leitet, sollte die Komplexitätsfaktoren und Barrieren kennen, die solche Teams im Unterschied zu konzentrierten Teams kennzeichnen. Es gilt, eine geeignete Organisationsstruktur aufzubauen. Deren "Herz" ist ein Kernteam, dessen Mitglieder jeweils für bestimmte Schnittstellen zu den wechselnden Funktionen im Projekt zuständig sind. Mit Hilfe des Kernteams ist es möglich, die Komplexität eines virtuellen Teams zu bewältigen. Der Projektleiter sollte sich auf seine Leitungsfunktion konzentrieren und nicht versuchen, selbst operativ zu arbeiten. In fachlichen Fragen kann er sich auf seine Experten stützen, anstatt solche Probleme selbst zu lösen.

Literatur

- Zum Projektstrukturplan: Project Management Institute: "PMI Practice Standard for Work Breakdown Structure", S.43ff., PMI 2001, ISBN 1-880410-81-8
- Zur Projektumfeld- und Stakeholderanalyse: Heinz Schelle, Roland Ottmann, Astrid Pfeiffer: "ProjektManager", GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. 2005, ISBN 3-924841-26-8
- Zum Informationsfluss in Projekten: "**Projektcontrolling: Der Informations- und Datenfluss**", Projekt Magazin, Martin Kärner, Ausgabe 10/2004

Fachbeitrag

Virtuelle Teams

Teil 3: Maßnahmen für eine gute Zusammenarbeit

Ein virtuelles Team zu führen stellt besondere Anforderungen an den Projektleiter. Diese Artikelreihe liefert Tipps und Hilfsmittel, die die Arbeit mit virtuellen Teams erleichtern.

Der erste Teil, "**Die Rolle des Projektleiters beim Aufbau virtueller Teams**" beschrieb die Unterschiede zwischen virtuellen und konventionellen (konzentrierten) Teams und zeigte, wie der Projektleiter wirkungsvolle Kommunikations- und Entscheidungswege aufbauen kann. Der zweite Teil, "**Architektur der Zusammenarbeit in virtuellen Teams**", enthielt Ratschläge zum Aufbau tragfähiger Teamstrukturen.

Im vorliegenden dritten Teil erfahren Sie, was Sie als Projektleiter tun können, um über einen längeren Zeitraum eine gute Zusammenarbeit der Teammitglieder zu gewährleisten. Es werden sechs Maßnahmen vorgestellt, die dabei helfen, ein virtuelles Team zu pflegen:

1. Schaffen Sie ein gemeinsames Verständnis von den Geschäftsprozessen
2. Vereinbaren Sie Verhaltensziele
3. Strukturieren Sie die Projektkommunikation
4. Dokumentieren Sie das Projekt
5. Etablieren Sie eine Meetingkultur
6. Fördern Sie die Identifikation mit dem Projekt

Diese Maßnahmen sind in jedem Projekt wichtig. Für virtuelle Teams ist ihre Bedeutung aber besonders groß, da sie helfen, geographische und kulturelle Barrieren zu überwinden, wie sie insbesondere in virtuellen Teams auftreten. Diese Barrieren wurden als Komplexitätsfaktoren im zweiten Teil der Artikelserie erörtert. Je nach den individuellen Gegebenheiten in Ihrem Projekt sollten Sie die einzelnen Maßnahmen unterschiedlich gewichten und entsprechend anwenden. Priorisieren Sie, denn Sie werden nicht alles auf einmal etablieren können. Beginnen Sie an den Punkten, bei denen die größten Defizite bestehen, und setzen Sie die Maßnahmen um, ohne die die weitere Arbeit zum Stillstand käme. Haben Sie beispielsweise neue Mitarbeiter rekrutiert, dann ist es Ihre wichtigste Aufgabe, diese arbeitsfähig zu machen, indem Sie zunächst ihre Rollen und die Geschäftsprozesse im Projekt besprechen. Kümmern Sie sich erst danach um die Meetingkultur und die Identifikation mit dem Projekt. In einer soliden Organisation mit vielen erfahrenen Mitarbeitern dagegen besteht bei den Geschäftsprozessen wenig Handlungsbedarf. Hier müssen Sie zuerst für eine gute Zusammenarbeit und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt sorgen.

Autor

Dr. Martin Kärner



Dipl.-Ingenieur, Leiter des Bereichs PrM, Learning Campus der Siemens AG, München

Kontakt:

martin.kaerner@siemens.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Schaffen Sie ein kollektives Verständnis von den Geschäftsprozessen

Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist, dass die Projektbeteiligten gemeinsame Prozesse und Vorgehensweisen kennen und sie anwenden. Die folgende Liste enthält einige der wichtigsten Vorgänge rund um das Projekt, für die Sie als Projektleiter verantwortlich sind:

- Projektmanagement (z.B. Richtlinien der Planung und Abwicklung)
- Risikomanagement
- Vertragsmanagement, Umgang mit Änderungsaufträgen (Change Orders) und Claim Management
- Betriebswirtschaftliche Prozesse (z.B. Projektkalkulation, Projektfinanzierung, Angebots- und Rechnungsstellung)
- Konfigurationsmanagement
- Qualitätsmanagement
- Projekteinkauf, Bestellungen und Verrechnungen
- Fertigungs- und Lieferlogistik

In konzentrierten Teams werden offene Fragen zu einzelnen Vorgängen häufig erst dann geklärt, wenn sie gerade aktuell sind. Oft genügt dafür ein Anruf oder ein Treffen mit dem Verantwortlichen. Als Projektleiter müssen Sie viele Vorgänge also nicht im Vorfeld detailliert festlegen, sondern können bei Bedarf aktiv werden. In virtuellen Teams ist das anders. Hier geschieht es leicht, dass bestimmte Fragen ungeklärt bleiben, weil Sie nichts davon wissen und deshalb nichts tun können, um für Klärung zu sorgen. Sie erfahren erst davon, wenn Sie durch Zufall darauf stoßen oder wenn bereits Probleme entstanden sind und diese bis zu Ihrer Hierarchiestufe hinauf weitergereicht wurden. Eine nachträgliche Schadensbehebung erfordert viel Energie – und ist oft vermeidbar.



Vergegenwärtigen Sie sich zu Projektbeginn, welche Prozesse für Ihr Projekt relevant sein werden oder werden können. Sprechen Sie mit Ihren Teammitgliedern über diese Prozesse und ihre Bedeutung und darüber, wie sie in der Praxis gelebt werden. Vereinbaren Sie, wie mit Änderungen der Abläufe umgegangen werden soll und wer gegebenenfalls informiert und einbezogen werden muss.

In den meisten Unternehmen existieren festgelegte Prozesse. Gibt es im Einzelfall keine Richtlinie oder eingeführte Praxis, müssen Sie den entsprechenden Prozess für das Projekt gemeinsam mit den Teammitgliedern entwickeln und in die Projektablaufplanung integrieren. Bedenken Sie dabei: Es besteht immer ein Unterschied zwischen dem schriftlich niedergelegten und dem gelebten Prozess. Ersterer ist sozusagen das Gesetz, letzterer die Auslegung. Je nachdem, wie genau der beschriebene Prozess den Geschäftsfall abbildet, wird er mehr oder weniger gut gelebt. Betrachten Sie daher den dokumentierten Prozess als Grundlage, aber seien Sie besonders in virtuellen Teams offen für Verbesserungsvorschläge. Oft existieren in den Außenstellen völlig andere Rahmenbedingungen als in der Zentrale, in der die Handbücher verfasst werden.

! Achten Sie sehr genau darauf, dass die Mitarbeiter sich an die vereinbarten Vorgehensweisen halten. Seien Sie aber kein Paragraphenreiter, wenn Sie die Vorgehensweisen festlegen. Handeln Sie pragmatisch – vor allem, wenn ein Mitarbeiter bessere Lösungen vorbringt als Sie.

Vereinbaren Sie Verhaltensziele

Virtuelle Teams setzen sich häufig aus Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalitäten und Kulturen zusammen; die Teammitglieder unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Verhaltens- und Vorgehensweise, z.B. wenn es darum geht, Sachverhalte zu klären oder in Problemsituationen eine Eskalation herbeizuführen. Interkulturelle Kurse sind als Vorbereitung zwar nützlich, liefern aber kein Patentrezept für die Führungsarbeit in solchen Teams.

Klären Sie daher bei Ihren ersten bilateralen Gesprächen mit den einzelnen Projektmitarbeitern, beispielsweise im Zug der Strukturierung von Aufgabenbereichen, auch die Verhaltensziele der Zusammenarbeit. Hierzu einige Leitfragen:

- Wie viel Abstimmung und Kopplung zwischen uns ist wünschenswert, wie viel ist mindestens notwendig? Wie oft und mit welchem Medium kommunizieren wir?
- Wie können wir feststellen, ob die Aufgaben zurzeit noch planmäßig erfüllt werden und was anders verläuft als geplant?
- Was benötigen wir, um die Aufgaben gut zu erfüllen? Welche Hindernisse bestehen und wie können wir sie überwinden?
- Wie bzw. auf welchem Weg stimmen wir uns ab, wenn Änderungsbedarf besteht? Wie schnell müssen wir in solchen Fällen die Sachlage klären?
- Wie gehen wir mit Störungen um? Was regeln wir unter uns, also ohne dass Projektleiter oder Projektmitarbeiter zu ihren Vorgesetzten oder denen des anderen Beteiligten eskalieren? Und in welchem Fall wird an den/die Vorgesetzten eskaliert? Wie wird der Sachverhalt in diesem Fall kommuniziert und was geschieht dann?

! Wenn Sie solche Fragen anhand von konkreten Beispielen und Fragestellungen in das Gespräch über Aufgaben und Projektziele einflechten, klären Sie damit die Regeln der Zusammenarbeit. Formulieren Sie Ihre eigenen Bedürfnisse und nennen Sie die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit Sie aus der Ferne ein gutes Gefühl behalten können. Die Klarheit beginnt bei Ihnen selbst. Und hören Sie dann gut zu, wenn Ihr Gesprächspartner Ihnen sagt, was er von Ihnen benötigt. Akzeptieren Sie, dass Sie beim ersten Treffen nicht alle Fragen klären können. Rechnen Sie mit Irritationen, diese lassen sich kaum vermeiden, wenn verschiedene Kulturen zusammenarbeiten. Es kostet Zeit und Energie, eine gute Zusammenarbeit aufzubauen. Seien Sie also geduldig.

Strukturieren Sie die Projektkommunikation

In der Regel sind viele Teilnehmer (Sender und Empfänger) in die Projektkommunikation eingebunden. In unserem Beispielprojekt "Anlagenbau" aus Teil 1 und Teil 2 dieser Artikelreihe kommuniziert der Projektleiter mit bis zu zehn Abteilungen an acht Standorten in sechs Ländern. Insgesamt müssen rund 50 Projektmitarbeiter geführt werden. Sie sind wichtige Stakeholder. Es gibt aber noch weitere Projektinteressenten, die in die Kommunikation eingebunden werden müssen; dazu gehören zumindest der Kunde und das eigene Management bzw. der Lenkungsausschuss. Meist existieren darüber hinaus weitere Stakeholder wie etwa andere Projektleiter und Fachabteilungen. Um mit dieser großen Zahl von Projektteilnehmern be-

ziehungsweise -interessenten umgehen zu können, ist eine zielgerichtete und strukturierte Kommunikation in Ihrem Projekt nötig. Durchdenken Sie Ihre Projektkommunikation anhand folgender Leitfragen:

Wer informiert und wer muss informiert werden?

In der Regel nehmen an Ihrer Projektkommunikation zumindest die folgenden Partner teil:

- Kunde
- Projektleiter
- Management/Lenkungsausschuss
- Projektteammitglieder
- Fachabteilungen
- andere Projektleiter und ihre Teammitarbeiter
- weitere Stakeholder (z.B. Investoren, Arbeitnehmervertreter, Behörden)

In internationalen Projekten können diese Stakeholder über die ganze Welt verstreut sein. Vergegenwärtigen Sie sich, wer welche Informationen hat oder benötigt. Anhaltspunkte liefert der Projektstrukturplan, der alle Lieferungen und Leistungen im Projekt beschreibt und Verantwortlichkeiten zuordnet. Aus dem Netzplan wird die Sachlogik ersichtlich: Wer setzt auf wessen Arbeit auf? An solchen Übergabepunkten und anderen organisatorischen Schnittstellen besteht grundsätzlich Informationsbedarf.

Welche Inhalte werden ausgetauscht?

Es ist wichtig, die Relevanz von Informationen und Inhalten im Einzelnen zu klären. Hier gilt nicht das Prinzip "Viel hilft viel". Stattdessen müssen notwendige und nützliche Informationen für die Projektarbeit gezielt weitergegeben werden.

Typische Inhalte der Projektkommunikation sind:

- Ziele und Vorgaben
- Informationen zum Projekt allgemein
- Informationen zu Teilprojekten und Arbeitspaketen
- Fach- und Detailinformationen
- offene Fragen
- Änderungen
- Entscheidungen
- Eskalationen

Der Informationsbedarf von Projektbeteiligten und Stakeholdern ist bezüglich Art und Detailtiefe sehr unterschiedlich und daher im Einzelfall zu klären. Der Kaufmann beispielsweise wird kaum an technischen Feinheiten interessiert sein, dafür aber alle betriebswirtschaftlich relevanten Themen verfolgen wollen.

Wer ist von welchen Themen betroffen?

Wichtig ist auch die Rollenabstimmung: Wer soll an welchen Themen und Vorgängen beteiligt bzw. darüber informiert werden? Wann wird die Projektleitung eingeschaltet? Generell ist es wünschenswert, dass die Mitarbeiter Detailfragen selbst entscheiden. Sie sollten vorab klären, welche Grenzen Sie als Projektleiter setzen bzw. welche Entscheidungsbefugnis Sie einräumen und wer davon in Kenntnis gesetzt werden muss. Als Grundlage für diese Entscheidung können Ihnen die Projektorganisation und der Projektstrukturplan dienen, der alle Lieferungen und Leistungen im Projekt beschreibt und Verantwortlichen zuordnet.

Ein Beispiel ist die Vertragsgestaltung mit dem Kunden: Beteiligt sind hierbei der Vertrieb, der Vertragsmanager und der Projektleiter. Meist müssen Verträge auch vom Lenkungsausschuss geprüft werden. Es können auch spezielle Unterschriftenregelungen zutreffen, z.B. die Freigabe der zugrunde liegenden Kalkulation durch den Kaufmann. Alle diese Partner sind also in die Kommunikation einzubeziehen. Für jedes Thema sind u.a. folgende Fragen zu klären:

- Wer ist verantwortlich?
- Wer muss aktiv einbezogen werden?
- Wer muss informiert werden?
- Welche Absprachen bestehen bezüglich der Entscheidungen?
- Wann wird eskaliert?

Die Struktur der Projektkommunikation muss immer die Rollenverteilung im Projekt abbilden.



Bei der Gestaltung der projektinternen Verteiler ist eine **Kommunikationsmatrix** hilfreich, wie sie in Bild 1 exemplarisch für das Fallbeispiel "Anlagenbau" abgebildet ist. Sie verknüpft die Projektthemen mit den Projektrollen und gibt an, wer bei welchem Thema die Leitung (engl.: Lead) innehat, mitgestaltet (engl.: Contributor) oder nur informiert werden muss.

Welche Regeln gibt es für die Berichterstattung?

Die Berichterstattung im Projekt ist Kommunikation auf regelmäßiger Basis. Warum kommt ihr gerade in virtuellen Teams so hohe Bedeutung zu? In weit verteilten Organisationen sehen sich die Projektteilnehmer nur selten oder nie, informelle Gespräche finden kaum statt. Daher ist Zuverlässigkeit im Informationsaustausch so bedeutsam. Diese lässt sich am besten über Regelmäßigkeit erzielen: Wenn der Mitarbeiter weiß, dass am Freitag sein Wochenbericht fällig ist, wird er jede Woche die Zeit zur Erstellung einplanen und die relevanten Daten sammeln. Folgende Parameter für die Berichterstattung sind zu regeln:

- Welche Berichte werden erstellt?
- Wie oft?
- An welchen Verteilerkreis werden die Berichte versandt?
- Welche Inhalte werden berichtet?
- Welches Berichtsformat ist zu verwenden?

| Rolle | Interne Kommunikation | | | | | Kommunikation mit dem Kunden | | | | Kommunikation zu Lieferant A | | |
|----------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------|--|------------------------|--|--|---------------------------------------|--|--|
| | Thema | Interne Projektberichte *) | Technik der Anlage | Liefertermine, Logistik | Projektfinanzierung | Projektkalkulation und -ergebnis, Rechnungswesen | Berichte an den Kunden | Vereinbarungen zum Liefer- und Leistungsumfang | Vertrags-, Change Order und Claim Management | Lieferung und Montage, Inbetriebnahme | Vereinbarungen zum Liefer- und Leistungsumfang | Vertrags-, Change Order und Claim Management |
| Vertrieb | | X | I | I | I | I | V | I | V | | | |
| Projektmanagement | | V | V | V | X | V | X | V | X | X | V | V |
| Projektkaufmann | | X | | I | V | V | | | I | | | I |
| Einkauf | | X | | I | I | X | | | I | | V | V |
| Techn. Berater | | X | X | I | I | X | I | V | X | | X | I |
| Vertragsmanager | | X | I | I | I | X | I | I | V | | | I |
| Produktmarketing | | X | I | I | | I | I | I | X | | | |
| Entwicklung | | X | X | X | | | | | | | X | |
| Konstruktion | | X | X | X | | | | | | | X | |
| Logistik | | X | | X | | | | | | V | | |
| Fertigung | | X | X | X | | | | | | X | | |
| Montage | | X | X | X | | | | | | V | | |
| Leitungskreis | | I | I | | I | I | | I | | | | |
| Andere Projektleiter | | I | I | | | | | I | | | | |

V = Verantwortung und Steuerung ('Lead')
X = Aktive Mitarbeit und Gestaltung ('Contributor')
I = Informierter ('auf cc')
(*) enthält Status von Lieferungen/Leistungen, Zeit- und Mengenplanung

Bild 1: Beispiel für eine Kommunikationsmatrix.

Der Informationsfluss in Projekten wird in Bild 1 beschrieben.

Legen Sie die Regeln für die Berichterstattung schriftlich nieder und veröffentlichen Sie sie. Passen Sie sie an neue oder geänderte Gegebenheiten und Bedürfnisse an.

Auf welchem Weg wird kommuniziert?

Folgende gängige Medien stehen zur Verfügung:

- E-Mail
- NetMeeting
- Telefon(-konferenz)
- Videokonferenz
- Persönliche Treffen

! Setzen Sie die Medien entsprechend ihrer jeweiligen Vorzüge ein. Es gibt kein Medium für alle Fälle. Je kritischer und/oder dringender der Vorgang ist, desto stärker sollten Sie den persönlichen Kontakt suchen.

Erstellen Sie einen **Kommunikationsplan**, der angibt, wie oft und wann Sie mit den Projektmitarbeitern kommunizieren. Der Plan sollte zum einen alle regelmäßigen Berichte (z.B. Wochen-, Monats- und Quartalsberichte) und Treffen (Statustreffen, Telekonferenzen) aufführen, aber auch die einmaligen Meetings (z.B. Kick-off, Risiko-Workshop) und die ereignisabhängigen Treffen (z.B. Phasenabschlusstreffen, Produktabnahmen). Der Kommunikationsplan enthält also alle Berichte, die dokumentiert und kommuniziert werden.

Erstellen Sie eine **Kontaktliste** für Ihr Projekt, die Ihnen und Ihrem Team Auskunft darüber gibt, wer zurzeit in welcher Funktion am Projekt beteiligt ist (Tabelle 1). Diese Kontaktliste kann jeweils zusammen mit dem Projektbericht aktualisiert werden und sollte für alle verfügbar sein. So sparen Sie und Ihre Mitarbeiter viel Zeit.

Dokumentieren Sie das Projekt

Ebenso wichtig und nützlich wie die aktive und gezielte Kommunikation ist die Dokumentation Ihres Projekts. Besonders in virtuellen Teams ist es nicht immer einfach, jemanden persönlich zu erreichen. Daher spart der Zugriff auf projektrelevante Informationen Zeit und Geld. Zudem – und das gilt für alle Projekte – ist die Projektdokumentation für die Abschlussanalyse und Erfahrungssicherung, für die Übergabe der Projektverantwortung in die Gewährleistungsphase sowie für die Durchsetzung und die Abwehr von Ansprüchen aus Patenten und Nachforderungen unerlässlich.

| Projektrolle | Name | Standort Land | Abteilung | Telefon | Fax | E-Mail | Zeitver- schiebung |
|--------------------------|-----------------------|------------------------|-----------|-------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------|
| Vertriebs- manager | Helmut Meyer | Paris Frank- reich | F CC 1 | +41-1-223 2244 | +41-1-223 2244 | helmut.meyer @abc.com | MESZ |
| Projekt- managerin | Uta Schnei- der | Köln Deutschland | D PPM 2 | +49-252 - 2663 | +49-29- 252 2663 | uta.schneider @abc.com | MESZ |
| Projekt- kaufmann | Georg Waldmann | Köln Deutschland | BA C 51 | ... | ... | ... | ... |
| Projekt- einkäuferin | Maria Joa- quin | Porto Portu- gal | PUR K11 | ... | ... | ... | ... |
| Techn. Berater | Klaus Lei- termann | München Deutschland | ... | ... | ... | ... | ... |
| Vertrags- Manager | Peter Schnapp | Köln Deutschland | ... | ... | ... | ... | ... |
| Produkt- marketing | | | ... | ... | ... | ... | ... |
| Entwicklungs- leitung | | | ... | ... | ... | ... | ... |
| | | | | | | | |

Tabelle 1: Exemplarische Kontaktliste

Besonders bei Projekten mit virtuellen Teams ist es nach Jahren kaum mehr möglich, die Verantwortlichen für bestimmte Tätigkeiten oder Bereiche ausfindig zu machen. Daher hat die Projektleitung noch stärker als bei konzentrierten Teams die Aufgabe, die projektrelevanten Daten für ihr Unternehmen zu sammeln und zu archivieren. Eine Projektdokumentation ist die Voraussetzung für die spätere Archivierung. Dafür benötigen Sie Vereinbarungen und eine geeignete Infrastruktur.

Folgende Leitfragen für Vereinbarungen ermöglichen es, eine Projektdokumentation aufzubauen:

Welche Struktur wird für die Projektdokumentation gewählt?

Die Ablagestruktur sollte so gewählt werden, dass relevante Daten möglichst schnell gefunden werden können. Dasselbe gilt für das Kennzeichnen oder Nummerieren der Dokumente oder der Dateinamen. Ablage und Dateinamen können sich beispielsweise am Projektstrukturplan orientieren. Bei einem objektorientierten Projektstrukturplan oder einem Produktstrukturplan werden alle Dokumente nach Zugehörigkeit zu den entsprechenden Teilen der Anlage sortiert und abgelegt. Bei einem funktionsorientierten Projektstrukturplan geschieht dies entsprechend der Verantwortungsbereiche. Ein weiteres Ordnungsprinzip sind die Nummern der Arbeitspakete. Welche Struktur die beste ist, hängt von den Gegebenheiten des Projekts ab.

Was wird abgelegt?

Grundsätzlich ist zu regeln, welche Unterlagen und Berichte abgelegt werden sollen oder müssen. Hier gilt: Abzulegen ist alles, was den Projektfortgang und notwendige Entscheidungen beschreibt, insbesondere in der externen Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und Behörden. Dazu kommen die projektinternen Informationen wie Projektpläne und Risikoanalysen, aber auch alle Berichte und Entscheidungen sowie die fachlich-inhaltlichen Produktbeschreibungen wie Design-, Qualitäts- und Testspezifikationen sowie Testprogramme und -berichte.

Insbesondere in Gewährleistungs- und Patentfällen können die Vertragspartner eines Projekts je nach anwendbarem Recht noch nach vielen Jahren Ansprüche geltend machen. Dann werden all diese Dokumente gebraucht. Bei der Projektdokumentation gilt die Regel: Lieber alles aufheben.

Wer legt was ab?

Wenn Sie als Projektleiter versuchen, alle projektrelevanten Daten selbst aufzuzeichnen, haben Sie viel zu tun. Teilen Sie die Arbeit lieber auf und vergeben Sie Verantwortungsbereiche, die mit den Projektrollen übereinstimmen: Der Teilprojektleiter dokumentiert sein Teilprojekt, der Vertragsmanager alle Vorgänge rund um den Vertrag und der Prüfprogrammierer seine Programme. Sorgen Sie dafür, dass diese Daten in einer Projektablage gesammelt werden und fügen Sie Ihre eigenen Daten hinzu. Dazu dürften insbesondere die Projektziele, die Projektstatusberichte sowie Entscheidungen zählen.

Wer hat welche Nutzungsrechte?

Legen Sie fest, wer bei einer elektronischen Ablage Schreib- oder Leserechte hat. Diese Rechte können Sie für die ganze Projektdokumentation vergeben oder nur für Teile davon. Es ist sinnvoll, allen Beteiligten die Leseberechtigung für die gemeinsamen Dokumente wie Projektberichte und -pläne zu geben. Das erspart Ihnen, alles per E-Mail verschicken zu müssen. Fachlich-inhaltliche und geschäftliche Themen wie die Berechnung der Anlage oder Verträge mit Lieferanten sind meist vertraulich. Sie werden ohnehin nicht von jedem Teammitglied gebraucht, daher ist es ratsam, sie nur den Personen zugänglich zu machen, die sie wirklich benötigen.

Auf welchem Weg werden Dokumente ausgetauscht?

Es ist zeitgemäß, elektronisch zu dokumentieren und zu archivieren. Virtuelle Teams haben so die Chance, ihren Datenaustausch zu professionalisieren, denn elektronische Ablagen ermöglichen es, umfangreiche Unterlagen innerhalb von Sekunden an jedem Standort verfügbar zu machen. Eine einfache Möglichkeit des Austauschs besteht darin, auf einem Server ein Teamlaufwerk ("shared disk") einzurichten. Diese Lösung hat den Vorteil, dass sie schnell umsetzbar und die Vergabe von Nutzungsrechten unkompliziert ist. Der Nachteil: Die Verzeichnisse werden schnell unübersichtlich.

Webbasierte Plattformen wie Lotus Notes oder Livelink (siehe Literatur) bieten mehr Komfort und mehr Schutz, da sie speziell für den Austausch von Dokumenten entwickelt wurden. Der Nachteil sind die Kosten. Die Einrichtung und die Lizenzen sind teuer und der Umstieg von einer Plattform auf die andere ist mit hohem Aufwand verbunden. Für ein einzelnes Projekt lohnt sich diese Investition in der Regel nicht.

Zusätzlich zur elektronischen Dokumentation können Sie eine Papierablage einrichten. Sie hat den großen Vorteil, dass sie auch bei Stromausfall und ohne Internetanbindung funktioniert. Dafür ist sie ortsgebunden und sperrig. Manchmal sind Papierablagen sehr sinnvoll. So kann beispielsweise auf einer Baustelle der Warenfluss und -bestand anhand der Bestellungen, Lieferscheine und Rechnungen dokumentiert werden. Damit das System funktioniert, sollten Sie Teammitglieder benennen, die für die Papierablagen zuständig sind und den anderen mitteilen, wo diese Ablagen bestehen.



Sorgen Sie dafür, dass sich die Teammitglieder die Verantwortung für die Ablage teilen und machen Sie Projektdokumente allen Mitarbeitern verfügbar, die diese brauchen könnten. Dabei ist es sinnvoll, sich an den Verantwortungsbereichen der einzelnen Personen zu orientieren. Als Projektleiter ist es Ihre Aufgabe, für die Infrastruktur des Dokumentenaustauschs zu sorgen und die Nutzungsregeln festzulegen. Orientieren Sie sich dabei einerseits am Bedarf der Teammitglieder und andererseits an den unternehmensinternen Bestimmungen zur Datensicherheit.



Denken Sie daran: Je mehr Teammitglieder aktiv zu einer funktionierenden Zusammenarbeit im Projektteam beitragen und miteinander kommunizieren, desto mehr sind ihnen die Bedürfnisse der anderen Teammitglieder bewusst und desto eher werden sie auf diese Bedürfnisse eingehen.

Etablieren Sie eine Meetingkultur

Ein elementarer Bestandteil der Projektarbeit sind Meetings. Dazu zählen persönliche Treffen, Video- und Telefonkonferenzen oder virtuelle Meetings (NetMeetings). In virtuellen Teams sitzen die Teilnehmer selten an einem Tisch. Doch auch hier ist die effiziente Gestaltung dieser Meetings einer der Erfolgsfaktoren im Projekt. In den Meetings werden Ergebnisse vorgestellt, Fragen erörtert und Entscheidungen getroffen. Es wird also alles besprochen, was Sie alleine oder per E-Mail nicht klären können. Stundenlange unmoderierte Telekonferenzen mit zu vielen Beteiligten sind unproduktiv und langweilig; in der Folge springen immer mehr Teilnehmer ab, und beim nächsten Mal kommen sie zu spät oder gar nicht mehr. Das müssen Sie vermeiden. Alles, was Sie dazu brauchen, ist solides Handwerkszeug. Führen Sie sich zunächst vor Augen, welche Arten von Meetings Sie etablieren möchten. Hier eine Auswahl:

- Projekt-Kick-off
- Schätzklausur

- Risiko-Workshop
- Treffen von Teilprojekt-Verantwortlichen
- Treffen von Fachgremien
- Regelmäßige Statussitzung
- Meilensteinfreigabe
- Projektabschluss

Klären Sie anhand der Team- und Aufgabenstrukturen folgende Fragen:

Wer muss sich treffen?

Halten Sie die Teilnehmeranzahl möglichst klein. Laden Sie also nur die Personen zu einem Meeting ein, die tatsächlich etwas einzubringen haben oder direkt vom Ergebnis des Meetings betroffen sind. Häufig gibt es verschiedene parallele Handlungsstränge im Projekt, die man nicht in einem großen Kreis behandeln sollte, sondern besser im Rahmen kleiner, voneinander unabhängiger Treffen. Dadurch wird jedes einzelne Treffen effizienter und für die Teilnehmer nützlicher.

Welche Art von Meeting soll stattfinden?

Telefonkonferenzen und NetMeetings sind am besten geeignet für den häufigen Austausch und Abgleich (z.B. auf wöchentlicher Basis). Sie sollten kurz sein. Dauern sie länger als eine Stunde, tendieren sie zur Ineffizienz. Um die Meetings kurz zu halten, müssen sie gut vorbereitet, moderiert und umgehend dokumentiert werden.

Präsenztreffen sind bei großen Entscheidungen angeraten, wie beispielsweise dem Abschluss einer Projektphase. Auch in Ausnahmesituationen, z.B. bei größeren Zieländerungen und Krisen, werden Sie nicht alle Fragen am Telefon klären können. Aus Kostengründen ist es in der Regel nicht möglich, häufige Präsenztreffen mit vielen Teilnehmern durchzuführen. Präsenztreffen sind deshalb gut zu planen.

Wann und wie oft?

Bei regelmäßigen Treffen sollten die Abstände dazwischen so bemessen sein, dass die Teilnehmer einerseits noch an die zuletzt beschlossenen Maßnahmen anknüpfen können und andererseits genügend Zeit haben, um die Maßnahmen zumindest teilweise umzusetzen. Ergebnis oder ereignisorientierte Treffen wie Meilensteinabnahmen werden im Zug der Ablaufplanung festgelegt.

Wichtig ist auch die Frage, wann die Meetings stattfinden. Grundsätzlich sollten sie mit anderen Aktivitäten synchronisiert sein, z.B. mit dem Berichtswesen und Ihren Verpflichtungen gegenüber dem Lenkungsausschuss und anderen Stakeholdern.

Damit entsteht auf Basis der Projektplanung eine Meetingstruktur – und durch die Absprache der Verhaltensziele auch eine Projektkultur. Diese Regelmäßigkeit und Zuverlässigkeit in der Projektarbeit hilft Ihnen, die Zügel in der Hand zu behalten.

! Erstellen und veröffentlichen Sie einen Projektkalender mit den wichtigsten Meilensteinen und planen Sie die Projektmeetings entsprechend. Diese Transparenz hilft besonders den weit entfernten Mitarbeitern ("Remote People"), den Gesamtzusammenhang zu verstehen und sich terminlich auf Ihre Planungen einzustellen.

Eine effiziente Meetingkultur ist für Ihre Arbeit als Projektleiter sehr wichtig. Sie müssen aber nicht alles selbst machen. Holen Sie sich im Team Unterstützung für die Organisation, Moderation und Dokumentation Ihrer Projekttreffen.

Sorgen Sie dafür, dass die Projektarbeit im Notfall auch ohne Sie weitergehen kann. Das schaffen Sie nur, wenn Ihre Teammitglieder Verantwortung übernehmen. Dazu müssen Sie ihnen diese Verantwortung aber auch anvertrauen.

Fördern Sie die Identifikation mit Ihrem Projekt

Zu guter Letzt sei noch auf die Kraft von Symbolen hingewiesen. In vielen Gruppen bilden sich über kurz oder lang eigene, gruppenspezifische Verhaltensweisen und Erkennungszeichen, die den Zusammenhalt stärken und eine Gruppenidentität schaffen. Als Projektleiter profitieren Sie von einer gemeinsamen Identität Ihrer Teammitglieder – das gilt besonders bei virtuellen Teams, da die Teamidentität ja ebenfalls eine virtuelle Größe ist, also orts- und zeitungebunden. Die Teamidentität ist besonders schwer herstellbar. Dieses Gefühl der Zugehörigkeit ist es, das die Teammitglieder über Distanzen und Grenzen hinweg aneinander und an das Projekt denken lässt.

In vielen Kulturen ist die Zugehörigkeit zu einer Gruppe stärker und wichtiger als das Interesse des Individuums. Das gilt zum Beispiel in vielen fernöstlichen Ländern. Hier können Sie über recht einfache Hilfsmittel wie zum Beispiel ein Projektlogo erstaunliche Erfolge in der Zusammenarbeit erzielen.

! Kreieren Sie ein Markenzeichen, zum Beispiel ein Maskottchen, ein Logo oder einen Sinnspruch für Ihr Projekt oder Ihr Team. Es gibt mannigfaltige Trägermedien wie T-Shirts, Kaffeetassen oder Ähnliches, die für wenig Geld viel Identifikation erzeugen und Anerkennung vermitteln. Wenn Ihre Mitarbeiter stolz darauf sind, eines Ihrer Shirts zu tragen (denn die sind rar!), dann haben Sie viel für den Teamzusammenhalt getan.

Literatur

- Kärner, Martin: Zum Informationsfluss in Projekten: "**Projektcontrolling: Der Informations- und Datenfluss**", Projekt Magazin, Ausgabe 10/2004
- Lotus Notes, www.ibm.com
- livelink, www.opentext.com

Fachartikel

Kommunikation in virtuellen Teams

Teil 1: Herausforderungen und Lösungsansätze

Virtuelle Teams, deren Mitglieder räumlich getrennt voneinander arbeiten, sind durch die moderne Kommunikationstechnik möglich geworden. Datenetze, z.B. für Telefon und Internet, verbinden Menschen über Kontinente und haben das Spektrum des Informationsaustauschs um ein Vielfaches erweitert. Wir können uns per E-Mail, in Telefonkonferenzen und Chats über Ländergrenzen hinweg unterhalten. Damit hat sich auch die Form der Kommunikation verändert, und das birgt Probleme, denn wir kommunizieren immer noch so, als stünde uns unser Gesprächspartner gegenüber.

In diesem Artikel erfahren Sie, wie sich die gängigen Kommunikationsmodelle auf die Kommunikation in virtuellen Teams anwenden lassen. Daraus abgeleitet erhalten Sie Tipps, wie Sie als Projektleiter eines virtuellen Teams mit Ihren Projektmitgliedern kommunizieren und den Austausch der Teammitglieder untereinander organisieren.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills u. Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Virtuelle Teams – eine neue Arbeitsform im Vormarsch

Der Begriff "Virtuelles Team" wird seit den 90er Jahren für Arbeitsgruppen verwendet, deren Mitarbeiter an verschiedenen Orten und oft auch zu verschiedenen Zeiten arbeiten. Zwei Trends führten dazu, dass virtuelle Teams sehr schnell zu einer etablierten Arbeitsform wurden. Einerseits gingen Unternehmen dazu über, die Produktion auf verschiedene, oft weltweit verteilte Standorte aufzuteilen, andererseits ermöglichten moderne Kommunikationsmittel und -netze den Austausch zwischen diesen Standorten.

Merkmale virtueller Teams:

- Die Mitarbeiter kommen aus verschiedenen Regionen oder gar Ländern, aus unterschiedlichen Kulturkreisen und sprechen verschiedene Dialekte bzw. Sprachen. Dadurch sind virtuelle Teams in der Regel heterogener als reale Teams.
- Der Projektleiter und die Teammitglieder gehören unterschiedlichen Organisationen, wie Tochterfirmen oder Auslandseinheiten, an und bei Kooperationen, sogar unterschiedlichen Unternehmen.
- Sie arbeiten in verschiedenen Zeitzonen und zu unterschiedlichen Zeiten.
- In virtuellen Teams haben die Teammitglieder nur wenige Möglichkeiten, sich persönlich zu treffen, und so gut wie keine Gelegenheit zum informellen Austausch.
- Projektleiter und Teammitglieder sind überwiegend über elektronische Kommunikationsmedien verbunden.

Kommunikation – eine besondere Herausforderung im virtuellen Team

Kommunikation im Team ist für uns so selbstverständlich, dass wir meistens nicht mehr darauf achten, wie wir kommunizieren. Welche Rolle Kommunikation gerade in der Projektarbeit spielt, merken wir immer dann, wenn sie nicht klappt. Es ist nur natürlich, wenn wir die Kommunikationsgewohnheiten, die wir aus unseren realen Projekten kennen, bei der Arbeit in einem virtuellen Team beibehalten. Wir reden mit virtuellen Teammitgliedern und schreiben ihnen Nachrichten so, als wären diese vor Ort anwesend – bis die ersten Probleme auftreten.

Diese sehen so aus:

- Die übermittelten Sachverhalte werden von den Teammitgliedern unterschiedlich interpretiert.
- In der Regel ist nicht bekannt, ob eine Nachricht gelesen wurde, und, wenn sie gelesen wurde, ob der Empfänger sie so verstanden hat, wie sie gemeint war.
- Der Absender erhält wenig bis kein Feedback zu seiner gesendeten Nachricht und sieht nicht, wie der Empfänger auf seine Nachricht reagiert.
- Der Empfänger einer Nachricht weiß nur wenig über den Sender, da dieser Persönliches nicht oder nur sehr wenig mitteilt.
- Appelle, schnell zu handeln, werden eher ignoriert, weil sie nicht mit dem notwendigen emotionalen Nachdruck vermittelt werden können.
- Die verbale Kommunikation ist distanzierter, da die Körpersprache wegfällt.
- Persönliche und damit soziale Aspekte treten in den Hintergrund. Dies führt dazu, dass der Empfänger weniger Verständnis für seinen Kommunikationspartner aufbringt.

In traditionellen Teams arbeiten die Mitglieder die meiste Zeit räumlich zusammen und treffen sich regelmäßig, um sich von Angesicht zu Angesicht auszutauschen. Jedes Teammitglied hat die Möglichkeit, ein anderes physisch wahrzunehmen und direkt. Der gemeinsame räumliche und zeitliche Kontext erleichtert es den Teammitgliedern, Nachrichten zu interpretieren und einzuschätzen.

In virtuellen Teams ist dies anders. Mitglieder virtueller Teams arbeiten an unterschiedlichen Orten und oft auch zu anderen Zeiten. Dadurch sind sich die Teammitglieder untereinander eher fremd. Jedes Teammitglied nimmt die eigene räumliche und zeitliche Umgebung stärker wahr als die der anderen Teammitglieder. Es interpretiert die Nachrichten vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen aus der realen Arbeitsumgebung.

Die Herausforderung bei der Kommunikation in virtuellen Teams besteht darin, dass die Teammitglieder sich gegenseitig als räumlich und zeitlich präsent wahrnehmen und einen gemeinsamen Kontext für die Interpretation ihrer Nachricht herstellen.

! So können sich die Teammitglieder als räumlich und zeitlich präsent wahrnehmen, wenn sie z.B. im Intranet auf eine Liste aller Teammitglieder mit Fotos zugreifen können und sich über ein Chat-Tool regelmäßig auch über persönliche Themen austauschen. Ein gemeinsamer Kontext entsteht auch, wenn z.B. die Mitglieder

des virtuellen Teams zu Projektstart in einem Kick-off-Meeting das Projektziel gemeinsam entwickeln und die Aufgabenverteilung festlegen, sodass danach alle Beteiligten das gleiche Verständnis vom Projekt haben.

Wer die Schwierigkeiten bei der Kommunikation im virtuellen Team kennt, kann sein Kommunikationsverhalten besser auf diese Situation einstellen und erfolgreicher kommunizieren. Da die Kommunikation ein Schlüsselfaktor für die gute Zusammenarbeit in einem virtuellen Team ist, werden nachfolgend drei Kommunikationsmodelle genauer beleuchtet.

1. Das erste Kommunikationsmodell, das Sender-Empfänger-Modell, zeigt, wie die Übermittlung der Nachrichten durch die elektronischen Medien beeinträchtigt wird. Damit lassen sich jedoch nicht alle Störungen in der Kommunikation erklären.
2. Paul Watzlawicks Axiome (Grundsätze) der Kommunikation begründeten die moderne Kommunikationswissenschaft und erklären Störungen und Missverständnisse bei der Kommunikation.
3. Das letzte vorgestellte Modell, das Vier-Seiten-Modell einer Nachricht von Friedemann Schulz von Thun, erweitert die Axiome Watzlawicks, indem es beschreibt, welche Aspekte über die Sach- und die Beziehungsebene hinausgehend bei der Übermittlung einer Nachricht eine Rolle spielen.

Kommunikation in virtuellen Teams – eine Analyse

Was passiert, wenn Menschen miteinander sprechen? Diese Frage hat viele Kommunikationswissenschaftler beschäftigt. Das Ergebnis ihrer Forschungen sind Kommunikationsmodelle, die eine Antwort auf diese Frage geben. Alle Modelle gehen noch davon aus, dass die Beteiligten in einem gemeinsamen räumlichen und zeitlichen Kontext miteinander reden. Im Zeitalter der virtuellen Kommunikation kommt aber eine weitere Frage hinzu: Was geschieht, wenn Menschen mit Hilfe von elektronischen Medien miteinander sprechen und einander schreiben? Welche Auswirkungen hat dies auf die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger?

Das Sender-Empfänger-Modell zeigt, was die Kommunikation in virtuellen Teams beeinträchtigt

Das Sender-Empfänger-Modell, nach dem ein Sender mit einem Empfänger kommuniziert, ist die Basis fast aller Kommunikationsmodelle (Bild 1).

Der Sender ist die Quelle der Nachricht, die über einen Kommunikationskanal zum Empfänger übermittelt wird. Dazu codiert der Sender die Nachricht. Damit der Empfänger die Nachricht interpretieren kann, muss er sie decodieren. Die Kommunikation gelingt nur, wenn Sender und Empfänger den gleichen Code für die Übertragung der Nachricht verwenden.

Die Sprache, in der sich die Teammitglieder austauschen, ist z.B. ein solcher gemeinsamer Code. In internationalen Teams ist der Code meist nicht die Muttersprache sondern Englisch. Dieser Code musste von vielen Teammitgliedern erst erlernt werden und nicht alle beherrschen ihn gleich gut. Deshalb kann man in virtuellen internati-

onalen Teams nicht davon ausgehen, dass die Codierung und Decodierung problemlos klappt. Da nicht alle Teammitglieder die Arbeitssprache gleich gut beherrschen, kann es leicht zu Missverständnissen kommen.

Die Qualität der übermittelten Nachricht hängt, abgesehen von ihrer inhaltlichen Konkretheit, auch von der Qualität des Übertragungskanals ab. Bei der realen Kommunikation werden neben der Sprache eine Menge weiterer Informationen übermittelt, wie Körperhaltung, Mimik und Gestik, aber auch die leisen Zwischentöne in der Sprache. Die Qualität des Übertragungskanals ist also hoch.

Die elektronischen Medien reduzieren die Informationsvielfalt bei der Übertragung. Bei einem Telefongespräch sind die Möglichkeiten, den Sender wahrzunehmen, eingeschränkt. Selbst Videokonferenzen verzerren durch die Bildwiedergabe und den übertragenen Bildaus-

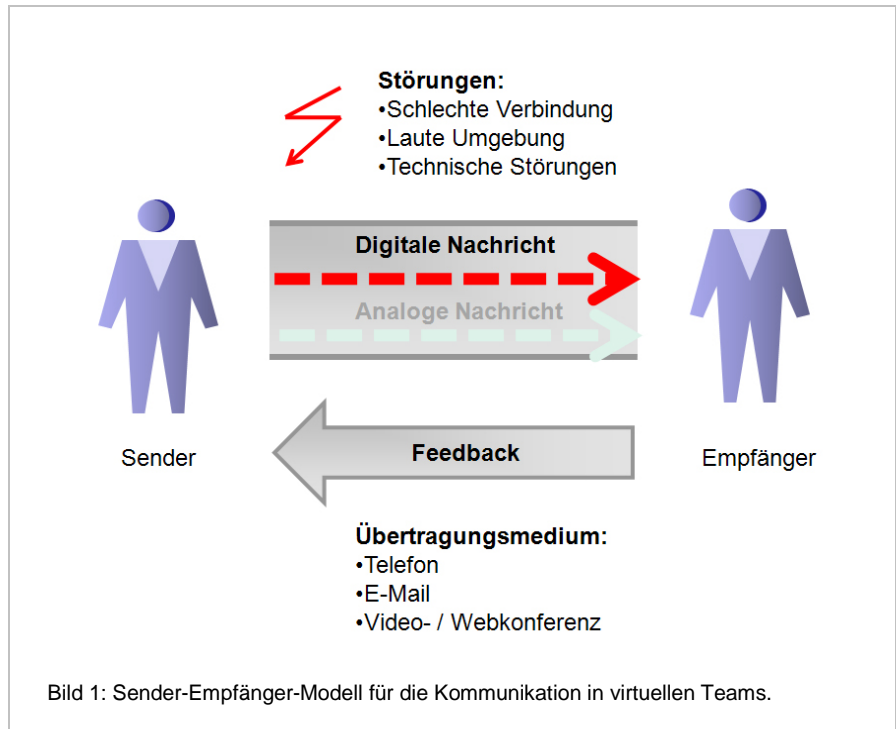
schnitt das, was wir als Empfänger vom Sender wahrnehmen. Die Bandbreite für die Sprachwiedergabe ist beim Telefonat wie bei der Videokonferenz begrenzt. Zwischentöne sind dadurch oft nicht mehr hörbar. E-Mail und Chat reduzieren die Kommunikation auf eine Nachricht in Schriftsprache. Auch dies verändert die Nachricht, denn die geschriebene Sprache folgt einer anderen Logik als das gesprochene Wort. Beim Sprechen verwenden wir weniger Wörter und kaum Schachtelsätze. Die mündliche Rede geschieht häufig spontan und wir können sofort auf ein Feedback unseres Gegenüber reagieren. Die Reaktion auf eine schriftlich formulierte Nachricht erfolgt zeitversetzt und zwingt den Schreiber, seine Gedanken strukturierter und umfassender darzustellen, da der Empfänger nicht unmittelbar Fragen zum besseren Verständnis stellen kann.

So kommt von allem, was der Sender im realen Gespräch sendet, bei der elektronischen Kommunikation nur ein Bruchteil an. Meist ist dies dem Sender nicht bewusst. Er geht davon aus, dass seine Nachricht so übermittelt wird, wie dies auch in einem realen Gespräch geschieht. Und so geht er davon aus, dass der Empfänger mehr Informationen erhält, als er tatsächlich erhalten kann.

Tipps

So vermeiden Sie Missverständnisse in der Kommunikation mit dem Empfänger und vermitteln ihm das Umfeld, in dem Sie arbeiten:

- Fassen Sie für Ihren Gesprächspartner zusammen, was Sie gesagt haben, indem Sie z.B. einleitend sagen: "Hier habe ich nochmals die wichtigsten Punkte zusammengestellt ..."



- Um sicherzustellen, dass Ihr Gesprächspartner alles verstanden hat, fragen Sie nochmal nach. Z.B.: "Welche der Punkte, die ich ausgeführt habe, waren aus Ihrer Sicht die wesentlichsten?"
- Wiederholen Sie, was Sie verstanden haben. Z.B.: "Ich schildere Ihnen jetzt, was ich aufgrund Ihrer Ausführungen verstanden habe."
- Fragen Sie nach. Z.B.: "Ich bin mir nicht sicher, ob ich alles verstanden habe. Was waren bei Ihren Ausführungen die wichtigen Punkte?"
- Geben Sie dem Empfänger der Nachricht eine Antwort auf die Frage: Warum teile ich Ihnen dies mit? Z.B.: "Um sicherzustellen, dass wir das gleiche Verständnis von dem Ergebnis unserer Diskussion haben, fasse ich hier die wichtigsten Punkte zusammen."
- Schildern Sie Ihren eigenen Kontext: wer Sie sind, wo Sie arbeiten, in welches Beziehungsgeflecht Sie eingebunden sind. Z.B.: "Ich arbeite im Team von Anna Müller und bearbeite mit meinem Kollegen Otto Schmidt das Arbeitspaket X."
- Geben Sie der Nachricht einen zeitlichen Kontext: Was ist vorher passiert? Was ist der Anlass für Ihre Mitteilung? Z.B.: "Ich wurde vom Auftraggeber gebeten, Ihnen die Ergebnisse unserer Diskussion mitzuteilen. Folgende Punkte wurden beschlossen: ..."
- Stellen Sie Gemeinsamkeiten her. Welche Sichtweisen und Interessen verbinden Sie mit dem Empfänger? Z.B.: "Ich bin davon überzeugt, dass wir bei diesem Thema folgende gemeinsame Interessen verfolgen ..."

Paul Watzlawicks Axiome – fünf Grundsätze, wie Kommunikation funktioniert

Während das Sender-Empfänger-Modell schildert, wie eine Nachricht ausgetauscht wird, beschreiben die folgenden fünf Grundsätze der menschlichen Kommunikation die Eigenschaften der Nachricht selbst.

Die fünf Axiome zur Kommunikation, die Paul Watzlawick formuliert hat, sind die bekannteste Erklärung der Phänomene der menschlichen Kommunikation und ihrer Störungen. Im Folgenden gehe ich darauf ein, inwieweit sich diese auf die Kommunikation im virtuellen Team übertragen lassen.

Axiom 1: "Man kann nicht nicht kommunizieren!"

Sobald zwei Personen sich gegenseitig wahrnehmen können, kommunizieren sie miteinander. Kommunikation ist für Watzlawick eine Form sozialen Verhaltens. So wie es nicht möglich ist, sich gegenüber jemandem nicht zu verhalten, ist es auch unmöglich, nicht zu kommunizieren. Dabei umfasst Kommunikation nicht allein, dass wir miteinander sprechen, sondern jeden verbalen und nonverbalen Austausch zwischen zwei Menschen.

Watzlawicks Axiom gilt jedoch nur eingeschränkt für die elektronische Kommunikation. Kommunikationspartner können z.B. bewusst auf E-Mails nicht reagieren, während einer Telefonkonferenz schweigen oder während eines Chats keine Kommentare abgeben. Dieses Nicht-Kommunizieren nehmen wir nur wahr, wenn wir davon ausgehen können, dass der Empfänger die E-Mail erhalten hat und an der Telefonkonferenz oder am Chat teilnimmt. Für die Kommunikation in einem virtuellen Team bedeutet dies: Ein gemeinsamer Kontext für die Kommunikation muss hergestellt werden.

Tipps

- Geben Sie jedem Teammitglied eine Liste, auf der alle Teammitglieder mit Namen und Kommunikationsadressen aufgeführt sind.
- Erstellen Sie einen Medienplan, aus dem hervorgeht, was über welches Medium mitgeteilt wird, und wie auf welche Nachrichten reagiert werden soll.

| Medienplan Projekt X | | | | |
|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------|---|
| Typ der Projektaktivität | Beteiligte Teammitglieder | Kommunikationsmedium | Zeitangabe | Bemerkung |
| Teammeeting | Alle | Telefonkonferenz | UTC | Einladung über Outlook |
| Planungsmeetings | Projektleiter, PMO, Mitglieder | Video- oder Web-Konferenz | UTC | Einladung über Outlook |
| Auftragserteilung | Alle | E-Mail + Telefongespräch | UTC | Auftragsbestätigung innerhalb von 12 h. E-Mail immer in höchster Priorität senden |
| Anfragen | Alle | E-Mail | UTC | Reaktion innerhalb 48 h |
| Übergabe von Arbeitsergebnissen | Produktionsteam | Gemeinsames Laufwerk + E-Mail | UTC | Übergabe wird innerhalb 24 h bestätigt |
| Informationsmitteilung | Alle | Chat | | Keine Reaktion erforderlich. E-Mail immer mit niedriger Priorität senden |
| Absprachen | Alle | Telefongespräch | | Absprache immer in MEMO zusammenfassen und an alle Teammitglieder senden |
| Konflikt | Alle | Telefongespräch | | Anruf bei Auftreten des Konflikts |

Tabelle 1: Beispiel eines Medienplans für ein virtuelles Team.

- Informieren Sie im Vorfeld einer Telefonkonferenz alle darüber, wer daran teilnimmt, und machen Sie eine Vorstellungsrunde, damit jeder Teilnehmer zu Beginn etwas sagen kann.
- Setzen Sie im Vorfeld alle Chat-Teilnehmer in Kenntnis, wer an einem Chat teilnehmen wird.
- Schweigen in einer Telefonkonferenz und unbeantwortete E-Mails rufen Unsicherheit hervor. Beziehen Sie deshalb schweigende Teilnehmer ein und fragen Sie nach, falls eine E-Mail nicht beantwortet wurde.

Axiom 2: "Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersteren bestimmt".

Mit jeder Nachricht übermitteln wir eine Botschaft auf zwei Ebenen: eine Sachinformation, die den Inhalt der Kommunikation beschreibt, und einen Hinweis, wie der Sender seine Beziehung zum Empfänger sieht. Der Inhaltsaspekt stellt dar, was mitgeteilt wird, und der Beziehungsaspekt beschreibt, wie der Sender die Botschaft verstanden haben möchte. Die gleiche Nachricht kann somit unterschiedliche Bedeutung erhalten.

Beispiel

So macht es einen Unterschied, ob ein Projektleiter zu seinem Projektmitarbeiter sagt: "Das Arbeitspaket sollte bis Freitag bearbeitet sein. Gruß" oder ein Kollege sagt: "Das Arbeitspaket sollte bis Freitag bearbeitet sein. Liebe Grüße.". Der Projektleiter meint: "Ich erwarte, dass das Arbeitspaket am Freitag bearbeitet ist." Der Kollege meint: "Es wäre schön, wenn Du das Arbeitspaket bis Freitag bearbeitet hast." Den Beziehungsaspekt in einer Nachricht kann man sehr gut an der Grußformel erkennen: Das Wort "Gruß" als Abschluss ist neutral und distanziert. Dagegen bedeutet "Liebe Grüße/viele Grüße", dass Sender und Empfänger ein freundschaftliches Verhältnis haben.

Nur wenn beide Ebenen beim Empfänger richtig ankommen, gelingt die Kommunikation. Sie misslingt, wenn der Empfänger die Botschaften des Senders anders interpretiert, als sie vom Sender gemeint ist. Die elektronische Kommunikation konzentriert den Inhalt auf den Sachaspekt und schneidet die Übermittlung der emotionalen Inhalte weitestgehend ab. Wir können in einer Telefonkonferenz z.B. nicht sehen, wie der Empfänger unsere Nachricht aufnimmt. So kann das Schweigen einzelner Teilnehmer ein Zeichen von Betroffenheit oder aber von Zustimmung sein. Auf der anderen Seite kann der Empfänger die Sachinformation nicht immer richtig einordnen, da der emotionale Hintergrund der Nachricht nicht deutlich wird.

Tipps

- Nennen Sie bei einem Telefongespräch oder in einer Telefonkonferenz nicht nur ihren Namen, sondern auch die Funktion im Unternehmen. Bei persönlichen Gesprächen kann diese Information aus dem Türschild und der Sitzordnung erschlossen werden. In der virtuellen Kommunikation muss dies ausdrücklich gesagt werden.
- Überlegen Sie besonders bei der schriftlichen Kommunikation, was und wie Sie etwas sagen. Statt in einer angespannten Projektsituation zu schreiben: "Schicken Sie mir den Projektplan asap.", sollten Sie lieber schreiben: "Ich weiß, dass Sie unter Druck stehen, aber ich brauche den Projektplan dringend. Bitte schicken Sie ihn mir so schnell es geht."

Axiom 3: "Die Struktur der Kommunikation wird durch die Interpunktion der Kommunikationspartner bestimmt."

Jede Kommunikation ist vom Prinzip her eine ununterbrochene Folge von Mitteilungen. Eine Struktur erhält die Kommunikation, indem jeder Kommunikationspartner für sich entscheidet, wann eine Kommunikationsfolge beginnt. Der Startpunkt der Kommunikationsfolge wird Interpunktion genannt. Praktisch bedeutete dies: Der Sender bestimmt, wann für ihn eine Kommunikationsfolge beginnt; der Empfänger tut dies unabhängig von der Entscheidung des Senders ebenfalls. Man kann dieses Axiom auch das "Henne-Ei-Problem" der Kommunikation nennen, da es somit eine Frage der Perspektive ist, wer ein Gespräch begonnen hat.

Beispiel

Der Projektleiter ist viel auf Reisen und beantwortet seine E-Mails mit einem Blackberry. Einem Projektmitarbeiter ist sein Arbeitsauftrag nicht klar. Er stellt dem Projektleiter deshalb ausführliche Fragen. Der Projektmitarbeiter erhält von diesem aber immer nur kurze Antworten, die für ihn unbefriedigend sind. Diese sind der Anlass für weitere Fragen. Der Projektleiter ist von den vielen Fragen genervt und seine Antworten werden immer kürzer. Für den Projektleiter sind die fortwährenden Fragen der Anlass für sein Verhalten, für den Projektmitarbeiter die kurzen Antworten. Die Kommunikation misslingt, weil beide jeweils einen anderen Ausgangspunkt für die Kommunikation haben. Sie würde gelingen, wenn sich beide auf den gleichen Kommunikationsmodus einlassen könnten, indem entweder der Projektleiter auf die Mails ausführlich antworten würde oder der Projektmitarbeiter seine Fragen so stellen würde, dass eine kurze Antwort Klarheit brächte.

In der virtuellen Kommunikation wird die Struktur der Kommunikation auch durch die Medien bestimmt. Wir können nur kommunizieren, wenn die elektronischen Kommunikationsmittel funktionieren, das gewünschte Teammitglied erreichbar ist und das Medium für den Kommunikationsinhalt geeignet ist. Wir neigen dazu, ein einmal gewähltes Kommunikationsmedium weiter zu nutzen, selbst dann, wenn dadurch Kommunikationsprobleme entstehen, wie in meinem Beispiel.

Tipps

- Wählen Sie das passende Medium für den Kommunikationsinhalt, damit nicht das Medium selbst zur Ursache des Kommunikationsproblems wird.
- Wechseln Sie das Medium, wenn Sie merken, dass die Kommunikation misslingt. Das gibt Ihnen und Ihrem Kommunikationspartner die Chance, die Kommunikation auf eine neue gemeinsame Ausgangsbasis zu bringen.

Axiom 4: "Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten."

Watzlawick bezeichnet die verbale Äußerung als "digitale Modalität" und die nonverbale Äußerung als "analoge Modalität". Das Axiom 4 bedeutet also: Kommunikation erfolgt nicht nur durch das gesprochene oder das geschriebene Wort, sondern auch durch nonverbale Äußerungen wie Mimik und Gestik. Selbst wenn wir wegsehen, teilen wir etwas mit, z.B., dass wir auf eine Botschaft nicht antworten wollen oder peinlich berührt sind. Die Inhaltsebene, d.h. das gesprochene oder geschriebene Wort, wird in der Regel durch die digitale Kommunikation vermittelt. Die Beziehungsebene wird hauptsächlich durch analoge Elemente, wie Mimik und Gestik, transportiert.

Die virtuelle Kommunikation ist digital. Selbst analoge Inhalte können nur digital übermittelt werden. Die elektronische Kommunikation über Telefon und Videokonferenz verzerrt die Mitteilungen auf der analogen Ebene. Wir sind es gewohnt, feine Unterschiede in Tonfall, Mimik und Gestik unserer Gesprächspartner wahrzunehmen. Die Bandbreite des Telefons ist beschränkt und verfälscht den Tonfall. Ein leises Sprechen wirkt unsicher und laute Worte schrill. Die übertragenen Bilder in der Videokonferenz schränken den Blickwinkel ein. Wir achten mehr auf das, was die Kamera in den Vordergrund rückt, als auf den Gesamteindruck der Person. Dies eliminiert weitestgehend alle analogen Elemente. In der elektronischen Kommunikation per E-Mail müssen wir die analogen Elemente in eine digitale Form übersetzen.

Tipps

- Verwenden Sie eine bildhafte Sprache, damit die Gesprächspartner auch die analogen Elemente der Nachricht vermittelt bekommen, wie z.B. "Bei dem, was Sie mir zum Status Ihres Teilprojekts berichten, bekomme ich Bauchgrimmen."
- Schildern Sie, wie es Ihnen momentan geht, z.B. "Ich bin heute ziemlich gestresst und kann mich kaum konzentrieren."
- Benutzen Sie bei E-Mails und im Chat Emoticons (☺, ☹), um Gefühle mitzuteilen. Eine andere Form, Gefühle zu vermitteln, können kleine Zusätze bei der Grußformel sein. So vermittelt die Ergänzung "aus dem sonnigen München" aus, dass die Nachricht in einer guten Stimmung geschrieben wurde. Oder Sie benennen Gefühle direkt: "Ihre Nachricht stimmt mich traurig."

Axiom 5: "Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär."

Beide Kommunikationspartner stehen in einer Beziehung zueinander. Diese kann gleich oder ungleich sein. Eine Beziehung, in der sich die Partner bemühen, Ungleichheiten untereinander möglichst klein zu halten, ist symmetrisch. In einer komplementären Beziehung muss sich das Verhalten ergänzen, damit die Kommunikation gelingt. Üblicherweise ist die Kommunikation unter Kollegen symmetrisch. Die Kommunikation des Projektleiters in seiner Rolle als Führungskraft im Projekt gegenüber seinen Mitarbeitern ist asymmetrisch.

Beispiel

Auf die Aussage: "Das Arbeitspaket sollte bis Freitag bearbeitet sein.", erwartet der Projektleiter die Antwort: "Selbstverständlich bin ich bis Freitag fertig." oder "Ich werde bis Freitag nicht fertig, weil ..." Bei einem Kollegen wäre auch folgende Antwort in Ordnung: "Ich bemühe mich, kann es aber nicht verbindlich zusagen."

In der persönlichen Kommunikation entsteht die Symmetrie oder Asymmetrie durch die Stellung in der Organisation. Bei der virtuellen Kommunikation wird sie durch die Rollen festgelegt, die das Kommunikationsmedium den Nutzern vorgibt, z.B. die herausgehobene Moderatorenrolle in Telefon-, Video- und Webkonferenzen oder im Chat. Andere Medien schaffen zunächst eine symmetrische Kommunikationsbeziehung, z.B. E-Mails. Werden diese jedoch von Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen genutzt entsteht wieder eine Asymmetrie.

Symmetrie und Asymmetrie entstehen oft durch das elektronische Medium selbst. Der Moderator einer Telefonkonferenz und deren Teilnehmer stehen durch die Technik zunächst in einer symmetrischen Beziehung. Die Konferenz funktioniert jedoch nur, wenn der Moderator seine herausgehobene Rolle ausfüllt. Verhält er sich symmetrisch, wie die übrigen Teilnehmer, und nimmt seine Rolle nicht wahr, fehlt die Gesprächsführung. Ein anderer Teilnehmer kann die Rolle nicht ausfüllen, weil er nicht über die technischen Mittel verfügt.

Tipps

- Nehmen Sie die asymmetrische Rolle als Moderator in einer Konferenz bewusst wahr. Sie übernehmen damit eine wichtige Aufgabe für die Strukturierung des Gesprächsverlaufs.

- Machen Sie Ihre Rolle in der Organisation deutlich, damit Ihre Kommunikationsbeiträge als symmetrisch oder asymmetrisch erkannt werden können.

Ergänzung der Axiome von Paul Watzlawik – der Grundsatz für virtuelle Kommunikation

Für die Kommunikation mit elektronischen Medien gilt aus meiner Sicht noch ein weiteres Axiom, mit dem ich die Reihe der Axiome von Paul Watzlawick ergänzen möchte. "Jede Kommunikation über elektronische Medien ist entweder synchron oder asynchron."

Synchrone Kommunikation ist die gewohnte Form der Kommunikation. Sie findet statt, wenn Sender und Empfänger direkt miteinander reden, z.B. während eines Telefonats. In diesem Fall erhält der Sender vom Empfänger unmittelbar eine Rückmeldung auf seine Nachricht.

Elektronische Medien, wie z.B. E-Mails, transportieren Nachrichten häufig mit Verzögerung. Nicht jede E-Mail, die gesendet wird, wird auch sofort vom Empfänger empfangen. Der Empfänger kann in einer anderen Zeitzone arbeiten, das Lesen der E-Mail zurückstellen und sie sogar komplett ignorieren. Diese Form der Kommunikation nennt man asynchron. Und sie hat auch Vorteile: Der eine Kommunikationsteilnehmer kann eine Antwort per E-Mail schreiben, wann es in seinen Arbeitsablauf hineinpasst, und der andere antworten, wenn es für ihn günstig ist. Eine asynchron gesendete Nachricht ist immer einseitig und quasi "in Stein gemeißelt". Sie kann beim Empfänger eine Reaktion auslösen, von der der Sender nichts mitbekommt, weshalb er die Nachricht auch nicht korrigieren kann. Eine Nachricht, die asynchron versendet wird, muss deshalb sorgfältiger durchdacht sein als eine Nachricht, die nach dem Feedback des Empfängers wieder korrigiert werden kann.

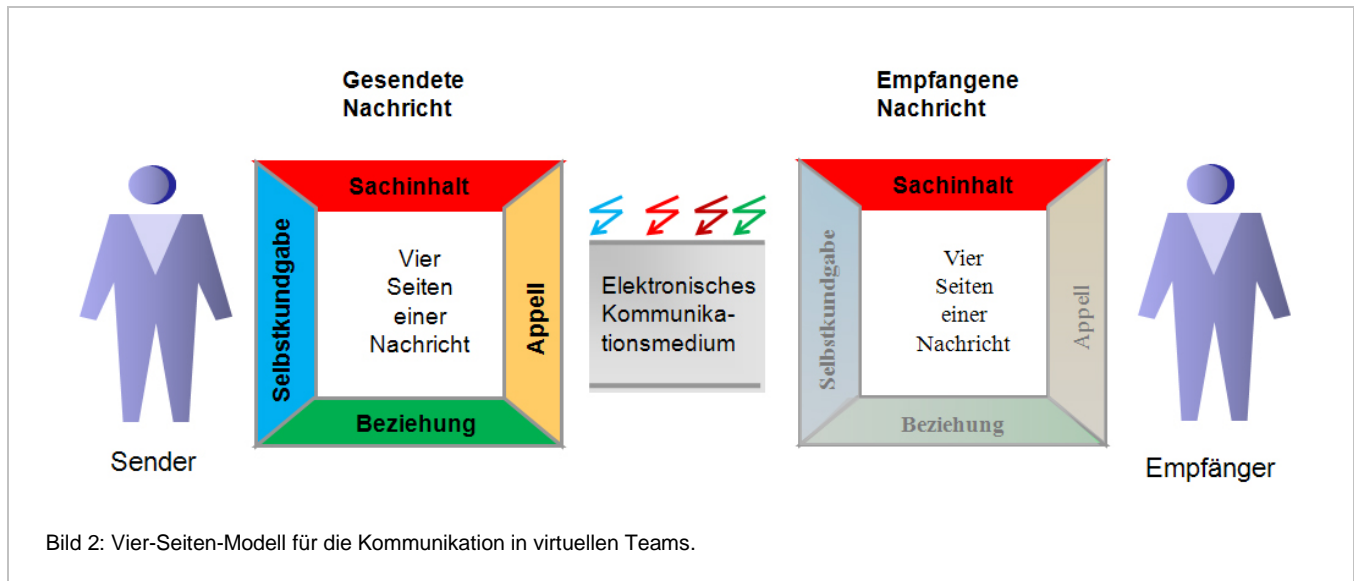
Die Axiome Paul Watzlawiks stellten für den Kommunikationswissenschaftler Schulz von Thun die Basis seines Kommunikationsmodell dar, das im deutschsprachigen Raum das bekannteste Kommunikationsmodell ist. Er erweiterte die Axiome um sprachtheoretische Elemente, die noch zwei weitere Aspekte in der virtuellen Kommunikation beleuchten.

Die vier Seiten einer Nachricht – übertragen auf virtuelle Teams

Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun ist unter dem Namen "Vier-Seiten-Modell" oder auch "Kommunikationsquadrant" bekannt geworden, weil nach diesem Modell jede Nachricht vier unterschiedliche Botschaften enthält. Diese werden als die vier Seiten einer Nachricht bezeichnet (Bild 2).

Die Kernaussage des Modells ist, dass eine Nachricht immer aus vier verschiedenen Informationsaspekten besteht: der Sachinformation, einer Beziehungsinformation, der Selbstoffenbarung des Senders und einem Appell an den Empfänger (zum Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun siehe auch den Artikel "**Zwischenmenschliche Kommunikation – (k)ein Thema im Projektmanagement?**" von Peter Duwe).

Elektronische Medien übermitteln den Sachaspekt einer Nachricht, die anderen Aspekte der Nachricht werden jedoch unterdrückt oder nur abgeschwächt übermittelt. Dieses Modell ergänzt die im 2. Axiom von Paul Watzlawick beschriebenen Folgen für den Beziehungsaspekt durch die Konsequenzen für die Übermittlung der Selbstkundgabe und den Appell.



Beispiel

Zu Beginn des Auftragsklärungsgesprächs sagt der Projektleiter zum Auftraggeber: "Ich möchte den Projektauftrag mit Ihnen klären." Dieser einfache Satz enthält neben der Sachinformation "Ich will den Projektauftrag so konkret wie möglich mit Ihnen abstimmen" und der Beziehungsinformation "Sie haben hier das Sagen." noch eine Selbstoffenbarungsinformation des Projektleiters und einen Appell an den Auftraggeber. Die Selbstoffenbarung kann hier zwischen Selbstbewusstsein und Unsicherheit schwanken. Ein selbstbewusster Projektleiter wird dies durch eine aufrechte Körperhaltung und einen direkten Blickkontakt mit dem Auftraggeber ausdrücken. Ein unsicherer Projektleiter wird diesen Satz eher in einer gebeugten Körperhaltung sprechen und den Blickkontakt mit dem Auftraggeber vermeiden. Auch durch die Stimme wird dies deutlich. Eine laute Stimme vermittelt Sicherheit und eine leise Stimme Unsicherheit.

In elektronischen Medien werden diese Informationen nicht oder nicht vollständig übermittelt. Missverständnisse entstehen, wenn aufgrund der unzureichenden Information über die Selbstoffenbarung der Auftraggeber diese falsch interpretiert. Ein zwar selbstsicherer Projektleiter könnte als unsicher erscheinen, wenn er eine leise Stimme hat. Andererseits kann ein unsicherer Projektleiter durch eine laute Stimme mehr Selbstbewusstsein vermitteln, als er vielleicht hat.

Werden Appelle nicht ausdrücklich formuliert, dann bleiben diese ungehört, wenn nicht eindeutige Körpersignale eine eher neutrale Aussage als Appell kennzeichnen. Der Appell in diesem Beispiel lautet: "Teilen Sie mir alles mit, was Sie über den Auftrag wissen." In einem persönlichen Gespräch wird dieser Appell deutlich, wenn der Projektleiter Papier und Bleistift bereitlegt oder sein Notebook aufklappt und damit signalisiert: "Ich werde alles notieren, was Sie sagen." Bei einem Appell müssen die über den Blickkontakt und die Stimme übermittelten Botschaften deutlich als Sachaussage formuliert werden. Am Telefon könnte dies z.B. so aussehen: "Ich möchte in diesem Telefongespräch den Auftrag klären. Ich bitte Sie, mir alle Informationen zum Auftrag zu geben."

In der virtuellen Kommunikation kann nur die Sachinformation gut übermittelt werden. Die anderen Seiten, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell werden nur dann transportiert, wenn sie als Sachinformation verpackt sind. Andererseits erwartet aber der Empfänger die ganze Lieferung. Er kann sein Beziehungs-, sein Selbstoffenbarungs- und sein Appellohr nicht ausschalten. Es passiert etwas Ähnliches wie bei Blinden und Gehörlosen. Die Aufmerksamkeit für kleine Hinweise steigt. Beziehungsinformationen werden aus kleinsten Hinweisen in der Sachinformation herausgefiltert. In der virtuellen Kommunikation müssen wir damit rechnen, dass der Empfänger mit höchster Aufmerksamkeit die Sachinformation aufnimmt, und all das, was wir sonst als Interpretationshilfen durch Mimik, Gestik und Zwischentöne mitliefern, interpretiert oder, wenn es fehlt, erfindet.

Für die Kommunikation mit virtuellen Medien sind deshalb die folgenden Punkte wichtig:

- Überlegen Sie sich, welche Selbstkundgabe Sie dem Empfänger Ihrer Nachricht übermitteln wollen. Sprechen in Telefongesprächen bewusst laut oder leiten Sie eine Sachaussage mit einer Bemerkung ein wie z.B. "Ich habe in diesem Thema schon viel Erfahrung ..."
- Formulieren Sie Appelle ausdrücklich. Wenn Sie etwas wollen, dann sagen Sie es. Sagen Sie z.B. nicht: "Nur wenn wir intensiv am Arbeitspaket arbeiten, wird es fertig." Sondern: "Nächste Woche müssen Sie mit voller Kraft an Ihrem Arbeitspaket arbeiten. Nur dann werden Sie damit fertig."
- Sagen Sie auch, wenn eine Aussage nicht als Appell verstanden werden soll. Z.B.: "Das Arbeitspaket muss bis nächste Woche fertig werden. Dass heißt aber nicht, dass Sie hier bis spät in die Nacht arbeiten sollen, sondern, dass ich hier nach einer anderen Lösung suche."
- Erzählen Sie Ihrem Gesprächspartner möglichst viel von sich. So vermitteln Sie ihm, wie Sie denken und fühlen. Auf diese Weise kann der Empfänger Ihrer Nachrichten Ihre Selbstkundgabe und mögliche Appelle besser interpretieren.
- Bitten Sie den Empfänger Ihrer Nachricht aktiv um ein Feedback. Z.B. so: "Wie ist meine Mitteilung jetzt bei Ihnen angekommen?"

Fazit und Ausblick

Virtuelle Teams sind eine Arbeitsform, die sich mittlerweile in vielen internationalen Unternehmen und bei Unternehmenskooperationen etabliert hat. Wie die Übertragung der bekanntesten Kommunikationsmodelle auf die Kommunikation im virtuellen Team gezeigt hat, reduzieren die genutzten elektronischen Medien die Bedeutungsvielfalt der übermittelten Nachricht, teilweise sogar auf den reinen Sachinhalt.

Damit die Kommunikation auch in virtuellen Projektteams gelingt, müssen sich die Mitglieder bewusst machen, in welchem Umfang die ihnen zur Verfügung stehenden elektronischen Medien die Wahrnehmung ihrer Nachrichten durch den Empfänger beschränken. Als Konsequenz daraus sollten sie wohlüberlegt kommunizieren und dabei sicherstellen, dass sie bei ihren Mitteilungen nicht nur Sachinhalte vermitteln, sondern ihrem Kommunikationspartner auch die emotionalen Hintergründe ihrer Nachricht verdeutlichen.

Der zweite Teil beschäftigt sich ausführlich mit den einzelnen elektronischen Kommunikationsmedien und wie diese optimal für die Zusammenarbeit und Kommunikation in virtuellen Teams eingesetzt werden können.

Literatur

- Bohinc, Tomas: [Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen](#), Projekt Magazin 09/2009
- Duwe, Peter: [Zwischenmenschliche Kommunikation – \(k\)ein Thema im Projektmanagement?](#), Projekt Magazin 08/2004
- Gary, Thomas; Stöger, Gabriele: Teams ohne Grenzen. Und es geht doch: Virtuelle Teams erfolgreich vernetzen, führen, leben, Orell Füssli, Zürich 2007
- Kärner, Martin: [Tipp: Professionell kommunizieren in heterogenen Teams](#), Projekt Magazin 01/2006
- Kärner, Martin: [Virtuelle Teams. Teil 1: Die Rolle des Projektleiters beim Aufbau virtueller Teams](#), Projekt Magazin 06/2005
- Kärner, Martin: [Virtuelle Teams, Teil 2: Architektur der Zusammenarbeit in virtuellen Teams](#), Projekt Magazin 12/2005
- Kärner, Martin: [Virtuelle Teams, Teil 3: Maßnahmen für eine gute Zusammenarbeit](#), Projekt Magazin 15/2005
- Schubert, Helga: [Die Kunst virtuelle Teams zu leiten](#), Projekt Magazin 01/2001
- Stabenow, Detlef: [Tipp: Vertrauensbildung in virtuellen Teams](#), Projekt Magazin 03/2011
- Von Gilsa, Maren; Huber, Rita; Russ, Thorsten: Virtuelle Projektarbeit: Leitfaden für die Praxis, Schmidt Verlag, Berlin 2004

Fachbeitrag

Kommunikation in virtuellen Teams

Teil 2: Medien richtig einsetzen

Moderne Medien haben die Möglichkeiten der Kommunikation stark erweitert. Früher war eine Unterhaltung nur möglich, wenn sich die Gesprächspartner zur selben Zeit am selben Ort befanden. Heutzutage ermöglicht es das Telefon, sich über große Entfernungen hinweg zu unterhalten. Meetings lassen sich so durch Telefonkonferenzen ersetzen, bei Video- und Webkonferenzen werden dabei zusätzlich zum gesprochenen Wort auch Teilnehmerbilder und Meetingunterlagen übermitteln.

Während die Übermittlung des Inhalts bei Briefen als Urform der asynchronen Kommunikation relativ viel Zeit erforderte, dauert es heute nur Sekunden, um Text mit Hilfe von E-Mails zu übertragen. Zudem lassen sich auf diesem Weg auch große Datenmengen problemlos versendet.

Wird Text, wie bei einem Chat, in Echtzeit ausgetauscht, können die Chat-Teilnehmer auf diesem Weg Themen diskutieren. Die Aufzeichnung des Chats ist dabei gleichzeitig Protokoll dieser Diskussion.

Eine Übersicht über die gängigen Kommunikationsmedien gibt Tabelle 1.

Elektronische Medien schaffen also die Voraussetzung, Arbeit an verschiedenen Orten zu unterschiedlichen Zeiten durchzuführen und die dafür notwendige Kommunikation zu organisieren. Allerdings eignet sich nicht jedes Medium für jede Kommunikationsaufgabe gleich gut. Um entscheiden zu können, wann welches Medium eingesetzt wird, müssen zunächst die Anforderungen an die Zusammenarbeit in einem virtuellen Team betrachtet werden. Im Wesentlichen geht es dabei darum, ein gemeinsames Verständnis der Arbeit zu entwickeln, Aufgaben gemeinsam zu bearbeiten, Entscheidungen zu fällen und Probleme zu besprechen.

Dazu sind folgende Kommunikationsformen erforderlich:

- **Beziehungsaufbau und -pflege**

Teamarbeit funktioniert gut, wenn die Teammitglieder eine Beziehung untereinander aufbauen und sich gegenseitig vertrauen. Um das zu erreichen, müssen sich die Gesprächspartner über Gefühle und Stimmungen austauschen können.

- **Diskussion**

Nicht immer haben Teammitglieder eine einheitliche Sicht auf die Themen und Probleme im Projekt. Um unterschiedliche Sichtweisen auszutauschen und so ein gemeinsames Ergebnis zu erreichen, ist eine hohe Interaktion zwischen den Gesprächspartnern notwendig.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills u. Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

| Kommunikations- medium | Erläuterung | Kommunikations- form |
|----------------------------------|---|-------------------------|
| Telefon | bilaterales Gespräch zwischen zwei Gesprächspartnern über eine Telefonleitung | synchron |
| E-Mail | Gegenseitige schriftliche Nachrichten | asynchron |
| Telefonkonferenz | Mehrere Teilnehmer sind über Telefon zusammengeschaltet. | synchron |
| Webkonferenz | Mehrere Projektmitarbeiter sind mit einem Internettool zusammengeschaltet. Sie können miteinander sprechen und sich sehen | synchron |
| Videokonferenz / Videopräsenz | Teilnehmer sind in Videokonferenzräumen miteinander verbunden. Eine Videopräsenz hat eine höhere Qualität und simuliert die Präsenz der anderen Teilnehmer. | synchron |
| Diskussions- forum | Nachrichten werden von den Teilnehmern in einer Internetplattform geschrieben und zeitversetzt kommentiert. | Asynchron |
| Chat Room | Nachrichten werden von verschiedenen Teilnehmern in einer Internetseite zu einer Zeit fortlaufend geschrieben. | synchron |
| Voice Mail | | Asynchron |

Tabelle 1: Überblick über gängige Kommunikationsmedien für die Zusammenarbeit in virtuellen Teams.

- **Entscheidungen**

Damit Entscheidungen gemeinsam getragen werden, ist die Einbindung aller Teammitglieder in die Entscheidungsfindung wichtig. Dabei werden Informationen zusammengetragen, Alternativen diskutiert und Beschlüsse gefasst. Die Kommunikationsplattform muss sowohl einen Austausch von Dokumenten sowie eine hohe Interaktion ermöglichen.

- **Auftragserteilung und Kontrolle**

Damit die anfallenden Aufgaben erledigt werden, erteilt der Projektleiter den Teammitgliedern Aufträge und kontrolliert die Ergebnisse ihrer Arbeit. Diese Form der Kommunikation ist asymmetrisch. Im Mittelpunkt steht die Übermittlung von Sachinformationen.

- **Lob und Kritik**

Damit die Teammitglieder Orientierung erhalten, wo sie mit ihrer Leistung im Team stehen, benötigen sie Feedback in Form von Lob oder Kritik. Auch dies ist eine asymmetrische Kommunikation, die jedoch nicht nur einen Sachinhalt, sondern auch einen hohen emotionalen Gehalt hat. Dabei muss auf jeden Fall ein Austausch über das Feedback möglich sein. Bei diesem Austausch müssen auch emotionale Aspekte angesprochen werden können.

Jedes Medium beeinflusst die Kommunikation auf spezifische Weise und verändert die zwischen zwei Kommunikationspartnern übertragene Nachricht. Bei falscher Auswahl des Kommunikationsmediums können deshalb schnell Missverständnisse entstehen. Tabelle 2 zeigt, welches Medium sich für welche Art der Kommunikation eignet.

| Einsatzempfehlung | Kommunikationsmedium | | | | | | | |
|----------------------|----------------------|---------|-------------------|---------------|-------------------------------|-------------------|-----------|------------|
| | Telefon | E-Mail | Telefon-konferenz | Web-konferenz | Videokonferenz / Videopräsenz | Diskussions-forum | Chat Room | Voice Mail |
| Beziehungsaufbau | Bedingt | Nein | Bedingt | Bedingt | Bedingt | Bedingt | Bedingt | Nein |
| Diskussion | Ja | Ja | Ja | Ja | Ja | Bedingt | Bedingt | Nein |
| Entscheidungsfindung | Ja | Bedingt | Ja | Ja | Ja | Bedingt | Ja | Bedingt |
| Auftragserteilung | Ja | Bedingt | Ja | Ja | Ja | Nein | Nein | Bedingt |
| Lob und Kritik | Ja | Nein | Bedingt | Bedingt | Ja | Bedingt | Nein | Nein |

Tabelle 2: Einsatzbereiche der verschiedenen Medien.

Bevor die einzelnen Medien im Detail vorgestellt werden, erhalten Sie einige Praxistipps, die für alle Kommunikationsmedien gelten.

Empfehlungen für die Kommunikation

Damit die Kommunikation in einem virtuellen Team gelingt, sollten Sie folgende Punkte beachten:

- **Beziehungsangebote:** Die Kommunikation darf nicht nur auf die Sachinformation beschränkt bleiben. Durch die Kommunikation sollte auch eine Beziehung der Teammitglieder untereinander entstehen. Bei der mündlichen Kommunikation ist Small Talk zu Beginn und am Ende eines Telefongesprächs oder einer Konferenz eine Möglichkeit, die Beziehung zu den Gesprächspartnern aufzubauen oder zu pflegen. Aber auch in der schriftlichen Kommunikation gibt es Möglichkeiten, Beziehungen aufzubauen. Fragen Sie in einer E-Mail, wie es dem Empfänger geht, schildern Sie etwas von sich und wünschen Sie sich in einer E-Mail am Freitag ein schönes Wochenende. Dies sind kleine Gesten, die Beziehung signalisieren.
- **Informationen priorisieren:** In den meisten virtuellen Teams bekommen die Teammitglieder zu viele Informationen. Wichtiges muss dann schnell von weniger Wichtigem unterschieden werden können. Schon in der Betreffzeile einer E-Mail sollte ein Hinweis auf die Dringlichkeit gegeben werden. In einem Telefonat können Sie schon zu Beginn deutlich machen, ob das Gespräch dringend ist, oder ob Sie auch später nochmals anrufen können. In Telefonkonferenzen ist eine Agenda das wichtigste Instrument, um die Informationen zu priorisieren.
- **Kommunikationszeiten einrichten:** Teammitglieder arbeiten hauptsächlich an ihrem jeweiligen Thema; eine Unterbrechung der Arbeit durch einen Anruf ist eine Störung. Damit genügend Zeit bleibt, Arbeiten am Stück zu erledigen, sollten Kommunikations- und Arbeitszeiten getrennt und Kommunikationszeiten eingerichtet werden. Bearbeiten Sie zum Beispiel E-Mails nur morgens und abends. Damit haben Sie den Rest des Tages für andere Tätigkeiten frei.
- **Das richtige Kommunikationsmedium wählen:** Für die Kommunikation in einem virtuellen Team haben Sie viele Kommunikationsmedien zur Verfügung. Wählen Sie das für Ihr Kommunikationsanliegen passende Medium aus (Tabelle 2). Eine Faustregel für die Auswahl des Kommunikationsmediums lautet: Alle Inhalte, bei

denen Sie ein Feedback des Gesprächspartners benötigen, sollten mündlich kommuniziert werden, alle Inhalte, die nachvollziehbar sein müssen, schriftlich.

Tipps für den Umgang mit den einzelnen Kommunikationsmedien

Nachfolgend erhalten Sie Tipps, wie Sie die einzelnen elektronischen Medien nutzen können. Traditionelle Kommunikationsformen wie das Präsenzmeeting oder der Brief sind dabei nicht berücksichtigt.

Telefon

Das Telefongespräch ist die häufigste Kommunikationsform in einem virtuellen Team. Es ermöglicht am ehesten einen gemeinsamen Gedankenaustausch zu einem Thema und kann als Ersatz für ein Arbeitsgespräch zwischen zwei Kollegen dienen, bei dem Sachinformationen zu einem Thema ausgetauscht und ein gemeinsames Verständnis erreicht werden soll. Gerade letzteres wird im direkten Gespräch vor allem auch durch analoge Elemente, wie z.B. der Körpersprache übermittelt. Bei einem Telefonat müssen Sie diese Elemente durch verbale Äußerungen ersetzen.

Tipps

- Nutzen Sie Telefongespräche immer auch um die Beziehung zum angerufenen Teammitglied zu vertiefen. Dies können Sie durch einen Small Talk am Anfang oder Ende des Gespräches tun.
- Eröffnen Sie das Gespräch mit einer positiven Aussage oder beziehen Sie sich auf Ereignisse, die Sie mit dem Angerufenen verbinden, damit stellen Sie einen gemeinsamen Kontext für das Gespräch her.
- Fragen Sie, ob der Angerufene Zeit hat, wenn das Gespräch voraussichtlich länger dauern wird, denn Sie sehen nicht, was ihr Gesprächspartner tut und können damit nicht einschätzen, ob ihr Anruf stört.
- Sprechen Sie langsam und deutlich. Bei einem Telefonat können Sie Ihre Aussagen nicht durch nonverbale Signale und Zeichen unterstützen.
- Legen Sie Zeiten für die Erreichbarkeit fest. Dies erspart unnötige Anrufe. In dringen Fällen kann dann ein anderes Medium gewählt werden.

Voice Mail

Über Voice Mails wird meist dann kommuniziert, wenn der Gesprächspartner am Telefon nicht erreichbar ist und eingehende Gespräche auf eine Voice Box umgeleitet hat. Wenn der Angerufene die Nachricht abhört, ist diese in der Regel nur eine unter vielen. Er kann daher nicht jede Nachricht mit der gleichen Aufmerksamkeit weiterverfolgen. Die hinterlassene Nachricht muss deshalb verständlich und eindeutig sein.

Bei einer Voice Mail gibt es keine oder nur eine sehr verzögerte Rückmeldung auf die Nachricht. Der Sender kann daher nicht sicher sein, ob seine Nachricht wirklich angekommen ist.

Tipps

- Nennen Sie Ihren Namen, Ihre Funktion und die Telefonnummer, unter der Sie erreichbar sind, am Anfang und Ende der Nachricht. Insbesondere dann, wenn der Angerufene Sie nicht kennt, kann er so die Bedeutung der Nachricht zuordnen und mit Ihnen in Kontakt treten.
- Teilen sie dem Empfänger mit, ob und wie der Angerufene auf Ihre Nachricht antworten soll. Damit ermöglichen Sie diesem, Feedback zur Nachricht zu geben.
- Halten Sie die Nachricht so kurz wie möglich. Machen Sie den Appell der Nachricht klar, damit der Empfänger ohne eine Rückfrage handeln kann.

E-Mail

E-Mails sind die schriftliche Variante von Voice Mails und gehören heute zum Geschäftsalltag. Sie haben sich durchgesetzt, weil mit ihnen unabhängig von Zeit und Ort Mitteilungen mit umfangreichen Anhängen versendet werden können. Und nicht nur das, auch Mitteilungen, die man selbst erhalten hat, lassen sich mit einem Klick an andere weiterleiten. Sie sind ein gutes Instrument, um Arbeitsergebnisse auszutauschen und zu kommentieren.

Bei der Arbeit in virtuellen Teams eignen sich E-Mails immer dann, wenn die Nachricht nachvollziehbar sein muss. E-Mails haben dadurch im Vergleich zu Voice Mails oder Telefonanrufen einen formelleren Charakter. Dadurch ist der Inhalt der Nachricht vor allem auf die Sachinformation fokussiert.

Tipps

- Nutzen Sie E-Mails vorwiegend als Ergänzung zur mündlichen Kommunikation. Während Sie das Gespräch verwenden, um Dinge aus Ihrer persönliche Perspektive darzustellen und zu erläutern, nutzen Sie die Mail, um das erreichte Sachergebnis nachvollziehbar zu übermitteln.
- Ergänzen Sie die Sachinformation durch persönliche Informationen, wenn diese für den Empfänger passend sind und er sich dadurch angesprochen fühlt.
- Kennzeichnen Sie nur wichtige E-Mails als wichtig. Nur dann werden Sie vom Empfänger auch wirklich als dringend wahrgenommen. Bei der asynchronen Kommunikation kann der Empfänger nicht immer alle Informationen verarbeiten, die ihm zugesandt werden.
- Legen Sie Zeiten für die Beantwortung von E-Mails fest. Dann wissen die Teammitglieder, wann Sie nachfragen können, falls die Mail in der festgelegten Zeit nicht beantwortet wurde.
- Lassen Sie sich den Eingang wichtiger E-Mails bestätigen oder verfolgen Sie diese mit dem Mailsystem nach. E-Mail Systeme, wie z.B. Outlook haben dafür spezielle Funktionen, mit denen Sie E-Mails zur Nachverfolgung kennzeichnen können. Nur so können Sie sicher sein, dass die Nachricht beim Empfänger angekommen ist, selbst wenn dieser nicht reagiert hat.

Telefonkonferenzen

Bei Telefonkonferenzen werden mehrere Teilnehmer zu einem Gespräch zugeschaltet. Vorteil ist, dass die Teilnehmer ihr Telefon nutzen können und keine weiteren technischen Hilfsmittel benötigen. Themen können so gemeinsam auch mit Mitarbeitern an weit entlegenen Standorten besprochen werden.

Bei virtuellen Teams sind Telefonkonferenzen ein preisgünstiger und technisch einfacher Ersatz für Präsenzmeetings. Telefonkonferenzen können für Teammeetings, Besprechungen mit Kunden und für die gemeinsame Bearbeitung von Themen genutzt werden. Sie eignen sich, um Ideen zu sammeln, Routineaufgaben zu lösen und Konflikte zu klären. Nicht geeignet sind sie jedoch für die Lösung komplexer Probleme und zur Schlichtung persönlicher Meinungsverschiedenheiten im Team.

Teammeetings sind immer auch eine Plattform, mit der Teammitglieder ihre Stellung im Team deutlich machen – das gilt für Präsenzmeetings genauso wie für Telefonkonferenzen. Diese Positionierung geschieht durch die Übermittlung von Beziehungsinformationen und die Selbstkundgabe der Teilnehmer. Die folgenden Tipps beschreiben, wie Sie den Teilnehmern ermöglichen, sich im Meeting zu positionieren und neben den Sachinformationen auch Beziehungsinformationen übermitteln können.

Tipps

- Jede Telefonkonferenz braucht einen Moderator, der den Gesprächsprozess steuert. Falls die Person, die eingeladen hat, diese Funktion nicht übernimmt, sollte spätestens zu Beginn der Konferenz ein Moderator festgelegt werden. Seine Aufgabe ist es, den Prozess auf der Sach- und auf der Beziehungsebene zu steuern.
- Legen Sie bereits bei der Einladung fest, welche Themen besprochen werden sollen und wann die Telefonkonferenz beginnt und endet. So können sich die Teilnehmer auf die Konferenz vorbereiten und schon vor der Konferenz ihre Position zu den Themen entwickeln.
- Beschränken Sie die Anzahl auf maximal acht Teilnehmer, wenn Themen interaktiv besprochen werden sollen. Bei mehr als acht Teilnehmern können sich nicht mehr alle angemessen an dem Gespräch beteiligen und die Transparenz geht verloren, da es schwierig ist, die Gesprächsbeiträge den einzelnen Teilnehmern klar zuzuordnen.
- Fragen Sie als Moderator, wer in der Telefonkonferenz ist und geben Sie jedem Teilnehmer die Gelegenheit sich und seine Rolle vorzustellen. Auch dann, wenn sich die Teammitglieder schon kennen, sollte jeder die Möglichkeit haben, zu Beginn etwas zu sagen.
- Fassen Sie die Ergebnisse zu den Sachthemen zusammen, damit alle ein gemeinsames Verständnis der diskutierten Punkte haben.
- Fragen Sie insbesondere bei kritischen Punkten nach Bedenken und Einwänden. Schweigen ist in einer Telefonkonferenz immer ambivalent und bedeutet nicht automatisch, dass alle dem Ergebnis zustimmen.
- Lassen Sie einen Small Talk zu, denn dieser fördert den Beziehungsaufbau der Teammitglieder untereinander.

Videokonferenz / Webkonferenz

Videokonferenzen erweitern die Möglichkeiten der Telefonkonferenz. Die Teilnehmer können sich gegenseitig sehen, Unterlagen können allen Teilnehmern präsentiert und Besprechungsergebnisse visualisiert werden. Diesen Vorteilen steht als Nachteil jedoch der zusätzliche technische Aufwand gegenüber, der für Video- und Webkonferenzen erforderlich ist. Hinzu kommen hohe Kosten, denn Videokonferenzräume sind teuer und deshalb nicht überall verfügbar. Zudem müssen sich Teilnehmer oft erst mit den entsprechenden Funktionen vertraut machen.

Obwohl bei einer Videokonferenz Bilder übermittelt werden, sehen sich die Teilnehmer nicht so wie in einem Präsenzmeeting, da immer nur ein Bildausschnitt übermittelt wird.

Eine weitere Variante von Telefonkonferenzen sind Webkonferenzen. Die Teilnehmer sitzen dabei an ihren Computern und können mit den anderen Teilnehmern gemeinsam Dokumente bearbeiten und sich dabei gleichzeitig über eine Webcam sehen. Die Konferenzsysteme bieten zusätzlich die Möglichkeit, dass sich die Teilnehmer über einen Chat austauschen und sich durch Funktionen wie "Melden", "Hinausgehen" oder "Applaus" zusätzlich bemerkbar machen können. Webkonferenzen ergänzen Telefonkonferenzen durch die Visualisierungsmöglichkeiten. Auch sie erfordern von den Teilnehmern eine Eingewöhnungszeit, bis diese mit den Funktionen des Konferenzsystems vertraut sind.

Video- und Webkonferenzen erhöhen die Präsenz der Teilnehmer in der Konferenz – selbst dann, wenn diese sich nicht zu Wort melden. Webkonferenzen erhöhen die Interaktion in der Konferenz, da die Teilnehmer sich nicht nur auf Wortbeiträge beschränken müssen, um ihre Meinung in die Konferenz einzubringen, sondern dazu auch den Chat oder die visuellen Zeichen nutzen können.

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Teilnehmer diese Möglichkeiten oft nicht nutzen und sich auf Wortbeiträge beschränken. Nachfolgend einige Empfehlungen, was Sie tun können, damit die Teilnehmer die Möglichkeiten besser ausschöpfen.

Tipps

- Erläutern Sie, wie die Funktionen der Konferenz für die Übermittlung von Nachrichten und Botschaften genutzt werden können. Nutzen Sie den Chat oder Abstimmungen, wenn dadurch die Bearbeitung von Themen besser gestaltet werden kann.
- Stellen Sie sicher, dass jeder Teilnehmer Zugang zu den technischen Medien hat und mit diesen vertraut ist; um diese souverän nutzen zu können.
- Beenden Sie zumindest die ersten Video- und Webkonferenzen mit einer Feedbackrunde bei der sich die Teilnehmer auch über die Wirkung ihrer Bilder und Wortbeiträge austauschen können.

Chat Room und Diskussionsforen

Chats sind eine Form der synchronen schriftlichen Kommunikation. Die Teilnehmer sind hier wie in einer Telefonkonferenz zusammengeschaltet, jedoch mit dem Unterschied, dass sie Ihre Beiträge nicht sprechen, sondern in

den Computer eintippen. Jeder Teilnehmer kann alle Beiträge lesen und kommentieren. In virtuellen Teams werden Chats genutzt, um Themen in einer strukturierten Form zu diskutieren und Erfahrungen auszutauschen. Im Gegensatz zu einer mündlichen Kommunikation kann der Diskussionsverlauf jederzeit verfolgt werden und ist auch nach Abschluss des Chats noch verfügbar. Diesem Vorteil stehen jedoch auch Nachteile gegenüber. Alle Beiträge müssen schriftlich formuliert werden. Dies schränkt die Übermittlung von analogen Elementen in der Kommunikation ein. Informationen über die Beziehung oder die Selbstkundgabe sind damit kaum möglich.

Diskussionsforen funktionieren wie Chats, die Kommunikation ist dabei jedoch asynchron. Diskussionsforen eignen sich, um Wissen auszutauschen und Experten-Know-how für alle Teammitglieder zur Verfügung zu stellen aber auch, um Fragen einzustellen, die von anderen Teammitgliedern beantwortet werden können.

Chats und Diskussionsforen können Präsenzmeetings dann ersetzen, wenn die Teammitglieder die Begleitumstände kennen und das Thema sachlich diskutiert werden kann. Denn die Kommunikation ist auf Texte beschränkt und diese sind wenig geeignet, um Zusammenhänge oder Beziehungsinformationen zu übermitteln. Teilnehmer müssen explizit Rückmeldung zu einer Nachricht gegeben, da der Sender sonst keine Möglichkeit hat, die Reaktion der Teilnehmer zu erkennen. Werden Themen behandelt, welche die Teilnehmer emotional berühren, wird dies nicht sichtbar. Wird zum Beispiel über die Alternativen bei einer Entscheidung diskutiert, fokussieren sich die Beiträge auf die Sachargumente. Es wird aber nicht erkennbar, ob alle Teammitglieder die favorisierte Lösung auch emotional mittragen.

Tipps

- Wählen Sie Chats und Diskussionsforen dann, wenn Themen auf der Sachebene diskutiert werden können.
- Beschreiben Sie das Ziel und die Inhalte des Chat Rooms oder Diskussionsforums möglichst genau und beschränken Sie die Themen auf eine möglichst geringe Anzahl.
- Legen sie fest, wie detailliert die Äußerungen sein sollen. Zu ausführliche Kommentare erschweren das Lesen.
- Teilen Sie mit, wer die Informationen des Chats außer den Teilnehmern noch lesen kann. Jeder Teilnehmer muss wissen, was mit seinen Beiträgen passiert.
- In einem virtuellen Team sollten Beiträge nicht anonym abgegeben werden können. Wer welche Meinung vertritt, muss für die Teammitglieder immer sichtbar sein. Anonyme Beiträge lösen Spekulationen aus und sind eine Quelle für Gerüchte.
- Halten Sie die wesentlichen Ergebnisse fest, indem Sie eine Zusammenfassung des Chats oder Diskussionsforums erstellen.
- Ermöglichen Sie, dass die Teilnehmer ein Feedback zum Chat oder Diskussionsforum geben können. Auf diese Weise können Themen oder Aspekte sichtbar werden, die noch nicht behandelt wurden. Eine Feedbackfrage hierzu könnte lauten: "Wie gut wurden die Themen besprochen und sind noch Punkte offen?"

Kompetenzen für die Kommunikation im virtuellen Team

Neben den fachlichen Kompetenzen müssen Teammitglieder in virtuellen Teams noch über die folgenden Kompetenzen verfügen:

- Affinität zu elektronischen Medien und die Fähigkeit, elektronische Kommunikationstools bedienen zu können.
- Fähigkeit, sich mit anderen über technische Systeme vernetzen zu können.
- mündliche und schriftliche präzise Ausdrucksweise.
- Fähigkeit, elektronische Kommunikationsmedien effizient einzusetzen.
- Fähigkeit, auch emotionale Inhalte über elektronische Medien zu vermitteln.
- Hohes Maß an eigenem Selbst- und Zeitmanagement.

Wenn Sie ein virtuelles Team leiten, werden Sie am erfolgreichsten sein, wenn Sie und Ihr Team die Funktionen der elektronischen Medien souverän nutzen können, fähig sind, neue Medien auszuprobieren, und gemeinsam einen Kommunikationsstil mit elektronischen Medien entwickeln.

Sind die Teammitglieder mit den im virtuellen Team eingesetzten Medien noch nicht vertraut, dann sollten Sie ihnen diese erklären. Meist reicht dazu eine Guideline aus, die an alle Teammitglieder versendet wird. Auf jeden Fall sollten Sie im Kick-off darüber sprechen, wie die elektronischen Medien im Projekt verwendet werden. Dies beugt Missverständnissen vor, die aus der unterschiedlichen Nutzung der Medien entstehen können.

Fazit

Virtuellen Teams gehört die Zukunft. Vermutlich ist die momentane Form der Zusammenarbeit erst der Beginn einer Entwicklung von neuen Arbeitsformen, deren zukünftiges Erscheinungsbild wir derzeit nur erahnen können. Auch traditionelle Teams nutzen die in virtuellen Teams angewendeten Kommunikationsmedien immer häufiger, da sie oft eine kostengünstige Alternative zu den traditionellen Kommunikationsformen darstellen und ihre Nutzung immer einfacher wird.

Mit den vielfältigen Möglichkeiten der elektronischen Medien hat sich der Kommunikationsradius enorm ausgeweitet. Zeit und Grenzen spielen (fast) keine Rolle mehr. Gleichzeitig sind diese Medien eine Herausforderung an unser Kommunikationsverhalten. Unser Repertoire mit anderen zu kommunizieren muss sich erweitern, damit die Kommunikation gelingt und die Medien optimal genutzt werden. Genau diesen Aspekt möchte ich – einmal aus einem theoretischen Blickwinkel und einmal aus praktischen Erfahrungen – verdeutlichen. Damit möchte ich Sie anregen, sich Ihr Kommunikationsverhalten in diesen Medien bewusst zu machen und ggf. zu verbessern.

Literatur

- Bohinc, Tomas: **Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen**, Projekt Magazin 9/2009
- Gary, Thomas; Stöger, Gabriele: Teams ohne Grenzen. Und es geht doch: Virtuelle Teams erfolgreich vernetzen, führen, leben, Orell Füssli, Zürich 2007
- Kärner, Martin: **Professionell kommunizieren in heterogenen Teams**, Projekt Magazin 1/2006
- Kärner, Martin: **Virtuelle Teams. Teil 1: Die Rolle des Projektleiters beim Aufbau virtueller Teams**, Projekt Magazin 6/2005
- Kärner, Martin: **Virtuelle Teams. Teil 2: Architektur der Zusammenarbeit in virtuellen Teams**, Projekt Magazin 12/2005
- Kärner, Martin: **Virtuelle Teams. Teil 3: Maßnahmen für eine gute Zusammenarbeit**, Projekt Magazin 15/2005
- Schubert, Helga: **Die Kunst virtuelle Teams zu leiten**, Projekt Magazin 1/2001
- Stabenow, Detlef: **Vertrauensbildung in virtuellen Teams**, Projekt Magazin 3/2011
- Von Gilsa, Maren; Huber, Rita; Russ, Thorsten: Virtuelle Projektarbeit: Leitfaden für die Praxis, Schmidt Verlag, Berlin 2004

Anhang

Die folgende Tabelle fasst die Tipps dieses Artikels zusammen und setzt sie zu den in Teil 1 dargestellten Kommunikationstheorien in Beziehung.

| Kommunikationsmedium | Tipps | Theoretische Begründung | | |
|----------------------|---|-------------------------|--------------------|--------------------|
| | | Sender-Empfänger-Modell | Watzlawicks Axiome | Vier-Seiten-Modell |
| Telefon | Nutzen Sie Telefongespräche auch immer, um die Beziehung zum angerufenen Teammitglied zu vertiefen. Dies können Sie durch einen Small Talk am Anfang oder Ende des Gespräches tun. | | Axiom 2, 5 | |
| | Eröffnen Sie das Gespräch mit einer positiven Aussage oder beziehen Sie sich auf Ereignisse, die Sie mit dem Angerufenen verbinden. Damit stellen Sie einen gemeinsamen Kontext für das Gespräch her. | | Axiom 2, 3 | |
| | Fragen Sie, ob der Angerufene Zeit hat, wenn das Gespräch voraussichtlich länger dauern wird, denn Sie sehen nicht, was ihr Gesprächspartner tut und können damit nicht einschätzen, ob ihr Anruf stört. | | Axiom 4 | |
| | Sprechen Sie langsam und deutlich. Bei einem Telefonat können Sie Ihre Aussagen nicht durch nonverbale Signale und Zeichen unterstützen. | X | | |
| | Legen Sie Zeiten für die Erreichbarkeit fest. Dies erspart unnötige Anrufe. In dringen Fällen kann dann ein anderes Medium gewählt werden. | | Axiom 1 | |
| Telefonkonferenz | Jede Telefonkonferenz braucht einen Moderator, der den Gesprächsprozess steuert. Falls die Person, die eingeladen hat, diese Funktion nicht übernimmt, sollte spätestens zu Beginn der Konferenz ein Moderator festgelegt werden. Seine Aufgabe ist es, den Prozess auf der Sach- und auf der Beziehungsebene zu steuern. | | Axiom 5 | |
| | Legen Sie schon bei der Einladung fest, welche Themen besprochen werden sollen und wann die Telefonkonferenz beginnt und endet. So können sich die Teilnehmer auf die Konferenz vorbereiten und schon vor der Konferenz ihre Position zu den Themen entwickeln. | | | X |
| | Beschränken Sie die Anzahl auf maximal acht Teilnehmer, wenn Themen interaktiv besprochen werden sollen. Bei mehr als acht Teilnehmern können sich nicht mehr alle angemessen an dem Gespräch beteiligen und die Transparenz geht verloren, da es schwierig ist, die Gesprächsbeiträge den einzelnen Teilnehmern klar zuzuordnen. | X | | |
| | Fragen Sie als Moderator, wer in der Telefonkonferenz ist und geben Sie jedem Teilnehmer die Gelegenheit, sich und seine Rolle vorzustellen. Auch dann, wenn sich die Teammitglieder schon kennen, sollte jeder die Möglichkeit haben zu Beginn etwas zu sagen. | | Axiom 5 | |
| | Fassen Sie die Ergebnisse zu den Sachthemen zusammen, damit alle ein gemeinsames Verständnis von den diskutierten Punkten haben. | | Axiom 5 | |
| | Fragen Sie insbesondere bei kritischen Punkten nach Bedenken und Einwänden. Schweigen ist in einer Telefonkonferenz immer ambivalent und bedeutet nicht automatisch, dass alle dem Ergebnis zustimmen. | | Axiom 1, 2, 4 | |
| | Lassen Sie einen Small Talk zu, denn dieser fördert den Beziehungsaufbau der Teammitglieder untereinander. | | Axiom 2 | |

| | | | | |
|-----------------------|---|---|------------|---|
| Video- / Webkonferenz | Stellen Sie sicher, dass jeder Teilnehmer Zugang zu den technischen Medien hat und mit diesen vertraut ist, um diese souverän nutzen zu können. | X | | |
| | Erläutern Sie, wie die Funktionen der Konferenz für die Übermittlung von Nachrichten und Botschaften genutzt werden können. Nutzen Sie den Chat oder Abstimmungen, wenn dadurch die Bearbeitung von Themen besser gestaltet werden kann. | | Axiom 4 | |
| | Beenden Sie zumindest die ersten Video- und Webkonferenzen mit einer Feedbackrunde bei der sich die Teilnehmer auch über die Wirkung ihre Bilder und Wortbeiträge austauschen können. | | | X |
| E-Mail | Nutzen Sie E-Mails vorwiegend als Ergänzung zur mündlichen Kommunikation. Während Sie mündlich Dinge aus ihrer persönlichen Perspektive darstellen und erläutern, nutzen Sie die Mail um das erreichte Sachergebnis nachvollziehbar zu übermitteln. | | Axiom 4 | |
| | Ergänzen Sie die Sachinformation durch persönliche Informationen, wenn diese für den Empfänger passend sind und er sich dadurch angesprochen fühlt. | | Axiom 2, 4 | |
| | Kennzeichnen Sie nur wichtige E-Mails als wichtig. Nur dann werden Sie vom Empfänger auch wirklich als dringend wahrgenommen. Bei der asynchronen Kommunikation kann der Empfänger nicht immer alle Informationen verarbeiten, die ihm zugesandt werden. | | Axiom 1 | |
| | Legen Sie Zeiten für die Beantwortung von E-Mails fest. Dann wissen die Teammitglieder, wann Sie nachfragen können, falls ein Antwort nicht in der festgelegten Zeit erfolgt ist. | | Axiom 1 | |
| | Lassen Sie sich den Eingang wichtiger E-Mails bestätigen oder verfolgen Sie diese mit dem Mailsystem, nur so können Sie sicher sein, dass der Empfänger die Nachricht empfangen hat, obwohl er nicht darauf reagierte. | | Axiom 1 | |
| Chats und Foren | Wählen Sie Chats und Diskussionsforen dann, wenn Themen auf der Sachebene diskutiert werden können. | | | X |
| | Beschreiben Sie das Ziel und die Inhalte des Chat Rooms oder Diskussionsforums möglichst genau und beschränken Sie die Themen auf eine möglichst geringe Anzahl. | | Axiom 5 | |
| | Legen sie fest, welche Detaillierung die Äußerungen haben sollen. Zu ausführliche Kommentare machen den Chat lang und erschweren das Lesen. | | Axiom 5 | |
| | Teilen Sie mit, wer die Informationen des Chats außer den Teilnehmern noch lesen kann. Jeder Teilnehmer muss, wissen, was mit seinen Beiträgen passiert. | | Axiom 5 | |
| | In einem virtuellen Team sollten keine Beiträge anonym abgegeben werden können. Es muss für die Teammitglieder immer sichtbar sein, wer welche Meinung vertritt. Anonyme Beiträge lösen Spekulationen aus und sind eine Quelle für Gerüchte. | | Axiom 1 | X |
| | Erstellen Sie eine Zusammenfassung des Chats oder Diskussionsforums. Damit werden die wesentlichen Punkte zusammengefasst und die Ergebnisse festgehalten. | | Axiom 5 | |
| | Ermöglichen Sie, dass die Teilnehmer zum Chat oder Diskussionsforum ein Feedback geben können. Damit werden vielleicht nicht behandelte Themen und Aspekte sichtbar. Ein Feedbackfrage hierzu könnte lauten: "Wie gut wurden die Themen besprochen und sind noch Punkte offen?" | X | | |
| Voice Mail | Nennen Sie Ihren Namen, Ihre Funktion und die Telefonnummer unter der Sie erreichbar sind am Anfang und Ende der Nachricht. Insbesondere dann, wenn der Angerufene Sie nicht kennt, kann er so die Bedeutung der Nachricht zuordnen und mit Ihnen in Kontakt treten. | X | Axiom 2, 5 | |
| | Teilen sie mit, ob und wie der Angerufene auf Ihre Nachricht antworten soll. Damit ermöglichen Sie dem Empfänger, Ihnen Feedback zur Nachricht zu geben. | | Axiom 1 | |
| | Halten Sie die Nachricht so kurz wie möglich. Machen Sie den Appell der Nachricht klar, damit der Empfänger ohne eine Rückfrage handeln kann | | | X |

Tabelle 3: Beziehung der Tipps zur Kommunikationstheorie von Teil 1 dieser Artikelserie.

Fachbeitrag

Moderne Medien richtig einsetzen

Kontaktlose Kommunikation darf nicht taktlos sein!

Sprechen und Verstehen, die beiden Pole jedes Dialogs, gehören zu den ersten Fähigkeiten, die jeder Mensch in den ersten Jahren seines Lebens erlernt. Im Laufe seiner Entwicklung werden diese elementaren Kenntnisse zu einer tragfähigen Basis für soziale Kontakte. Die verbalen Äußerungen werden durch nonverbalen Ausdruck, wie Mimik, Gestik, Tonlage und Lautstärke der Stimme, sowie Sprechgeschwindigkeit ergänzt. Ein Blick in die Augen spricht Bände. "Schau den Leuten in die Augen, wenn du mit Ihnen redest!" ist eine elterliche Ermahnung, die vielen noch in den Ohren klingt.

Was macht aber ein Mensch, wenn ihm bei der Kommunikation das Gegenüber fehlt – wie bei der Kommunikation über elektronische Medien – und er niemandem mehr in die Augen sehen kann, um dessen nonverbalen Botschaften zu empfangen? Er passt sich der Situation an! Die Kommunikation wird versachlicht und mit kurzen, knappen Sätzen oder gar Abkürzungen geführt: "fyi, Antwort asap."

In manchen Fällen funktioniert das gut – oft jedoch auch nicht. Denn in vielen Fällen findet dabei keine echte Kommunikation mehr statt, sondern es entsteht nur die Illusion, diese hätte stattgefunden. Man redet aber in Wirklichkeit aneinander vorbei. Erst bei Missverständnissen oder Misserfolgen, die mit der Kommunikation in Zusammenhang gebracht werden können, wird die Problematik deutlich. Die gemeinsame Wellenlänge, das Einstellen aufeinander, ist zur Nebensache degradiert. Wir übermitteln eine Information an den Adressaten und setzen dabei voraus, verstanden zu werden, ohne es verifizieren zu können oder zu wollen. Missverständnisse werden dabei in Kauf genommen, verletzte Gefühle ignoriert. Nur sachliche Informationen auszutauschen, genügt eben nicht für eine gelungene Kommunikation. Wichtig ist auch, einen Kontakt zwischen Sender und Empfänger herzustellen.

Die Kontaktherstellung über elektronische Medien hat unser Kommunikationsverhalten nachhaltig verändert. Ein E-Mail zu schreiben geht uns leichter von der Hand, als aufzustehen, in den Nachbarraum zu gehen und den Kollegen direkt anzusprechen. Je weniger wir in persönlichen Dialogen kommunizieren, umso größer wird unser Defizit, sich auf ein Gegenüber einlassen zu können und den richtige Ton sowie eine angemessene Sprache zu finden. Kommunikation bedeutet auch zuzuhören und die eigene Information im Dialog zu relativieren. Übermittlung von Informationen ist zunächst eine Einbahnstraße. Kommunikation bedeutet jedoch, auch den Gegenverkehr zu beachten.

Der Fortschritt der Kommunikationstechnologie kann (und sollte) aber positiv genutzt werden. Denn gerade im Projektgeschäft sind ein Zeitverzug und räumliche Trennung zwischen Sender und Empfänger einer Nachricht oft

Autor



Renate Raschke

Dipl.-Betriebswirtin (BA),
Consulting, Training und
Coaching für Industrie und

Dienstleistungsunternehmen sowie
Non-Profit-Organisationen

Kontakt: info@raschke-ctc.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

unumgänglich und der persönliche Dialog ist somit nicht immer möglich. Auch sind die äußeren Rahmenbedingungen und die derzeitige Situation der Partner untereinander nicht immer bekannt.

Was ist also nötig, um über Handy, E-Mail, SMS oder Instant Messaging (IM) effektiv zu kommunizieren? Wie können wir diese Medien sinnvoll nutzen, um uns die Projektarbeit zu erleichtern?

Einfühlungsvermögen

Die Aachener Zeitung veröffentlichte ein Cartoon von Steffen Gumpert, das den Zeitgeist meines Erachtens treffend widerspiegelt. Es zeigt die kirchliche Trauung eines Paares, während derer im Hintergrund eine zweite Braut auftaucht. Der Bräutigam beugt sich zurück und fragt: "Hast Du meine SMS nicht bekommen?" – Eine Absage per SMS an die Ex scheint völlig normal. Muss man wirklich noch mehr tun? Die Tatsache der Trennung ist schließlich deutlich gemacht worden. Wozu noch viele Worte verlieren oder gar die persönliche Aussprache suchen?

Die Person rückt in den Hintergrund

Eine Partnerschaft per E-Mail oder SMS zu lösen, ist heute nichts Ungewöhnliches mehr; eine Einladung per SMS kurzfristig abzusagen noch weniger. Man muss heute niemandem mehr ein "Nein" direkt ins Gesicht sagen. Auch Aufgabenverteilung im Projekt lässt sich per E-Mail viel leichter vollziehen, da man sich den entsetzten Gesichtsausdruck des Betroffenen nicht ansehen und sich nicht sofort rechtfertigen muss. Reklamationen und Beschwerden sind dank der Elektronik ebenfalls ein Leichtes: Man kann seinem Frust freien Lauf lassen, ohne dabei an das Gegenüber zu denken.

Die technologische Entwicklung bei den Kommunikationsmitteln hat einen ähnlichen Wandel durchlaufen, wie die von Waffen:

- Kein Aug' in Auge mehr
- Fähigkeit zur Empathie geht verloren
- Keine persönliche Betroffenheit
- Verdinglichung des Menschen
- Geschwindigkeit und Effektivität sind alles

Dass Einfühlungsvermögen und Verständnis bei der Kommunikation über elektronische Medien leicht auf der Strecke bleiben, ist also kein Wunder. Einfühlungsvermögen ist jedoch die elementare Grundlage für Verstehen. Und wie wichtig ist es für jeden von uns, richtig verstanden zu werden?

Um einführend zu kommunizieren, benötigten wir neben der Bereitschaft auch Zeit, die wir oft nicht zu haben glauben oder uns nicht nehmen wollen. Also: schnell geschrieben, nicht viel nachgedacht und die Empathie auf später verschoben.

Eben weil bei elektronischer Kommunikation nonverbale Signale nicht übermittelt werden, kommt es hier oft zu Missverständnissen. Schnell fühlt man sich als Leser angegriffen vom flapsigen Ton einer eilig hingeworfenen E-Mail. Dieser muss nicht unbedingt gegen die Person des Empfängers gerichtet sein, es ist u.a. möglich, dass der Schreiber gerade heftigem Druck ausgesetzt ist oder aktuellen Frust erlebt.

Das eigene Einfühlungsvermögen hilft einem dabei, eine solche Nachricht richtig einzuordnen. Die erste und wichtigste Voraussetzung ist in diesem Zusammenhang, sich der Gefahr zu Missverständnissen bei elektronischer Kommunikation bewusst zu sein.

Tipp: Kommunizieren Sie klar und beziehen Sie Emotionen ein

Lassen wir uns beim Thema "Einfühlungsvermögen" vom Konzept der "Gewaltfreien Kommunikation" von Marshall B. Rosenberg inspirieren:

Empathisch zuhören und ehrlich ausdrücken.

Wir machen es unserem Gegenüber leicht, uns zu verstehen, indem wir bei der Informationsübermittlung die vier Aspekte der Gewaltfreien Kommunikation ganz klar und direkt ansprechen. Als Empfänger einer Nachricht setzen wir wiederum bewusst unser Einfühlungsvermögen ein und interpretieren empathisch aus dem Blickwinkel des Informierenden diese vier Aspekte.

Das bedeutet, dass wir als Sender:

1. klare Sachverhalte kommunizieren: Zahlen, Daten, Fakten
2. Emotionen transportieren: Gefühle und Empfindungen ausdrücken
3. die Bedürfnisse darlegen: warum etwas wichtig ist
4. keinen Interpretationsspielraum lassen: eindeutige Bitten äußern!

Beispiel: "Das Problem XY konnte bisher nicht gelöst werden (1). Ich bin enttäuscht (2), dass wir dadurch unsere Terminvorgabe nicht einhalten können. Um Schlimmeres zu verhindern (3), bitte ich Sie um 14 Uhr zu einem Ad-hoc-Meeting (4)."

Wenn wir keinen persönlichen Kontakt zu unserem Gesprächspartner haben, stellen wir ihn uns gedanklich beim Lesen dieser Nachricht vor. Das hilft beim adäquaten Schreiben.

Als Empfänger gehen wir genau umgekehrt vor und setzen bewusst unser Einfühlungsvermögen ein, um diese vier Elemente aus dem Geschriebenen zu identifizieren: Was will der Schreiber eigentlich mittels dieser E-Mail oder SMS zum Ausdruck bringen?

1. Was ist der reine Sachverhalt?
2. Welche emotionale Erregung ist erkennbar?
3. Was hat sein mögliches Bedürfnis mit mir zu tun?

4. Was soll ich konkret tun?

Wenn wir diesem Prinzip folgen, schaffen wir es, das notwendige gegenseitige Einfühlungsvermögen aufzubringen, um das Fehlen der nonverbalen Kommunikation im Email-Verkehr o.ä. zu kompensieren. Wer sich dennoch angegriffen oder missverstanden fühlt, hat die Chance, dies anhand des vorgestellten Vorgehens angemessen zu thematisieren.

Verbindlichkeit

Vor einiger Zeit auf einer Veranstaltung der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) in Aachen: Auf dem Tresen des Empfangs steht eine lange Reihe herrenloser Namensschilder. Jeder einzelne der nicht erschienenen Angemeldeten hat für seine Abwesenheit bestimmt triftige Gründe und mag sich denken: "Auf einen mehr oder weniger kommt es nicht an." Aber wenn sich zig Personen derart verhalten, ist das für den Veranstalter durchaus ein Problem: Schließlich sind Programm, Räumlichkeiten und Catering auf die erwartete Teilnehmerzahl abgestimmt. Was ist schief gelaufen? Die Anmeldung erfolgte rein elektronisch über das Internet. Niemand hat eine persönliche Zusage gegeben. Also ist auch keine Verbindlichkeit entstanden.

Die Flut der E-Mails bringt es mit sich, dass zahlreiche eingegangene Mails unbeantwortet bleiben. Oder mit Zusagen beantwortet werden, an die man sich später nicht mehr erinnert. Fassen wir uns doch einmal an die eigene Nase: Wie oft öffnen wir den E-Mail-Client, gehen die Eingänge durch und arbeiten diese schnellstmöglich ab – abgehakt! Haben wir dabei irgendwelche Zusagen gemacht oder etwas versprochen? – kann schon sein, ist aber leider in der Hektik untergegangen.

Im Projektteam ist Verbindlichkeit unerlässlich. Eine Zusage, egal in welcher Form sie gegeben wurde, ist einzuhalten – oder zumindest frühzeitig zu widerrufen. Die Verbindlichkeit ist der Zement in der Mauer des Projektmanagements. Arbeitspakete ohne Verbindlichkeit können ihren Zweck nicht erfüllen.

Tipp: Führen Sie Regeln ein und seien Sie Vorbild!

In Sachen Verbindlichkeit ist der Projektleiter Vorbild: Er sollte seine Zusagen einhalten, egal über welchen Kommunikationskanal er diese gegeben hat. Stellt er zudem zu Projektbeginn gemeinsam mit dem Team Spielregeln für die Zusammenarbeit auf und macht dabei seine Erwartungshaltung unmissverständlich klar, schafft er zusätzlich eine teaminterne Atmosphäre der Verbindlichkeit.

Das bedeutet auch, dass der Projektleiter Grenzüberschreitungen während des Projektverlaufs nicht stillschweigend akzeptiert, sondern auf die Einhaltung von Absprachen besteht.

Eine entscheidende Rolle kommt der zentralen Dokumentation von Zusagen zu. Der Projektleiter weiß jederzeit, was ihm für wann und von wem versprochen wurde. Zusagen über E-Mails sind jederzeit nachweisbar – allerdings nur, solange man die E-Mails wiederfindet! Es erfordert ein wenig Selbstdisziplin, sich eine entsprechende Ablagestruktur aufzubauen, lohnt sich aber. Zum Beispiel können Sie Zusagen aus dem E-Mailverkehr in eine Offene-Punkte-Liste einpflegen oder einen Wiedervorlage-Ordner im Posteingang einrichten, in den die entsprechenden E-Mails hineinkopiert werden. Beide Möglichkeiten erfüllten den gleichen Zweck, nämlich Verbindlichkeiten nachweisen zu können.

Geduld

Wissen Sie noch, was Vorfreude ist? Das Schreiben eines lieben Briefs, das Herbeisehnen eines Treffens, um eine gute Nachricht mitzuteilen, beides erfordert Geduld. Diese Fähigkeit scheint uns völlig abhandengekommen zu sein!

Der elektronische Austausch verdrängt das persönliche Gespräch

Heute geht alles schnell und reibungslos. Eine kurze SMS, eine hastig eingetippte E-Mail und schon ist der Empfänger informiert – lange bevor wir persönlich mit ihm in Kontakt treten. Treffen wir ihn dann schließlich, ist bereits alles bekannt und es gibt keinen Grund mehr, sich über das entsprechende Ereignis zu unterhalten. Ein Projektmitarbeiter kommt z.B. vom Kundentermin zurück, bei dem er eine Änderung der geforderten Projekt-Spezifikationen erreichen konnte. Diese Nachricht hat er unverzüglich per SMS kundgetan. Als sich das Team zwei Tage später zum nächsten Meeting trifft, geht man sofort zur Tagesordnung über. Die Details des Kundengesprächs waren nicht mehr interessant und die fällige Anerkennung für die Leistung des Projektmitarbeiters blieb aus.

Der Trend zum schnellen elektronischen Austausch statt des persönlichen Gesprächs ist auch bei Jugendlichen gut festzustellen. Beobachten Sie diese einmal, wenn sie lässig in Grüppchen zusammen sitzen: Jeder ist mit seinem Handy beschäftigt, um zu chatten, zu spielen, zu simsen. Direkte Gespräche finden eher selten statt – vielleicht auch, weil diese als zu anstrengend empfunden werden, da ungewohnt und gefährlich emotional. Das sind unsere zukünftigen Mitarbeiter.

Aber nicht nur Jugendliche sind vom Wandel der Kommunikationsgewohnheiten betroffen: In der Pause eines Projektmanagement-Seminars konnte ich beobachten, wie ein Teilnehmer einem anderen eine Nachricht per Mail zukommen ließ. Wenig später wandte er sich dem Empfänger zu und meinte: "Hätte ich Dir ja eigentlich auch direkt sagen können!" Die Einsicht war da – wenn auch spät!

Ablenkung durch ständige Erreichbarkeit

Eine weitere Veränderung ist die ständige Erreichbarkeit. Wir kalkulieren nicht mehr ein, dass unser Adressat gar kein Handy bzw. Smartphone besitzen könnte oder derzeit keinen Internetzugang hat, oder vielleicht seine Ruhe haben möchte. "Wie, Du hast Dein Handy ausgeschaltet. Wozu hast Du es denn dann?"

Auch unser Konzentrationspegel wird durch Handys stark beeinträchtigt: Schrillt das Handy mitten in einem Dialog oder einem Meeting, schleichen wir uns mit einem knappen "Entschuldigung" aus der Unterredung. Wir können nicht warten, bis wir einen Anruf entgegennehmen oder eine Nachricht lesen. Jetzt sofort muss es sein! Die Geduld, die wir nicht aufbringen,bürden wir aber unserem Gegenüber auf. Er/sie muss warten, bis wir wieder geistig präsent sind. Selbst in einem Projekt-Review musste ich erleben, wie der Präsentierende sich von seinem Handy unterbrechen ließ und sich vor versammelter Mannschaft ein Gespräch erlaubte.

Es ist eine Frage der Wertschätzung, was höhere Priorität genießt: Unser Gesprächspartner oder die elektronische Kommunikation. Schließlich gehen die elektronischen Nachrichten nicht verloren. Sie sind gespeichert und können jederzeit und immer wieder gelesen werden.

Tipp: Teilen Sie Ihre Zeit aktiv ein

Wenn wir bei der aktuellen Aufgabe zu 100% präsent sind, schonen wir unsere Nerven und achten gleichzeitig unser Gegenüber. Gönnen wir uns eine aktive individuelle Zeiteinteilung! Sicher, es kostet eine gute Portion Selbstdisziplin, aber es lohnt sich:

- Es gibt eine Zeit fürs persönliche Gespräch
- und eine Zeit zum Nachrichten lesen.
- Es gibt eine Zeit fürs Chatten
- und eine Zeit für eine SMS.
- Es gibt eine Zeit fürs Lesen der E-Mails
- und eine Zeit für deren Bearbeitung.

Im Projektgeschäft läuft so vieles parallel, trotzdem müssen wir uns eingestehen, dass wir nicht in der Lage sind, simultan zu arbeiten. Zeitmanagement mit getakteten Aufgaben ist also angesagt – wir selbst führen die Regie dabei!

Höflichkeit

Die Elektronik bietet nicht nur Schnelligkeit und direkten Zugriff, sondern auch die Möglichkeit der Automatisierung – z.B. in Form von Abwesenheitsnotizen. Umso unverständlicher ist es, dass z.B. Angebote zur Projektmitarbeit unbeantwortet bleiben, als wären sie im Bermudadreieck verschollen. Die Selbstverständlichkeit, mit der früher Eingänge gemeldet und Terminvorschläge zu- oder abgesagt wurden, gilt nicht mehr. "Wenn Sie von uns nichts mehr hören, hat sich die Sache erledigt." Welcher Kinderstube entspringt ein solcher Satz? Schließlich ist es heutzutage ganz einfach, mittels Serienbrief, automatischer Antwort etc. ein Mindestmaß an Höflichkeit zu wahren.

Die Hektik unserer Zeit ist keine Entschuldigung für taktloses Verhalten. Der Telegramm-Stil "Ankomme Freitag, den 13." hatte früher seine Berechtigung, als Übertragungszeiten hoch und Speicherkapazitäten knapp waren. Heute kann das jedoch nicht mehr als Grund für eine fehlende Anrede oder den Verzicht auf das kleine Wörtchen "bitte" gelten. Ein Rechtschreibprogramm hilft zudem Schreibfehler zu vermeiden. Mancher glaubt, schneller schreiben zu können, indem er alles klein schreibt. Dabei gilt zu bedenken, dass nicht jeder Leser so eine Schreibweise als "cool" empfindet – es ist eben Ansichtssache. Was aber zwingend notwendig und nicht diskutabel ist, ist eine klare, unmissverständliche Formulierung der Sätze. Die beabsichtigte Information muss eindeutig den Empfänger erreichen. Auch in diesem Zusammenhang ist Effizienz gefragt. Eine ordentlich verfasste E-Mail erfordert weniger Zeit als eine hastige E-Mail mit Rückfragen und Wiederantwort.

Der Unterschied zwischen Informationsübermittlung und Dialogbedarf verschwimmt. Mit der SMS-Nachricht "Ich bin gut angekommen" wird eine klare Information übermittelt, die keines Kommentars bedarf. "Soll ich Dich zum Meeting abholen?" ist eine geschlossene Frage, die mit einem knappen Ja bzw. Nein ausreichend beantwortet ist und über elektronischem Wege effizient geklärt werden kann. Themen, die jedoch eine Aussprache erfordern, sollten nicht auf diesem Weg kommuniziert werden, sondern benötigen den persönlichen Dialog. Eine Kündigung per SMS oder E-Mail ist feige und unwürdig.

Die elektronischen Medien leisten zudem einer Überflutung mit Informationen Vorschub. Dass bei vielen Mails der Verteiler unnötig groß gesetzt wird, führt automatisch dazu, dass nicht mehr alle Mails sorgfältig gelesen werden. Die Höflichkeit versagt hier auf beiden Seiten.

- Es sollte ein Akt der Fairness sein, den Verteiler – besonders im Projektgeschäft, wo viele miteinander kooperieren müssen – so klein wie möglich zu halten!
- Das sorgfältige und vollständige Lesen der Mails ist die Basis für eine gute Kommunikation im Projektteam. "Wissen Sie wie viele Mails ich täglich bekomme? Da kann ich mir so was nicht merken ..." Mit einer solchen Grundhaltung ist niemandem gedient – nur ganz viel Energie verpufft!

Ein weiteres Gebot der Höflichkeit ist es, auf Anfragen zu antworten. Im persönlichen Gespräch ist es undenkbar, eine Frage ohne Antwort im Raum stehen zu lassen: Die fragenden Augen des Gegenübers halten einen gefangen. Auch bei elektronischer Kommunikation gebietet die Höflichkeit das Beantworten von Mails. Wenn ein Projektleiter sich beklagt, "Ich kann in meine Statusmeldungen schreiben, was ich will. Es kommt sowieso keine Reaktion. Selbst die rote Ampel hat keine Wirkung.", ist das eine ähnliche Situation, als wenn die Hilferufe eines Ertrinkenden ignoriert werden würden – wer kann sich so etwas vorstellen?

Tipp: Wählen Sie einen Kommunikationsweg passend zur Situation

Wie das Händeschütteln vor dem Projekt-Meeting ein Ritual der Höflichkeit ist, so verpflichtet ein guter Projektleiter sich und sein Team zur situationsgerechten Kommunikation. Das bedeutet, dass die Art zu Kommunizieren und der Kommunikationsweg nicht nur dem Sender/Schreiber genehm sein muss, sondern auch der Situation angepasst. Wutausbrüche in einem E-Mail mit riesigem Verteiler sind genauso tabu, wie lange E-Mails mit wenig Substanz. Kritik sollte dem persönlichen Gespräch vorbehalten werden. Lob, Anerkennung und Dank dürfen gerne per E-Mail mit einem angemessenen Verteiler ausgesprochen werden. Generell gilt:

- E-Mails mit schlagkräftigem Betreff, Anrede und Schlussformel in verständlicher Sprache (ausschlaggebend ist der Adressat) an einen minimalen Verteiler, um Informationen weiterzugeben oder offene Fragen zu stellen!
- SMS für kurze, sofort notwendige Informationen (z.B. "Verspätung beim Meeting") oder kurze geschlossene Anfragen (z.B.: "Soll ich den Beamer mitbringen?").
- Instant Messaging (IM), um informell Kontakt zu halten und Kleinigkeiten zu klären, die keiner Dokumentationspflicht unterliegen.
- Der König der Kommunikationswege bleibt der persönliche Kontakt. Er sollte so viel wie möglich gepflegt werden. Er ermöglicht den direkten Meinungsaustausch und bietet auch schwierigen Themen die geeignete Basis.

Da beim IM beide Partner online sein müssen, kann der Absender davon ausgehen, dass er sofort Antwort erhält. Eine SMS kann ihre Wirkung jedoch verfehlen, wenn der Adressat keine Gelegenheit zum Lesen hat. Der Verfasser kann sich nicht auf die Sendung berufen – im Zweifelsfall muss er auf einen anderen Kommunikationskanal wechseln und nachfassen.

Im E-Mailverkehr ist eine Antwort innerhalb der nächsten 24 Stunden angebracht. Zumindest ein Bearbeitungsvermerk kann erwartet werden. Manche Projektleiter erwarten, dass ihre Mitarbeiter ihre E-Mails jederzeit lesen und sofort bearbeiten. Dieses Verhalten ist inzwischen als kontraproduktiv entlarvt worden.

Manchmal muss man sich zunächst selbst dazu erziehen, nicht immer und überall erreichbar zu sein. Auch die eigene Neugierde beim Lesen von Nachrichten will gezähmt werden. Lassen wir uns nichts aufzwingen und verfallen wir nicht dem gedankenlosen Aktionismus. Der bewusste, eigenverantwortliche und gezielte Umgang mit den elektronischen Kommunikationsmedien unterstützt uns dabei, das Projektteam zu führen, die Arbeit zu koordinieren und damit das Projektziel zu erreichen.

Fazit

Nicht die Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation und die Notwendigkeit, sie zu nutzen, sind das Problem, sondern unser Umgang mit ihr! Professionalität in der Projektarbeit ist auch in der Art und Weise der Kommunikation erkennbar. Nutzen wir also die Flexibilität und Effizienz, die moderne Kommunikationsmedien ermöglichen und fügen wir das notwendige Fein- und Taktgefühl dazu! Schließlich sitzen wir selbst am Schalthebel und führen Regie in der eigenen Kommunikation.

Kontaktlose Kommunikation muss und darf nicht taktlos sein!

Literatur

- Höhne, Gudrun: **Instant Messaging – Vertrauen und Teamgeist in internationalen Projekten fördern**, Projektmagazin 21/2012
- Lundin, Paul Christensen: **Fish! Ein ungewöhnliches Motivationsbuch**, München 2001
- Raschke, Renate: **Kooperative Konfliktlösung – Wie Sie Streitigkeiten im Projekt lösen**, Projektmagazin 09/2005
- Rosenberg, Marshall B.: **Gewaltfreie Kommunikation**, 4., veränd. Auflage, Paderborn 2003
- Schulz von Thun, Friedemann: **Miteinander reden 1-3**, Hamburg 1981

Fachbeitrag

Hürden des Projektalltags

Texte für das Lesen am Bildschirm gestalten

In den meisten Projekten fallen sehr viele Dokumente an, die von den Projektbeteiligten erstellt und in elektronischer Form untereinander ausgetauscht werden, z.B. technische Konzepte, Berichte, Spezifikationen, Mitteilungen und Änderungsanforderungen. Da viele Projektdokumente jedoch nicht leserfreundlich gestaltet sind, übersehen Empfänger, die ein versendetes Dokument erhalten und öffnen, leicht wichtige Informationen. Dieses Problem tritt besonders dann auf, wenn der Text nur am Bildschirm gelesen wird. Im Folgenden werden typische Probleme mit Bildschirmtexten dargestellt. Sie erhalten Lösungen und Hinweise, wie Sie Berichte, Konzepte und Beschreibungen so erstellen, dass die anderen Projektbeteiligten sie zügig am Bildschirm lesen und vor allem ihre Inhalte leichter erfassen können.

Autor



Norbert Hanke

Seit 20 Jahren in IT- und TK-Projekten tätig, u. a. als Organisator, Chef-

Entwickler und Projektleiter

Kontakt:

briefkasten@norberthanke.eu

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Bildschirmtexte in Projekten: Vielfältige Variationen

Texte, die in einem Textverarbeitungsformat vorliegen, bereiten dem Leser in der Regel kaum Probleme. Die heute am meisten genutzten Textverarbeitungsprogramme unterstützen mit vielfältigen Funktionen wie Lesezeichen, Kommentaren oder Überarbeitungsmodus das Arbeiten am Bildschirm.

Projektbezogene Texte liegen aber zum größten Teil in anderen Formaten vor, beispielsweise:

- PDF, meist optimiert für den Druck
- E-Mail, als Textformat, als HTML oder als durch das Mailprogramm umgewandeltes Format
- Datenbankfeld (z.B. einer PM-Software)
- HTML-Datei (z.B. aus einem Projektportal)
- Feld oder Kommentar in einem Tabellenkalkulationsprogramm

Hier sind die Unterstützungsmöglichkeiten für den Leser oft sehr eingeschränkt oder fehlen völlig. Die Ersteller solcher Texte sollten deshalb besonders sorgfältig auf die Gestaltung achten, damit die Botschaft korrekt beim Empfänger ankommt.

Lesen am Bildschirm: Probleme und Lösungen

Insbesondere längere Bildschirmtexte können für den Leser erhebliche Nachteile mit sich bringen. Im Folgenden werden die Probleme mitsamt ihren Lösungen vorgestellt.

Orientierung im Text

In Bildschirmtexten kann sich der Leser oft schwer orientieren

- Beim Medium Papier kann der Leser anhand der Dicke des sicht- und fühlbaren Blätterstapels wahrnehmen, wie viele Seiten er bereits bewältigt hat und wie viele noch vor ihm liegen. Bei Bildschirmtexten fehlt dieses Erlebnis, was die Orientierung im Text erschwert.
- Ist eine Textseite länger als eine Bildschirmseite, verliert der Leser leicht die Orientierung darüber, wo im Text er sich gerade befindet ("Bildschirmseite" bezeichnet den Dokumentenausschnitt, der auf dem Bildschirm sichtbar ist).
- Kopf- und Fußzeilen befinden sich bei der Bildschirmdarstellung nicht immer im Blickfeld des Lesers. Deshalb kann er nicht sofort erkennen, in welchem Text, auf welcher Seite, in welchem Kapitel er sich gerade befindet. Holt er das Fenster mit der Bildschirmseite nach einer Unterbrechung wieder in den Vordergrund, muss er sich erst neu orientieren bevor er die Lektüre an der entsprechenden Stelle fortsetzen kann.
- Ist die Textgestaltung sehr einheitlich, ist es schwierig, nach einem Auf- und Abscrollen den richtigen Einsprungspunkt wiederzufinden.
- Große, ungegliederte Textmengen machen das Lesen sehr mühsam. Lange Absätze und fehlende Markierungen erschweren es dem Leser, die Orientierung zu behalten und strengen ihn an.

So behält Ihr Leser die Orientierung

- Gliedern Sie den Text in kurze Absätze. Es ist für den Leser angenehm, wenn jederzeit zwei Absatzwechsel auf dem Bildschirm zu sehen sind – auch bei einer stark vergrößerten Darstellung. Auf diese Weise bleiben "Beginn" und "Ende" des aktuellen Gedankens überschaubar und im Blickfeld. Kurze Absätze erleichtern das Lesen, wenn sich z.B. das Lastenheft gleichzeitig mit einer technischen Zeichnung den Bildschirm teilen muss.
- Verwenden Sie Flattersatz statt Blocksatz. Die dadurch entstehenden unterschiedlichen Textumrisse tragen zur Wiedererkennung bei.
- Gliedern Sie den Text optisch und inhaltlich, verwenden Sie dafür gut sichtbare Zwischenüberschriften.
- Falls technisch möglich, setzen Sie Marginalien (Randbemerkungen) ein, um etwa durch prägnante Symbole die Wichtigkeit von Absätzen für unterschiedliche Projektbeteiligte zu kennzeichnen (z.B. ein stilisiertes Kalenderblatt für den Terminplaner)
- Verwenden Sie maximal zwei Überschriftsebenen.
- Bei längeren Texten kann es sinnvoll sein, die Abschnitte mit einer Nummerierung zu versehen.
- Vermeiden Sie Leerseiten und Seiten, die fast leer sind.

Das Dokument beherrschen

Bildschirmtexte sind nicht intuitiv

- Ein gezieltes Vor- und Zurückblättern auf ein bestimmtes Kapitel, das Inhaltsverzeichnis oder eine bestimmte Grafik ist für den Leser von Bildschirmtexten nicht einfach. Liest er ein papiergebundenes Format, mag er sich daran erinnern, dass auf der vorletzten Seite rechts oben eine Skizze zu finden war, bei Bildschirmtexten erinnert er sich, dass "irgendwo" eine Skizze war. Das Scrollen hilft nur bedingt - denn später muss er wieder umständlich seinen aktuellen Einsprungspunkt suchen.
- Der Leser kann bei den meisten Bildschirmdarstellungen keinen "Finger reinlegen", um mal eben an anderer Stelle etwas nachzuschauen. Auch Lesezeichen gibt es nur bei bestimmten Formaten und entsprechender Software.
- Ein Überfliegen oder Querlesen ist nicht so einfach wie auf Papier, wo man gezielt beim Durchblättern größere Abschnitte, Abbildungen, Kapitelüberschriften herausgreifen kann.

So ermöglichen Sie Ihrem Leser, das Dokument zu beherrschen

- Erstellen Sie eine verständliche und konsequente Gliederung, wählen sie aussagekräftige Zwischenüberschriften und eine zweckmäßige Kapitelnummerierung.
- Bei längeren Texten ist ein Inhaltsverzeichnis hilfreich, das mit Links in den Text und Rücklinks aus dem Text versehen ist. Wenn die verwendete Software dies nicht unterstützt, achten Sie zumindest darauf, dass es eine ununterbrochene Seitennummerierung gibt.
- Damit das Inhaltsverzeichnis gut zu lesen ist, sollte es nicht länger als eine Seite sein und aus aussagekräftigen und inhaltsbezogenen Überschriften bestehen, die sich im Text identisch wiederfinden.

Möglichkeit mit dem Text zu arbeiten

Papier ist geduldiger als ein Programm

Elektronisch gespeicherte Texte bieten vielfältige Bearbeitungsmöglichkeiten wie Kommentierungen oder Verschiebungen. Projektdokumente aber werden zum einen von mehreren Personen gleichzeitig genutzt und haben oftmals einen hohen Verbindlichkeitsgrad, wie z.B. Spezifikationen. Daraus ergeben sich u. a. folgende Konsequenzen:

- Wichtige Projektdokumente werden meist vor Veränderungen und Bearbeitungen geschützt, um ihre Integrität zu gewährleisten – der Ersteller unterbindet deshalb selbst einfaches Herauskopieren.
- Bei Berichten von Projektportalen oder von PM-Software stehen dem Leser in der Regel keine der üblichen Möglichkeiten der Textverarbeitung zur Verfügung. Es ist dadurch z.B. unmöglich, die relevanten Informationen für eine bestimmte Aufgabe zusammen zu stellen.

Erlauben Sie Ihrem Leser, mit dem Text zu arbeiten

- Die unter den gängigen Benutzeroberflächen verfügbaren Möglichkeiten des "copy & paste" sollten nicht unterbunden werden (dann kann der Leser sich zumindest ein Exzerpt erstellen). Wenn Sie den Zugriff auf eine PDF-Datei schützen, erlauben Sie also mindestens diese Funktion.
- Der Leser sollte die Möglichkeit haben, nach Wörtern und Wortkombinationen zu suchen, damit er sich korrespondierende Stichwörter machen kann.
- Eine gute Gliederung (Nummerierung der Kapitel, Abbildungen, Tabellen; Überschriften mit Inhaltsbezug) ermöglicht es dem Leser, Textfragmente schnell aufzufinden, zu denen er sich auf Papier Notizen gemacht hat. Verwenden Sie für gleiche Dokumenttypen (z.B. Projektstatusberichte) immer die gleiche Gliederung.
- Schützen Sie wichtige Dokumente ausschließlich mit einem Schreibschutz und vereinbaren Sie klare Regeln für Änderungsanforderungen – nur so können mehrere Projektbeteiligte sinnvoll mit und an einem gemeinsamen Dokument arbeiten.

Darstellung auf dem Bildschirm des Lesers

Ein Dokument wird bei Ersteller und Leser oft unterschiedlich dargestellt

- Je nach Seitenerzeuger-Software (Editoren, Datenbankformulare, Tabellenkalkulation usw.) und Seitendarsteller-Software - die nicht immer übereinstimmen, z.B. verschiedene Browser - kann es zu unterschiedlichen Darstellungen kommen. Textbestandteile können durcheinander gebracht, Bildunterschriften verschoben, Texte anders umgebrochen oder Farben etwas anders wiedergegeben werden.
- Bei der Bildschirmdarstellung kann es passieren, dass wichtige Textbestandteile aus dem Blick des Lesers verschwinden: Bei Word-Tabellen beispielsweise verschieben sich mitunter Spalten- und Zeilentitel, bei Grafiken können Achsenbeschriftungen aus dem Blick geraten, je nach Bildschirmauflösung lassen sich Bilder nicht mehr gut erkennen usw.

So unterstützen Sie die gute Darstellung des Textes auf dem Bildschirm des Lesers

- Halten Sie die Tabellen möglichst klein: wenig Felder, kurze Titel, schmale Spalten, niedrige Zeilen.
- Halten Sie die Grafiken klein und platzieren Sie sie nahe bei den zugeordneten Textstellen, damit der Leser sie schnell findet.
- Fußnoten sollten nach Möglichkeit vermieden werden oder zumindest keine für den Leser unmittelbar wichtigen Informationen enthalten (allenfalls Literaturhinweise). Ist eine Ergänzung wichtig, aber umfangreich, stellen Sie diese in einen Anhang und geben an der Textstelle einen expliziten Verweis auf den Anhang (mit Hyperlink).
- Erlauben Sie immer den Druck des Textes.
- Geben Sie die Darstellungssoftware an, für die Sie den Text entworfen und mit der Sie ihn getestet haben.
- Sind größere Tabellen oder Grafiken nicht zu vermeiden, ist es sinnvoll, sie verkleinert im Text darzustellen und im Anhang in ihrer eigentlichen Größe mitzuliefern. Im Text sollte auf den Anhang verwiesen werden. Der Leser kann den Ausdruck des Anhangs dann neben den Bildschirm legen. Das ist immer noch besser, als wenn er die Darstellung am Bildschirm nicht erkennt, weil sie verzerrt oder zu klein dargestellt wird.

Hinweise zu Grafiken und Objekten im Text

- In Grafiken sollten die einzelnen Elemente mit unterscheidbaren und kräftigen Farben versehen und in unterschiedlicher Darstellung (z.B. durchgezogen, gestrichelt oder gepunktet) aufgenommen werden.
- Versehen Sie eingefügte Objekte immer mit einer aussagekräftigen Beschriftung. Gibt es eine größere Anzahl von Objekten, ist dem Leser ein entsprechendes Verzeichnis hilfreich.
- Achten Sie bei Farbgrafiken und -bildern darauf, dass sie auch dann noch verstanden werden, wenn man sie in schwarzweiß darstellt. Es gibt viele Leser, die Texte auf einem Schwarzweiß-Drucker ausgeben. Machen Sie deshalb einen entsprechenden Probedruck.

Qualitätssicherung

Viele Projekttexte werden innerhalb sehr kurzer Zeit erstellt. Oft gibt es niemanden, der sie gegenliest, Schreib- und Ausdrucksfehler korrigiert und dem Verfasser Rückmeldung zu Lesbarkeit und Verständlichkeit gibt. Darunter leidet die Textqualität, denn der Verfasser selbst ist spätestens nach dem dritten Durchlesen "betriebsblind". Wie findet er also die Fehler in seinem Text, wenn er keinen Korrektor hat?

So prüfen Sie Ihren Text auf Fehler

- Lesen Sie jeden Text vor der Weitergabe immer vollständig durch. Dies gilt insbesondere auch für E-Mails.
- Wenn es möglich ist, sollten Sie den fertigen Text eine Weile liegen lassen und erst ein paar Stunden später oder am nächsten Tag noch einmal lesen. Wenn man etwas Abstand gewonnen hat, fallen Fehler viel eher auf.
- Drucken Sie den Text aus und lesen Sie ihn durch: Selbst wenn der Text genauso aussieht wie auf dem Bildschirm, werden Sie ihn anders wahrnehmen. Selbst Fehler, die man mehrmals übersehen hat, fallen ins Auge.
- Schreiben Sie bei wichtigen Texten wie einem Projektbericht eine Zusammenfassung oder skizzieren Sie eine Grafik zum Text. So sind Sie gezwungen, den eigenen Text zu analysieren.
- Ist die Fehlerfreiheit des Textes besonders wichtig (z.B. wenn Sie ein verbindliches Angebot abgeben müssen), erstellen Sie eine Kopie des Textes. Dann verfremden Sie das Format in der Kopie etwa durch einen anderen Schriftgrad oder Satzspiegel. Durch das ungewohnte Schriftbild finden Sie verbliebene Fehler leichter.

Weitere Empfehlungen

Was Sie vermeiden sollten

- Verwenden Sie keinen mehrspaltigen Textsatz (Zeitungssatz). Sind die Spalten länger als eine Bildschirmseite, verzweifelt der Leser: Er muss ständig auf- und abscrollen und verliert den Überblick.
- Verhindern Sie nach Möglichkeit, dass Zeilen breiter als eine Bildschirmweite sind. Sonst muss der Leser bei jeder Zeile hin- und -herscrollen. Dieses Problem tritt bei PDF-Dateien auf, wenn der Verfasser einen zu kleinen Schriftgrad gewählt hat. Der Text wird dann zwar komplett auf der Bildschirmseite angezeigt. Um ihn lesbar zu machen, muss er aber so stark vergrößert werden, dass er breiter als der Bildschirm wird.

- Textauszeichnungen mitten im Text (groß, fett, kursiv, Unterstreichung, Schriftartwechsel) stören am Bildschirm noch mehr als auf Papier. Die Auflösung ist auf Bildschirmen in aller Regel deutlich gröber als bei Druckern: Schmale Linien können verschwinden, Schrägen zu Stufen mutieren, Rundungen werden zu Terrassengebirgen und fette Zeichen verklumpen.
- Verzichten Sie auf farbige oder strukturierte Hinterlegungen. Ist der Kontrast zwischen Text und Hintergrund zu gering, kann der Leser die Buchstaben nur schwer erkennen.

Was Sie tun sollten

- Verwenden Sie serifenlose Schrift wie Arial. Grundsätzlich unterstützen Serifen die Zeichenerkennung und erleichtern das Lesen. Auf Bildschirmen werden Serifenschriften aber manchmal verpixelt und unscharf dargestellt.
- Verwenden Sie keine ausgefallenen, sondern gängige Schriftarten. Werden Schriftarten automatisch ersetzt, kann das je nach Geräteausstattung (Bildschirm, Drucker) zu ärgerlichen Effekten, wie falschen Symboldarstellungen führen.
- Testen Sie, ob eingefügte Links auch auf einem anderen Rechner funktionieren.
- Stellen Sie den Lesern möglichst viele Funktionen zur Verfügung, z.B. Suchen nach Textfragmenten, copy & paste und Hardcopies.
- Fügen Sie zwischen Absätzen eine Leerzeile ein, sonst gehen sie bei langen Zeilen unter.
- Verwenden Sie die Silbentrennung, sonst wirkt der Text wegen seiner Flatterhaftigkeit ungestalt.

Checkliste

In dieser Checkliste sind die wichtigsten Empfehlungen für das Verfassen von leserfreundlichen Bildschirmtexten knapp zusammengefasst:

Schrift

- Verwenden Sie serifenlose Schrift (z.B. Arial, Verdana).
- Verwenden Sie keine ausgefallenen, sondern gängige Schriftarten.
- Vermeiden Sie VERSALIEN.
- Vermeiden Sie Textauszeichnungen mitten im Text (z.B. groß, fett, kursiv, Unterstreichung, Schriftartwechsel).

Formatierung

- Verwenden Sie keinen Blocksatz, sondern Flattersatz.
- Achten Sie darauf, dass die Zeilen nicht länger als eine Bildschirmseite sind.
- Verwenden Sie die Silbentrennung.
- Verwenden Sie keinen Spaltensatz nach Art von Zeitungsspalten.

Absätze und Überschriften

- Trennen Sie die einzelnen Absätze mit deutlichem Abstand.
- Halten Sie die Absätze kurz: Auf einer Bildschirmseite sollten jederzeit zwei Absatzwechsel zu sehen sein.
- Verwenden Sie aussagekräftige Zwischenüberschriften. Achten Sie darauf, dass auf einer Bildschirmseite immer eine (Zwischen-)Überschrift zu sehen ist.
- Bieten Sie dem Leser Orientierung durch Zwischenüberschriften, eine zweckmäßige Gliederung, unterschiedlich tiefe Einzüge, Blättermarken.
- Vermeiden Sie Leerseiten und fast leere Seiten.

Farben und Objekte

- Verzichten Sie auf farbige oder strukturierte Hinterlegungen.
- Verwenden Sie Ornamente, Rahmen, Schattierungen o. ä. nur, wenn sie sinntragend sind (keine "Spielereien").
- Verwenden Sie in Grafiken sehr unterschiedliche Farben und machen Sie einen Probedruck auf einem Schwarzweiß-Drucker.
- Gestalten Sie die Elemente in Grafiken sowohl in unterscheidbaren und kräftigen Farben als auch in unterschiedlicher Darstellung (durchgezogen, gestrichelt, gepunktet usw.).

Gestaltung und Platzierung von Tabellen und Grafiken

- Halten Sie Tabellen möglichst klein: wenig Felder, kurze Titel, schmale Spalten, niedrige Zeilen.
- Halten Sie die Grafiken möglichst klein und platzieren Sie sie nahe der zugeordneten Textstelle.
- Lassen sich größere Tabellen oder Grafiken nicht vermeiden, dann nehmen Sie in den Text eine verkleinerte Darstellung auf. Im Anhang fügen Sie die Darstellung in ihrer eigentlichen Größe bei.
- Versehen Sie eingefügte Objekte immer mit einer aussagekräftigen Beschriftung.

Bearbeitungsfunktionen

- Ermöglichen Sie dem Leser, Textteile zu markieren und zu kopieren.
- Ermöglichen Sie dem Leser das Suchen nach Wörtern und Wortkombinationen.
- Ermöglichen Sie dem Leser, das Dokument auszudrucken.
- Stellen Sie sicher, dass Links in allen Umgebungen funktionieren, in denen der Text gelesen wird.

Gliederung, Fußnoten und Verzeichnisse

- Bei längeren Texten (ab ca. fünf Seiten) sind die Abschnitte über eine hierarchische Gliederung zu strukturieren. Verwenden Sie außerdem Zwischenüberschriften, eine Kapitelnummerierung sowie Schriftfarben und Schriftauszeichnungen.
- Erstellen Sie bei längeren Texten ein Inhaltsverzeichnis (Links und Rücklinks, aussagekräftige und inhaltsbezogene Überschriften, die referenzierten Textteile sollten mindestens eine Bildschirmseite umfassen).
- Quellenangaben, Fußnoten und Endnoten sollten keine für den Leser unmittelbar wichtigen Informationen enthalten. Für inhaltliche Ergänzungen und Randbemerkungen besser abgesetzte Kästen mit Rahmen verwenden.
- Erstellen Sie neben dem Inhaltsverzeichnis auch Verzeichnisse zu Abbildungen, Tabellen, Quellen usw.

Qualitätssicherung

- Prüfen Sie den Text vor dem Versand auf Verständlichkeit und Fehler. Am besten geben Sie den Text einer anderen Person zur Durchsicht. Ist das nicht möglich, drucken Sie den Text aus und lesen ihn selbst noch einmal vollständig durch – am besten einige Stunden oder einen Tag nach dem Verfassen.

Fachbeitrag

Mit E-Mails arbeiten: So kommunizieren Sie effektiv

E-Mails sind heute das wichtigste elektronische Kommunikationsmittel und in den meisten Projekten unverzichtbar. Jeder Projektbeteiligte sollte deshalb das "E-Mailing" beherrschen. Dazu gehört nicht nur die Handhabung des Mailprogramms, sondern auch die gute Form und inhaltliche Ausgestaltung von Mails.

"So ein Unsinn! Ich benutze E-Mails schon seit Jahren und habe noch nie Hilfe gebraucht. E-Mails sind doch heute reine Routine." Haben Sie das oder ähnliches gerade gedacht? Dann lesen Sie weiter, denn genau das ist der Punkt: (Fast) niemand von uns hat eine systematische "E-Mail-Ausbildung" genossen. Unsere Alltagsroutine im Umgang mit Mails ist schlicht daraus erwachsen, dass E-Mails in Projekten immer bedeutsamer wurden. Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie E-Mails in Ihrer Projektarbeit bewusster und damit noch erfolgreicher einsetzen können.

Autor



Nicolai Rathmann
Dipl.-Kaufm. (FH) und M.Sc.,
PMP, Direktor und Senior-
berater der orgalean GmbH

Kontakt:
nicolai.rathmann@orgalean.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Besonderheiten von E-Mails

Kommunizieren nach eigener Zeitplanung

E-Mails ermöglichen es zügig zu kommunizieren, ohne dass der eigene Arbeitsablauf gestört wird. Der Sender schreibt und verschickt die Mail, wenn er dafür Zeit hat. Und auch der Empfänger kann selbst entscheiden, wann (bzw. ob) er die Mail liest, bearbeitet oder beantwortet. Niemand wird aus einer konzentrierten Arbeitsphase gerissen, wie es z.B. bei Telefonanrufen passieren kann. Außerdem wird die Kommunikation dokumentiert. Ist eine Angelegenheit dringend oder erfordert sie persönlichen Kontakt, sind Mails dagegen weniger geeignet.

Nur scheinbar formlos

E-Mails werden vom Sender oft als Ersatz für die schnelle und formlose mündliche oder telefonische Kommunikation verwendet. Beim Empfänger haben sie aber eher die formelle Wirkung eines Briefs. Sie transportieren nur Worte – keine Stimmungen. Seien Sie deshalb konservativ beim Schreiben und liberal beim Lesen von E-Mails. Lesen Sie sich widersprüchliche Mails besser mehrmals durch, vielleicht hat sich der Absender einfach nur missverständlich ausgedrückt.

Stolperfallen: Mehrdeutigkeiten – Widersprüche – Ironie

Empfänger lesen E-Mails immer unter bestimmten Vorannahmen oder Vermutungen. Enthält der Text Mehrdeutigkeiten oder Widersprüche, kann das unangenehme Folgen haben.

Um unnötigen Ärger zu vermeiden, lesen Sie die Mail vor dem Versand immer noch einmal durch. Könnte der Empfänger etwas missverstehen, formulieren Sie um. Bei dieser Gelegenheit lassen sich außerdem oft noch Tippfehler entdecken. Bei besonders heiklen Mails ist es sinnvoll, einen Kollegen darum zu bitten, die Mail vor dem Versand gegenzulesen.

! Damit Sie nie vergessen, Ihre Mails vor dem Versand ein zweites Mal zu lesen, können Sie die Rechtschreibprüfung des Mailprogramms zweckentfremden: Stellen Sie diese so ein, dass sie jede Mail vor dem Versenden prüft, und sorgen Sie dafür, dass das Wörterbuch mindestens ein Wort des Mail-Footers nicht kennt und somit bei jeder Mail mindestens einmal anschlägt. So können Sie auch verhindern, dass eine Mail unbeabsichtigt verschickt wird.

Keine Ironie

Ironie im Text wird vom Leser so gut wie nie verstanden. Schreiben Sie deshalb nichts in eine Mail, was Sie anders meinen, als es geschrieben steht. Verzichten Sie auf Emoticons, also auf "Smileys" wie :-) usw. – es sei denn Sie kommunizieren mit guten Kollegen. Wenn Sie Ihre Nachricht ohne Emoticons nicht vermitteln können, sollten Sie ein anderes Kommunikationsmittel wählen (z.B. Telefon).

So organisieren Sie Ihren Mail-Alltag

Hier erhalten Sie einige Anregungen, um sich Ihren Arbeitsalltag zu erleichtern - insbesondere, wenn Sie täglich mehr als 100 Mails bekommen.

- **Automatische Benachrichtigung ausschalten:** Stellen Sie die automatische Eingangsbenachrichtigung (Pop-Up, Signalton) aus. Schauen Sie dann nach neuen Mails, wenn es *Ihnen* passt! Sie werden feststellen, dass Sie so entspannter arbeiten können.
- **Feste E-Mail-Zeiten:** Richten Sie sich feste Zeiten ein, in denen Sie Mails bearbeiten. Je nach "erwarteter Antwortzeit" der Unternehmenskultur kann das ein-, zwei- oder dreimal am Tag sein - viel mehr Zeitblöcke sollten Sie aber nicht einplanen. Mit festen E-Mail-Zeiten können Sie effektiv am Stück arbeiten und müssen sich nicht immer wieder neu in diese Aufgabe hineindenken.
- **Abends ein leerer Posteingang:** Nehmen Sie sich vor, zum Feierabend einen leeren Posteingang zu haben. Das motiviert ungemein und vermindert das Gefühl, von der Menge an Mails erdrückt zu werden. Alle Mails im Posteingang abzarbeiten erfordert Disziplin – Sie erreichen Ihr Ziel aber recht einfach, wenn Sie jede Mail nach dem Lesen oder Bearbeiten in einer entsprechenden Ordnerstruktur ablegen und die daraus folgenden Aufgaben in Ihre To-do-Liste eintragen. Denken Sie daran: Ihr Posteingang ist nicht Ihre To-do-Liste!
- **Jede Mail nur einmal angehen:** Packen Sie jede Mail nur einmal an. Wenn Sie eine Mail öffnen, lesen Sie sie vollständig und konzentriert durch. Notieren Sie sich daraus entstehende Aufgaben in Ihrer To-do-Liste und legen Sie die Mail ab oder löschen Sie sie. Reicht eine kurze Antwort, schreiben Sie diese sofort. Ist die Beantwortung der Mail arbeitsintensiver, vermerken Sie ein To-do und legen Sie die Mail ab.
- **Erst informieren – dann antworten:** Bevor Sie auf eine Mail antworten, lesen Sie erst alle Mails, die sich auf dasselbe Thema beziehen. Ansonsten kann es passieren, dass Sie sich über ein Problem den Kopf zerbrechen, das schon gelöst ist.
Das ist eine Abweichung von der Empfehlung, jede Mail nur einmal anzupacken. Diese Ausnahme sollte aber nur nach Urlauben und ähnlichen Abwesenheiten notwendig sein.
- **Kurzes Feedback an den Sender:** Wenn Sie wissen, dass die Beantwortung einer Mail länger dauert, teilen Sie das dem Sender mit: "Ich habe Ihre Mail gelesen – eine Antwort erhalten Sie bis zum 12.02. Ist eine kurzfristigere Antwort nötig, schicken Sie mir bitte eine kurze Nachricht."

Empfangsbestätigungen – Prioritäten – Vertraulichkeit

Empfangsbestätigungen

Manchmal kommen Mails nicht beim Empfänger an, obwohl sie ohne Fehlermeldung verschickt wurden. Die verlorene E-Mail in Projekten ist ein ähnlich rätselhaftes Phänomen wie die verschollene Socke in der Waschmaschine. Es gibt aber ein paar Dinge, die Sie tun können, um die Kommunikation per E-Mail etwas verlässlicher zu machen.

Automatische Empfangsbestätigung

Die automatische Empfangsbestätigung ist mit Vorsicht einzusetzen. Sie bestätigt den Empfang (das Öffnen) der Mail. Das bedeutet aber nicht, dass der Empfänger die Mail auch gelesen oder ihren Inhalt verarbeitet hat. In den meisten Mailprogrammen ist es möglich, die automatische Empfangsbestätigung zu deaktivieren. Dann erhalten Sie keine Bestätigung, obwohl die Mail geöffnet wurde. Außerdem empfinden viele Personen das Anfordern einer Empfangsbestätigung als unhöflich.

Bitte um Rückmeldung

Sie können den Empfänger am Ende Ihrer Mail darum bitten, Ihnen kurz zu antworten, sobald er die Mail gelesen hat. Erhalten Sie eine Rückmeldung – was nicht immer der Fall ist - wissen Sie, dass die Mail tatsächlich gelesen wurde.

Prioritäten setzen

Um die Empfänger dabei zu unterstützen, die Wichtigkeit Ihrer Mails einzuschätzen, können Sie Ihren Mails die Prioritäten "Hoch", "Normal" oder "Niedrig" geben. Leider ist diese an sich sinnvolle Funktion oft wenig nutzbringend. Fast kein Sender vergibt die Priorität "Niedrig" und wenn doch, wird diese Mail von manchen Empfängern prompt gelöscht. Manche Projektmitarbeiter verwenden gerne die Priorität "Hoch" – dadurch nutzt sich deren Wirkung aber ab.

Es lohnt sich, in Ihrem Projekt zu definieren, wie Sie mit der Priorisierung von Mails umgehen möchten. Es ist z.B. sinnvoll, an den Anfang der Betreffzeile einen Vermerk (z.B. "EILT – xxx", "ÜBERFÄLLIG – xxx") oder einen Termin zu setzen, bis zu dem eine Antwort erfolgen soll (z.B. "TERMIN 28.02. – xxx"). Dadurch können die Empfänger auf einen Blick erkennen, ob sie schnell aktiv werden müssen oder nicht.

Vertraulichkeit von E-Mails sicherstellen

E-Mails sind ein unsicheres Medium. Sie können sich oft nicht sicher sein, wer die Mail alles lesen wird. Das gilt vor allem beim Versand von Mails an Internetadressen – beim firmeninternen Versand ist die Sicherheit etwas höher einzuschätzen. Für Internetmails gilt: Schreiben Sie in eine E-Mail nur das, was Sie auch auf eine Postkarte schreiben würden.

Verschlüsselung

Wenn Sie vertrauliche Informationen versenden, sollten Sie auf die Verschlüsselungsfunktionen von Mailprogrammen zurückgreifen. Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Systeme (in Lotus Notes sind Verschlüsselun-

gen z.B. "serienmäßig" dabei) oder Zusatzprogramme (z.B. PGP). Darüber hinaus haben die meisten Unternehmen intern vorgegebene Verfahren. Beachten Sie, dass verschlüsselte Mails in der Regel auf Smartphones wie dem Blackberry nicht lesbar sind – es ist also nicht ratsam, alle Mails zu verschlüsseln.

Keine Weiterleitung persönlicher Mails ohne Rückfrage

Ohne Rückfrage beim Absender sollten Sie keine persönlichen Mails weiterleiten. Falls Sie die Mail weiterleiten, sollten Sie den ursprünglichen Text keinesfalls verändern. Sonst würden Sie dem Absender eine Aussage unter-schieben, die er bzw. sie gar nicht gemacht hat.

Schritt 1: Die richtige Adressierung

Persönliches Schreiben oder Massenmailing?

Wählen Sie die Empfänger Ihrer Mail bewusst aus. Das klingt banal – wenn Sie die Mail aber z.B. an den falschen Ansprechpartner richten, führt das zu Verzögerungen und verursacht (nicht nur Ihnen) zusätzliche Arbeit. Es gibt Projekte, in denen jeder Mitarbeiter jede Mail in Kopie erhält. So kann einerseits niemand sagen, er sei nicht informiert worden, andererseits erhalten die Projektmitarbeiter eine wahre Flut von Mails. Überlegen Sie deshalb vor jedem Versand, ob Sie alle Personen angeschrieben haben, die Ihre Information erhalten müssen - und niemanden, der Ihre Information nicht braucht. Ihre Kollegen werden es Ihnen danken.

Ähnliches gilt für die Entscheidung, an wen Sie Ihre Antwort schicken. Meist ist es unnötig, allen zu antworten ("Allen antworten") - außer Sie möchten eine Diskussion per E-Mail führen (über deren Effizienz man geteilter Meinung sein kann). Antworten Sie in der Regel am besten nur dem Absender der Mail.

Bedeutung der drei Adressfelder

Manche Mitarbeiter verwenden die Adressfelder "An" (To), "Kopie" (Cc) und "Blindkopie" (Bcc) relativ willkürlich, dabei haben sie jeweils ihre eigene Bedeutung:

- **An (To) – Die Hauptempfänger der Mail:** Alle Personen in diesem Adressfeld sind die Hauptempfänger der Mail. Bei einem Auftrag müssen sie aktiv werden, bei einer Anfrage wird von ihnen eine Antwort erwartet usw.
- **Kopie (Cc) – "Zur Kenntnis":** Wer in dieser Adresszeile steht, muss keine Antwort schicken bzw. als Absender dürfen Sie keine Antwort erwarten.
- **Blindkopie (Bcc) – "der verborgene Empfänger":** Personen im Feld Blindkopie bleiben allen anderen Empfängern verborgen. Das ist nützlich, wenn Sie z.B. ein Mailing verfassen und nicht möchten, dass der Empfängerkreis für jeden sichtbar ist. Die Verwendung von Blindkopien kann aber auch zu Verstimmungen führen. Mit Blindkopien sollte man deshalb vorsichtig umgehen.

Vor- und Nachteile von persönlichen und zentralen Verteilern

Wenn Sie bestimmten Personengruppen immer wieder Mails schicken müssen, können Sie in Ihrem Mailprogramm Verteilerlisten (oder "Gruppen") anlegen. Diese Listen müssen Sie regelmäßig auf Vollständigkeit und Aktualität überprüfen.

Zentrale Verteiler existieren in vielen Unternehmen und Projekten. Der Vorteil ist, dass sie meist zentral gepflegt werden und deshalb in der Regel aktuell sind. Der Nachteil ist, dass die Anlage und Pflege solcher Verteiler meist relativ restriktiv gehandhabt wird und Sie sich mit den bereits existierenden Gruppen abfinden müssen. Es lohnt sich aber, beim Mailing-Support nachzufragen, ob es möglich ist, für Ihr Projekt zentrale Verteilerlisten anzulegen, die jeder Projektmitarbeiter verwenden kann (z.B. Verteiler für alle Projektmitarbeiter, alle Mitarbeiter eines Teilprojekts, etc.).

Wählen Sie die richtige Adresse des Empfängers aus

Viele Projektmitarbeiter – insbesondere Berater oder Freelancer – haben mehrere Mail-Adressen. Davon wird aber oft nur eine regelmäßig überprüft, die anderen werden nur alle paar Tage angeschaut. Um eine zügige Kommunikation zu gewährleisten, sollten Sie herausfinden, welche Mailadresse die richtige ist. Falls Sie selbst mehrere E-Mail-Adressen benutzen, überprüfen Sie diese regelmäßig oder richten Sie eine Weiterleitung an Ihre Hauptadresse ein.

Wenn der Empfänger keine persönliche E-Mail-Adresse besitzt

Viele Empfänger haben keine persönliche E-Mail-Adresse. Das kommt z.B. vor bei den bekannten "info@"-Adressen oder Gruppenpostfächern. Schreiben Sie in diesem Fall keine privaten, persönlichen oder vertraulichen Inhalte in die Mails.

Es ist sinnvoll, in der Betreffzeile einen Ansprechpartner zu nennen, an den die Mail weitergeleitet werden soll (z.B. "z.H. Herrn Meyer"). Somit haben Sie das Möglichste getan, damit Ihre Mail den gewünschten Empfänger erreicht.

Schritt 2: Aussagekräftigen Betreff formulieren

Ein aussagekräftiger Betreff hat viele Vorteile. So kann der Empfänger

- sich einen schnellen Überblick über seine Mails im Posteingang verschaffen
- auf einen Blick erkennen, zu welchem Thema, welchem Projekt oder Arbeitspaket eine Mail gehört
- unterschiedliche Mails zum gleichen Thema oder von demselben Absender auseinander halten
- auch ohne die Mail zu öffnen, deren Priorität erkennen

Leider führt die Betreffzeile in vielen Unternehmen und Projekten ein Schattendasein. Um einen aussagekräftigen Betreff zu formulieren, sind fünf Regeln hilfreich:

- **Prägnant:** Bauen Sie Begriffe ein, die erkennen lassen, worum es in der Mail geht und wie wichtig die Mail ist. Statt "Besprechung" können Sie schreiben: "Projekt Herkules – Neue Uhrzeit für wöchentliches Statusmeeting am 25.01." Sinnvoll ist oft auch die Angabe einer Antwortfrist oder Priorität, z.B.: "Antwort bis zum 26.03. – Projektreview".
- **Immer:** Schreiben Sie immer eine Betreffzeile. Es ist ärgerlich, Mails im Posteingang hat zu haben, bei denen man nicht weiß, um was es geht.
- **Individuell:** Verwenden Sie unterschiedliche Betreffs, ansonsten können die Empfänger (und Sie selbst) die verschiedenen Mails nicht auseinander halten. Schreiben Sie also z.B. nicht immer "Projekt Bravo", sondern fügen Sie noch Details hinzu wie "Projekt Bravo_Statusreporting Oktober".
- **Kurz:** Halten Sie den Betreff möglichst kurz. Im Posteingang werden meist nicht mehr als die ersten 50 Zeichen des Betreffs angezeigt (auf Blackberry usw. noch weniger).

- **Selbständig:** Der Betreff ist eine Überschrift bzw. Zusammenfassung, er ist kein Teil der eigentlichen Nachricht. Vermeiden Sie es deshalb, den ersten Satz der Mail in den Betreff zu schreiben.

Schritt 3: Mails schreiben, die "ankommen"

Die Gestaltung des Mail-Texts ist Geschmacksache. Es gibt aber einige grundsätzliche Empfehlungen, die für den Empfänger den Umgang mit der Mail und die Aufnahme der gesandten Information erleichtern:

- **Kurz:** Halten Sie jede E-Mail so kurz und übersichtlich wie möglich. Schreiben Sie kurze Sätze, fügen Sie Absätze ein und wenn der Informationsgehalt für eine Mail zu umfangreich ist, fügen Sie die Inhalte in ein gesondertes Dokument (Tabelle oder Präsentation) ein, schicken Sie es z.B. als Anhang mit.
- **Nur ein Thema pro Mail:** Bei vielen Empfängern ist es empfehlenswert, pro Mail nur einen Sachverhalt zu behandeln. Ansonsten kann es geschehen, dass das erste Anliegen aufgenommen und bearbeitet, das zweite oder dritte aber vergessen wird.
- **Inhalt/Zweck an den Anfang:** Vermitteln Sie im ersten Satz drei Informationen:
 - Art der Mail (z.B. Information, Einladung, Diskussionsvorschlag, Auftrag)
 - Kernaussage (z.B. das Ergebnis einer Prüfung, der erwartete Ergebnistyp)
 - Erwartung an den Empfänger (z.B. eine Entscheidung)
- **Einladungen:** Wenn Sie Einladungen verschicken, benutzen Sie – falls vorhanden – die entsprechenden Funktionen Ihres Mailprogramms. So können die Empfänger, die ihren Kalender mittels des Mailprogramms verwalten, die Termine schnell und fehlerfrei in ihre Kalender übernehmen.
- **Abkürzungen/Fachbegriffe:** Verwenden Sie Fachbegriffe oder (mail-spezifische) Abkürzungen (z.B. fyi – "for your information") nur, wenn der Empfänger diese versteht.
- **Verständlichkeit:** Sie sollten Ihre Mails immer so formulieren, dass der Empfänger versteht, um was es geht. Anstatt z.B. nur zu schreiben "Anbei wie gewünscht. Beste Grüße!" sollten Sie formulieren: "Im Anhang erhalten Sie wie gewünscht die Marktanalyse."
- **Historie des Mailwechsels:** Wenn Sie auf eine Mail antworten, können Sie den Text der bisherigen Mails in die neue Mail einfügen. Verwenden Sie diese Funktion mit Bedacht, weil die Mails dadurch unübersichtlich oder unverständlich werden können. In anderen Fällen allerdings ist es sinnvoll, den kompletten Mailverlauf mitzuschicken.
- **Keine leeren Mails:** Verschicken Sie keine leeren Mails, auch nicht beim Weiterleiten. Sonst weiß der Empfänger möglicherweise nicht, was Ihre Intention ist. Zur Erläuterung reicht ein kurzes "zur Kenntnis" oder "Bitte darum kümmern" meist aus und erspart Rückfragen.

Schritt 4: Fallstricke beim Verschicken von Dateianhängen umgehen

Werden in einem Projekt viele Dateien als Mail-Anhang versendet, können die Mitarbeiter diese Dateien oft schlecht oder überhaupt nicht wieder finden oder es entstehen redundante Versionen. Deshalb sollten Dateianhänge nur als Ergänzung, nicht aber als Ersatz zu einer zentralen Projektablage benutzt werden.

Tipps für das Verschicken von Dateianhängen

- Prüfen Sie, ob der Versand des Dokuments tatsächlich der beste Kommunikationsweg ist oder ob die Dateien besser in der zentralen Projektablage gespeichert werden sollten. Per Mail können Sie dann auf die neu angelegte Datei hinweisen und den entsprechenden Link angeben.
- Weisen Sie im Mail-Text explizit auf die angehängten Dateien und deren Inhalte hin. Falls Ihr Mailprogramm das unterstützt, fügen Sie die Anhänge in den Fließtext ein, dann können Sie die Dateien direkt kommentieren.
- Stellen Sie sicher, dass der Empfänger die angehängte Datei öffnen kann. Bei unterschiedlichen Programmversionen kann das Öffnen schwierig sein. Dieses Problem wird noch verstärkt, wenn die Datei nicht gelesen, sondern auch bearbeitet werden soll. Hier hat es sich bewährt, zu Beginn des Projekts Austauschformate zu definieren (z.B.: "Texte werden nur mit Software ABC, Version 6.0, erstellt"). Sollte das nicht möglich sein, können Dokumente auch im PDF-Format verteilt werden.
- Anhänge sollten möglichst klein sein; die Speicherkapazität der Mail-Briefkästen ist begrenzt. Manche Dateien (z.B. Tabellenkalkulationen) lassen sich stark verkleinern, wenn man sie komprimiert und als Archiv verschickt. Auch hier gilt: Vergewissern Sie sich, dass die Empfänger diese Archive öffnen können.
- Auf vielen PDAs werden nur wenige Dateiformate angezeigt - und dann oft nicht vollständig und korrekt. Außerdem haben viele UMTS-Nutzer ihre Mailprogramme so konfiguriert, dass Dateianhänge nicht herunter geladen werden. Ruft einer ihrer Empfänger seine Mails mobil ab, sollten Sie deshalb z.B. konkrete Arbeitsaufträge nicht nur als letzte Seite einer Präsentationsdatei dokumentieren, sondern auch in der Mail selbst.
- Wenn Sie Mails weiterleiten oder beantworten, achten Sie darauf, ob Sie die Anhänge wie gewünscht mitschicken oder nicht. Ansonsten kann es vorkommen, dass Sie eine Mail des Anhangs wegen weiterleiten, dieser aber fehlt oder dass Sie auf eine Mail mit Anhang antworten und diesen unnötigerweise noch einmal zurückschicken.

Fazit

Auch wenn Sie bereits ein "alter Hase" im Umgang mit E-Mails sind, kann es sich lohnen, sich regelmäßig kritisch mit der eigenen Verwendung dieses Mediums auseinanderzusetzen. Das muss nicht darin enden, dass Sie an jeder einzelnen Mail stundenlangen herumfeilen. Vielmehr hilft es dabei, dass man sich für bestimmte Stolperfallen sensibilisiert, sich in die Lage des Empfängers versetzt und sich bewusst für oder gegen das Schreiben einer Mail entscheidet. Denn manchmal sind ein persönliches Gespräch, ein Telefonat oder auch ein Brief für die Kommunikation besser geeignet.

Literatur

- Berleb, Petra: **Kritischer Erfolgsfaktor – Kommunikation im Projekt**, Projekt Magazin 12/2001
- Schubert, Helga: **Die Kunst, virtuelle Teams zu leiten**, Projekt Magazin 1/2001
- Büttner, Karsten: **Schaffen Sie einen besseren Kundenservice durch eine E-Mail-Policy**, Projekt Magazin 11/2001
- Pfeiffer, Astrid: **E-Mail: Missverständnisse vermeiden**, Projekt Magazin 6/2003
- Berleb, Petra: **Wollen Sie, dass Ihre E-Mails gelesen werden?**, Projekt Magazin 2/2000

Tipp – Kommunikation

E-Mails schnell und prägnant schreiben

Kommunikation ist ein wesentlicher Teil des Projektgeschäfts. Egal, ob der Projektleiter Verhandlungen führt, Meetings leitet oder sich nur kurz abstimmen möchte – ständig steht er im Austausch mit dem Projektauftraggeber, mit Vertragspartnern und seinen Kollegen. Eines der wichtigsten Kommunikationsmittel ist dabei die E-Mail.

Doch manchmal entpuppt sich selbst das Verfassen einer kurzen Mitteilung als gehöriger Zeitfresser – vor allem dann, wenn sich der Urheber nicht sicher ist, wie er die E-Mail formulieren soll. Leicht verliert er sich im Irrgarten des Satzbaus und doktert scheinbar "ewig" an Kleinigkeiten herum. Wer sich diese Mühe spart, kommt nicht zwangsläufig schneller zum Ziel: Tippt der Verfasser aus Zeitmangel nur ein paar Stichworte ein, bleibt die Mail für den Empfänger oft unverständlich, so dass zeitaufwändige Nachfragen erforderlich sind.

Dieser Tipp zeigt Ihnen, wie Sie auch komplexe Sachverhalte nach einem einfachen Schema in E-Mails beschreiben und verständlich dem Empfänger vermitteln können.

Die Kommunikation von Geschäftspartner zu Geschäftspartner variiert natürlich. Aus diesem Grund sollte jeder für sich selbst einschätzen, wie er die vorgestellte Methode anwendet. Sie eignet sich besonders gut, wenn Sie gegenüber Vorgesetzten, externen Geschäftspartnern oder mehreren Empfängern ein Thema rein sachlich darstellen möchten, wie z.B. eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse der letzten Besprechung.

E-Mails wie eine Nachricht verfassen

Um den Inhalt einer E-Mail gut zu strukturieren, lohnt es sich, einen Blick auf das journalistische Format "Nachricht" zu werfen. Nachrichten behandeln wertungsfrei einen Sachverhalt in relativ kurzer Form, in Tageszeitungen üblicherweise über drei bis vier Absätze. Dabei folgt das Schreiben von Nachrichten immer dem gleichen Prinzip:

Das Wichtigste zuerst

Im ersten Satz einer Nachricht steht immer die zentrale Kernaussage des Artikels. Der nächste Satz präzisiert die erste Aussage und gibt weitere wichtige Informationen. So nimmt die Wichtigkeit der Informationen von Satz zu Satz ab. Das bedeutet, dass die zentrale Botschaft einer Nachricht selbst dann erhalten bleibt, wenn man eine Nachricht Satz für Satz von hinten streichen würde.

Genau dieses Prinzip eignet sich auch, um E-Mails prägnant zu schreiben und zu strukturieren. Die Aussage, das Wesentliche in den ersten zwei bis drei Sätzen zu erwähnen, lässt sich natürlich flexibel auslegen – auch zwei bis drei Sätze können sich über eine halbe DIN A4-Seite ziehen. Versuchen Sie, nicht zu viele Informationen in den

Autor



Marko Zotschew

Dipl.-Ing. (FH), seit 2008
als Redakteur beim Projekt
Magazin beschäftigt

Kontakt:

redaktion@projektmagazin.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Einstieg zu packen, vermeiden Sie lange Nebensätze und konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche. Der erste Satz sollte am besten nur aus einem Hauptsatz bestehen.

Beispiel

Beim nachfolgenden Beispiel handelt es sich um die Mail eines Projektleiters an seinen Geschäftsführer:

"Guten Tag Herr Schneider,

die Fertigstellung des Arbeitspakets 'Materialtest' wird sich leider verzögern. Herr Freudig aus der Produktion hat Bedenken bezüglich des Testverfahrens geäußert und hält notwendige Unterlagen bis zur Klärung des endgültigen Testverfahrens zurück. Die Materialprüfung kann deshalb die angeordneten Tests nicht durchführen. [...]"

Im ersten Satz dieses Beispiels erfährt der Adressat sofort, was für ihn wichtig ist. Der Verfasser präzisiert dies in den nächsten Sätzen, indem er die Hintergründe vermittelt. So hat der Empfänger bereits nach drei Sätzen ein konkretes Bild des Sachverhalts und somit das Wichtigste erfahren. In den nächsten Absätzen können darauf aufbauend Details folgen, die den Sachverhalt weiter erläutern.

Mit dem Vorgehen "Von hinten nach vorne streichen" können Sie immer die Probe machen, ob Ihnen der Einstieg in eine E-Mail gelungen ist. Schauen Sie sich die ersten zwei, drei Sätze an, nachdem Sie die Mail verfasst haben. Drücken diese den Kern Ihres Anliegens treffend aus, können Sie sich sicher sein, dass der Adressat einen prägnanten Einstieg in die E-Mail erhält.

"Erna, stell dir vor ..." – Der Küchenzuruf

Bei Nachrichten ist besonders der erste Satz entscheidend, da dieser die Kernaussage des Texts enthält. Das gleiche gilt auch für prägnant formulierte E-Mails. Doch häufig ist es schwierig, die Kernaussage auf den Punkt zu bringen.

Bei Nachrichten behelfen sich Journalisten dafür gerne mit einem Trick, den Sie auch bei Mails anwenden können – dem sog. "Küchenzuruf". Mit dieser Methode ist es leicht möglich, die Kernaussage zu identifizieren und prägnant zu formulieren.

Geprägt wurde der Küchenzuruf von Henri Nannen, Gründer des Nachrichtenmagazins "Stern". Dabei handelt es sich um die Vorstellung, dass der Ehemann beim Zeitunglesen seiner Gattin, die sich gerade in der Küche befindet, die zentrale Aussage eines Artikels zuruft, z.B.: "Erna, stell dir vor, die Renten werden schon wieder gekürzt." Aus diesem Küchenzuruf formuliert der Journalist dann den ersten Satz seiner Nachricht: "Die Renten werden erneut gekürzt. Wie ein Regierungssprecher gestern mitteilte, ..."

Natürlich muss man bei vielen Mails nicht lange über die Kernaussage nachdenken (z.B. "Wollen wir heute Mittag zusammen essen gehen?" oder "Ab wann kann ich Sie morgen erreichen?"). Bei komplexen Sachverhalten ist das schon schwieriger, besonders wenn es sich um heikle Themen handelt, wie eine Eskalation oder sich andeutende Krisen. Denn anstatt zu "schwafeln" und um den heißen Brei zu reden – gerne gesehen bei besonders unangenehmen Themen –, ist es sinnvoll, die wichtigsten Tatsachen gleich am Anfang auf den Punkt bringen. Der Leser wird es Ihnen danken.

Beispiel

Im folgenden Beispiel schreibt ein Projektleiter eine E-Mail an seinen Auftraggeber. Darin möchte der Projektleiter mitteilen, dass nach zähen Verhandlungen der Hauptlieferant Nachforderungen stellt und mehr Geld verlangt. Zunächst die typische, "geschwafelte" Variante:

"Guten Tag Herr Schröder,

wie Sie wissen, haben wir heute Vormittag die Verhandlungen mit unserem Lieferanten 'Kraut & Rüben' geführt. Die Atmosphäre war zwar gut, leider erwiesen sich die einzelnen Verhandlungspunkte als sehr zäh. Besonders bei den Zusatzarbeiten konnten wir leider keine aus unserer Sicht vernünftige Einigung erzielen. So besteht der Lieferant auf die Einhaltung des im Vertrag festgeschriebenen Leistungsumfangs. Sollten wir Bedarf darüber hinaus haben, müssten wir auch mehr bezahlen. [...]"

Es geht auch knackiger:

"Guten Tag Herr Schröder,

unser Lieferant besteht auf Nachzahlungen. Nach unserer heutigen Verhandlung konnten wir keine für uns günstige Einigung bezüglich der Zusatzarbeiten erzielen. 'Kraut & Rüben' besteht auf die Einhaltung des im Vertrag festgeschriebenen Leistungsumfangs. [...]"

Fazit

Das vorgestellte Vorgehen kann Ihnen vor allem bei heiklen Themen helfen, eine prägnante E-Mail in relativ kurzer Zeit zu verfassen. Der Vorteil der Methode liegt darin, auf der rein sachlichen Ebene zu bleiben und dadurch "Geschwafel" zu vermeiden.

Tipp – Kommunikation

Instant Messaging – Vertrauen und Teamgeist in internationalen Projekten fördern

Immer mehr Projektteams arbeitend vorwiegend virtuell miteinander: Die Teammitglieder sind in der ganzen Welt verteilt, stammen aus unterschiedlichen Kulturen und haben sich vor Projektbeginn noch nie getroffen. Kommuniziert wird vorwiegend per Mail, ein Kick-off-Meeting findet per Webmeeting statt, ebenso wie die regelmäßigen Projektbesprechungen.

Der Aufbau von Vertrauen und Teamgeist ist in einem solchen virtuellen Team schwierig. Denn im Unterschied zu lokalen Teams gibt es keine "gemeinsam genutzte Kaffeemaschine", die den informellen Austausch fördert. Die Teammitglieder bekommen daher wenig Privates voneinander mit und pflegen kaum informelle Kontakte. Das kann schnell zu einem Problem werden, denn für viele Kulturen ist die Beziehungsebene enorm wichtig, oft sogar noch wichtiger als die Sachebene. Für ein effizientes Miteinander in der Projektarbeit ist es also wesentlich, dass auch der Kontakt auf der Beziehungsebene stimmt. Dieser Tipp zeigt, welchen Beitrag Instant Messaging (IM) dazu leisten kann und auf was Sie bei der Verwendung dieses Kommunikationsmediums achten sollten.

Autor



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

Beispiel

Das Kick-off-Meeting des neuen Projekts, an dem Mitglieder von USA bis Osteuropa arbeiten, hat per Webkonferenz stattgefunden. Alle 14 Tage findet ein Webmeeting mit allen Teilnehmern statt, das der Projektleiter moderiert. Arbeitssprache ist Englisch.

Klaus, ein deutsches Teammitglied, soll im Rahmen des Projekts mit Emilia, einer Italienerin, zusammenarbeiten. In den bisherigen Webkonferenzen hat diese meist geschwiegen und als Klaus sie nach einigen Wochen

anruft, um etwas Wichtiges mit ihr zu besprechen, reagiert sie überrascht. Da sie nicht flüssig Englisch spricht, verläuft das Gespräch schleppend. Klaus beschließt daraufhin, nur noch per E-Mail mit Emilia zu kommunizieren. Doch auch das gestaltet sich schwierig. Er muss oft tagelang auf eine Antwort warten, die dann noch unklar formuliert ist. So kommt es schnell zu endlos langen E-Mail-Ketten. Klaus empfindet generell die Zusammenarbeit im Projektteam als unbefriedigend und ineffizient. Seine Projektkollegen sind ihm ziemlich fremd und er hat das Gefühl, zu keinem echten Team zu gehören.

Instant Messaging

Instant Messaging bezeichnet die synchrone Kommunikation von zwei oder mehr Kommunikationspartnern mit Hilfe von Textnachrichten, die über den Computer versendet und empfangen werden (auch "chatten" genannt). Die Computer sind dabei über ein Netzwerk oder einen Server miteinander verbunden. Mit vielen IM-Systemen ist es möglich, auch Dateien zu verschicken, miteinander zu sprechen, sich per Webcam zu sehen und den Bildschirm miteinander zu teilen.

Ein Beispiel für ein IM-Tool für den Unternehmenseinsatz ist Microsoft Lync. Kostenlose Tools sind z. B. Skype, AOL Instant-Messenger, Yahoo! Messenger und Windows LiveMessenger.

Wenn Sie Ihrem Team IM zur Verfügung stellen möchten und eine unternehmensweite Einführung bisher nicht geplant ist, sollten Sie mit Ihrer IT sprechen und Alternativen, wie z.B. die Nutzung von Skype innerhalb Ihres Projektteams erörtern.

Als kurze Zeit später unternehmensweit IM eingeführt wird, verbessert sich die Situation schrittweise. Klaus chattet nach einiger Zeit regelmäßig mit Emilia und tauscht kleine private Informationen mit ihr aus. Die über Chat angekündigten Telefonate gestalten sich nun weniger holprig. Auch mit den anderen Teammitgliedern kommuniziert er häufiger. Selbst in den regelmäßigen Projektmeetings ist die Veränderung spürbar, denn die Stimmung ist angenehmer und lockerer als zuvor.

Vertrauensbildung durch Instant Messaging

Instant Messaging bietet Funktionen, die gerade in verteilten, internationalen Teams die Vertrauensbildung fördern können:

- **Hemmschwellen abbauen**

Im Instant Messaging System sehen alle Projektmitarbeiter, wer von ihren Teamkollegen gerade online ist. Das baut eine erste Hemmschwelle ab, den anderen direkt zu kontaktieren – und wenn es nur für einen kurzen Plausch ist. Mitarbeiter, die weit entfernt voneinander arbeiten, fühlen sich so in der Regel weniger stark isoliert.

- **Informeller und schneller Informationsaustausch**

IM fördert den informellen Austausch, da die Nachrichten in der Regel weder langfristig gespeichert werden noch direkt weitergeleitet werden können. Da es sich meist um "Zweiergespräche" handelt, tauscht man sich eher auch mal über private Dinge aus oder stellt Fragen, die man in der Gruppe nicht zu stellen wagen würde.

- **Unterstützt Kommunikation bei Sprachbarrieren**

Bei Sprachbarrieren fühlen sich Projektmitglieder oft wohler, schriftlich zu kommunizieren. Sie haben so genügend Zeit, Ihre Antwort zu formulieren und einzutippen. IM ist ein dafür geeignetes schnelles und synchrones Kommunikationsmedium, ähnlich wie das Telefon für die Sprache. Dadurch ist IM oft auch der Einstieg in ein persönliches Telefonat – zumal man über viele IM Systeme auch (mit oder ohne Webcam) telefonieren kann.

- **Mit Emoticons die Stimmung positiv beeinflussen**

Da IM den informellen Austausch fördert, lädt es geradezu dazu ein, Emoticons zu verwenden, z.B. ein augenzwinkerndes Smiley bei einem Scherz oder ein lachendes, um eine positive Grundstimmung auszudrücken. Es mag zwar banal klingen, aber Emoticons dienen der Vertrauensbildung. In vielen IM Systemen werden die Smileys in bunten Bildchen bereits vorgeliefert. Man muss sie nur kurz anklicken.

Was ist wichtig beim Instant Messaging?

Auch wenn Instant Messaging in vielen Fällen für einen schnellen und informellen Informationsaustausch gut geeignet ist, sollten Sie doch einige Dinge beachten:

- **Nicht für offizielle Informationen geeignet**

Da die Kommunikation sehr informell ist, eignet sie sich nicht für Genehmigungen oder Ergebnisse, die schriftlich festgehalten werden sollten. Wichtige Informationen, die alle Teammitglieder betreffen, sollten nicht per IM mitgeteilt werden.

- **Ungeeignet für längeren Informationsaustausch und Konfliktgespräche**

Wenn es Ausführliches zu besprechen gibt, sollten Sie den Chat nur als Einstieg nutzen und dann anrufen – denn Tippen dauert meist länger als Sprechen. Droht eine Chat-Konversation also länger als 15 Minuten zu dauern, greifen Sie besser zum virtuellen Telefonhörer. Das Gleiche gilt für die Klärung von Missstimmungen

und Konflikten. Auch hier ist eher ein persönliches Telefonat empfehlenswert, da Sie dabei wenigstens noch die Stimme als Anhaltspunkt für die Befindlichkeit des Kommunikationspartners haben.

- **Die Multitasking-Falle vermeiden**

IM ist ein zusätzliches Kommunikationsmedium. Manch einem wird es zu viel, wenn er neben E-Mail-Benachrichtigungen und Telefonanrufen zusätzlich auch Chatnachrichten erhält. Muss man sich länger auf eine Sache konzentrieren, kann man in den meisten IM Tools den Status auch auf "beschäftigt" oder "do not disturb" setzen. In dieser Zeit werden dann keine Textnachrichten empfangen. Setzt man den Status allerdings immer auf diese Einstellung, verliert das IM im verteilten Team seinen Sinn.



Sorgen Sie für die richtige Balance zwischen ungestörten Arbeits- und wichtigen Kommunikationsphasen und setzen Sie Ihren Status entsprechend. Haben Sie den Status "do not disturb" gesetzt, hat das meist noch einen positiven Nebeneffekt: Sie erhalten dann oft auch keine Telefonanrufe mehr von Ihren Kollegen innerhalb des Unternehmens, da diese den Status vorher geprüft haben und entsprechend Rücksicht nehmen.

Kulturelle Eigenarten auch beim Chat beachten

Auch beim Gebrauch von IM müssen kulturelle Eigenheiten beachtet werden. Während der durchschnittliche Deutsche dazu tendiert, erst eine Sache zu Ende zu machen, bevor er sich der ankommenden Chatnachricht zuwendet, sind Menschen aus anderen Ländern eher dazu bereit, sofort zu reagieren. Die nicht-deutschen Teammitglieder sollten daher wissen, dass es nichts mit mangelnder Wertschätzung zu tun hat, wenn sie auf die Antwort ihres deutschen Kollegen einmal länger warten müssen, obwohl er seinen Status nicht auf "beschäftigt" gesetzt hat. Ferner müssen die Deutschen beachten, dass viele Nationen indirekter kommunizieren und dass die Frage im Chat "Hi Martin, do you have a minute?" nicht unbedingt bedeutet, dass der andere nach einem längeren Online-Meeting fragt. Für Briten z. B. ist es selbstverständlich, erst einmal nachzufragen, ob der andere überhaupt Zeit hat, um eine Frage zu beantworten. Der typische Deutsche sieht das oft anders und tippt seine Frage oft ohne Vorankündigung ein: Für einen Briten kann das leicht befremdlich und etwas unhöflich wirken.



Es hat sich bewährt, erst per Chat freundlich "Hallo" zu sagen und zu fragen, ob man kurz stören kann. Am besten sagen Sie gleich, ob es sich um einen längeren Austausch, der vielleicht in ein Telefonat mündet oder nur eine kurze Frage handelt.

Smiley-Invasion

Ein inflationärer Austausch von Smileys kann auch zu Verwirrung führen. Schließlich geht es nicht um das Auffinden von besonders originellen und witzigen Emoticons, sondern darum, auch einmal ein paar Gefühle durchblitzen zu lassen.



Gut ist es, sich auf ein paar wenige wohlplatzierte Emoticons zu beschränken, die dann auch jeder kennt und entsprechend interpretiert. Es sollte sichergestellt werden, dass auch die älteren Kollegen, die nicht mit dem Internet aufgewachsen sind, die Emoticons kennen und richtig deuten können.

Bei all den Möglichkeiten, die Instant Messaging zur Verbesserung der Kommunikation in virtuellen Teams bietet, dürfen Sie nicht vergessen, dass es sich dabei vor allem um eine flankierende Maßnahme handelt. Instant Messaging allein ist noch keine Garantie für gute Zusammenarbeit und kein vollwertiger Ersatz für face-to-face Kontakte und gemeinsame Erlebnisse, die ein Team zusammenschweißen.

Fachbeitrag

Oft vorhanden, selten genutzt

SharePoint: Administrative Aufwände in Projekten signifikant senken

Teil 1: Komfortable Zeiterfassung und zentrales Dashboard einrichten

Zu den wesentlichen Kernaufgaben des Projektmanagers zählen die Koordination sowie die Information der Projektbeteiligten. In der Praxis erfolgt dies zu einem Großteil immer noch über E-Mails, die neben wertvollen Informationen für andere Projektmitarbeiter häufig auch wichtige Projektdokumente enthalten. Der Überblick über den aktuellen Projektfortschritt sowie den Wissensstand aller Beteiligten geht auf diese Weise schnell verloren.

Aus diesem Grund ist es äußerst sinnvoll, die gesamte Projektkommunikation in einer einzigen Software-Lösung zu zentralisieren. Dann verfügt der Projektmanager zur Projektsteuerung und -überwachung auch stets über wichtige Kennzahlen, mit denen er jederzeit den Status bestimmen und das Management über aktuelle Entwicklungen informieren kann. In umfangreichen Projektmanagement-Tools sind Funktionalitäten für die Projektkommunikation standardmäßig bereits enthalten. Doch für viele Unternehmen sind solche Software-Lösungen nicht rentabel, da vor allem neben den hohen Anschaffungskosten auch die Einarbeitung der Mitarbeiter einen immens hohen Aufwand bedeutet.

In zahlreichen Organisationen steht allerdings über Rahmenverträge mit Microsoft als Teil von Office bzw. Office 365 ein Tool zur Verfügung, das wenig genutzt wird, mit dem sich die oben genannten Vorteile jedoch realisieren lassen: Microsoft SharePoint. Aufgrund des ungewohnten Bedienkonzepts und der Fülle an Features erschließen sich die mit SharePoint vorhandenen Möglichkeiten häufig nicht intuitiv und so bleibt dieses Tool oft unverstanden und daher ungenutzt.

Grundkenntnisse in SharePoint erforderlich

Anhand vier einfacher Lösungen wird in diesem zweiteiligen Beitrag praxisnah aufgezeigt, wie SharePoint schnell und effizient das Projektmanagement unterstützen kann. Mithilfe dieser Lösungen kann der Projektleiter die administrativen Aufwände im Projekt senken. Voraussetzung für alle beschriebenen Lösungen sind elementare Grundkenntnisse in der Bedienung von SharePoint, wie beispielsweise das Hochladen von Dokumenten, das

Autor



Carsten Schulze

Dipl.-Päd. und MBA in
International Management,
seit 2011 als SharePoint-
Berater bei der Assecor GmbH

Kontakt: carsten.schulze@assecor.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› [Effiziente Zusammenarbeit mit Microsoft Sharepoint-Server](#)

› [Kommunikation in virtuellen Teams
Teil 1: Herausforderungen und Lösungsansätze](#)

sowie in den Rubriken:

› [Software allgemein](#)

› [Interkulturelle / virtuelle Teams](#)

Erstellen einer Liste oder das Anpassen einer Ansicht. Mit diesen Voraussetzungen lassen sich die beschriebenen Lösungen innerhalb eines Tages effizient umsetzen.

Ob die notwendigen Anpassungen vom Projektleiter selbst, oder von einem Mitarbeiter durchgeführt werden, ist in diesem Kontext lediglich von der Projektgröße und -struktur abhängig. Ziel dieses Beitrags ist es, einen Nutzer ohne weitere SharePoint-Kenntnisse in die Lage zu versetzen, eine solide Projektseite zu gestalten. Besonders hilfreich kann es sein, diese Aufgabe einem technisch interessierten Mitarbeiter eines Projektbüros oder einer Stabsstelle zu übertragen und hierbei sowohl Ausbildung als auch die konkrete Anforderungsdefinition zu berücksichtigen. Die im Folgenden beschriebenen Lösungen benötigen SharePoint Server 2010/2013 Standard oder die Cloud-Variante SharePoint Online.

Zentrale Leistungserfassung mit einfacher Auswertung und Rechnungstellung

Die Erfahrung aus zahlreichen Projekten zeigt, dass immer noch einige Unternehmen auf die zwei "Allzweckwaffen" des traditionellen Projektmanagements setzen: Excel und Outlook. Während das für den Sender auch leidlich funktionieren mag, hat der Projektmanager in diesem Szenario die Aufgabe, alle ihm zugesandten bzw. mitgeteilten Werte zu sammeln, nachzufassen, auf Vollständigkeit zu prüfen und in der richtigen Vorlage zu konsolidieren, um schließlich eine Übersicht für die weiteren Schritte zu erhalten. Dafür werden in komplexeren Projektumgebungen in Einzelfällen bis zu 20% der Arbeitszeit des Projektmanagers verbraucht.




Was bringt der SharePoint-Einsatz hier?

Aus diesem Szenario lassen sich mehrere kritische Aufgaben und Anforderungen herausfiltern:

1. Der Projektmitarbeiter muss seine Leistungserfassung fristgerecht befüllen.
2. Die Angaben müssen vollständig sein und in Form und Umfang den Vorgaben entsprechen.
3. Die Leistungserfassung muss dem Projektmanager zur Verfügung gestellt werden.
4. Alle Leistungserfassungen müssen möglichst an einem Platz zur Verfügung stehen.
5. Die Angaben müssen ggf. in eine beliebige Vorlage (bspw. zur Rechnungstellung) exportiert werden.
6. Die Angaben müssen auswertbar sein.

Erfassen die Mitarbeiter ihre Aufwände in Excel-Tabellen und senden diese dann per E-Mail an den Projektleiter, stockt dieser Prozess erfahrungsgemäß an vielen Stellen, sodass unnötige administrative Aufwände entstehen. SharePoint kann dagegen schon mit Standard-Funktionen als effizientes Leistungserfassungs-Tool dienen, das die Anforderungen 2 bis 6 gut erfüllt. Lediglich die ursprüngliche Motivation des Mitarbeiters, sich überhaupt an die Erfassung seiner Nachweise zu setzen, kann auch SharePoint nicht ersetzen.

Bitte füllen Sie dieses Formular aus, um Einträge hinzuzufügen oder zu editieren.

| | |
|--|--|
| Mitarbeiter Für welchen Mitarbeiter sollen die Zeiten erfasst werden? | Carsten Schulze  |
| Datum Auf welchen Tag bezieht sich die erfasste Arbeit? | 12.08.2014  |
| Ort An welchem Ort wurde die Arbeit geleistet? | Berlin |
| Teilprojekt Welchem Teilprojekt kann die geleistete Arbeit zugeordnet werden? | Projektmanagement |
| Arbeitsinhalte Was waren die Arbeitsinhalte? | Projektkoordination  |
| Normale Arbeit Wie viele <u>Stunden</u> sind in der normalen Arbeitszeit angefallen? | 8 |
| Sonstige Arbeit Sind weitere Arbeitsstunden außerhalb der normalen Arbeitszeit angefallen? | Aktivieren Sie dieses Feld, falls Sonderarbeiten (z. B. Feiertagsarbeiten) angefallen sind. <input checked="" type="checkbox"/> |

Feiertagsarbeit

Mehrarbeit

Nacharbeit

Sonntagsarbeit

Absenden
Abbrechen

Bild 1: Beispiel einer mit MS InfoPath angepassten Zeiterfassung.

Eine rudimentäre SharePoint-Lösung für diese Situation sähe beispielsweise so aus: Die Eingabe der benötigten Daten erfolgt über eine vom Projektmanager leicht anzupassende Eingabemaske auf der SharePoint-Projektseite (Bild 1). Hier gibt es Pflicht- und Kann-Felder. Diese Vorgehensweise schafft die Grundlage dafür, dass ein Eintrag alle relevanten Daten enthält. Über spezielle Felder (bspw. Datumskalender) werden die richtige Form und Umfang der einzelnen Angaben sichergestellt. Im Ergebnis legt der Nutzer so immer vollständige und richtig gegliederte Datensätze an. Diese Angaben stehen dem Projektmanager in Echtzeit und dauerhaft zur Verfügung.

Der Projektmanager kann sich dann über einzelne, vorgefertigte Ansichten diejenigen Datensätze anzeigen lassen, die ihn besonders interessieren, etwa alle Einträge eines bestimmten Monats. Mit einem Klick hat er zudem die Möglichkeit, alle oder nur ausgewählte Datensätze in ein anderes Microsoft-Office-Programm, z.B. Excel, zu exportieren, um sie beispielsweise als Rechnungsanhang zu speichern.

Auch ist es möglich, in Excel-Datenverbindungen anzulegen, wodurch zu jedem Zeitpunkt alle vorhandenen Angaben im Excel-Datenblatt vorhanden sind und damit auch für grafische Auswertungen zur Verfügung stehen. In diesem Fall muss der Projektmanager noch nicht einmal SharePoint aufrufen, um seine Funktionalitäten zu nutzen. Die grafische Auswertung auf einer SharePoint-Seite ist aber ebenso möglich.

Wie geht das?

Die skizzierte Lösung lässt sich mit SharePoint-Grundkenntnissen in nur 15 Minuten umsetzen. Der Anwender geht dazu folgendermaßen vor:

- Zunächst startet er die SharePoint-Projektseite. Über die Webseiten-Einstellungen gelangt er mit "App hinzufügen" in die Übersicht der verfügbaren Apps.
- Dort wählt er "Benutzerdefinierte Liste" und benennt sie entsprechend.
- Nach dem Klick auf "OK" kommt der Nutzer direkt in die Ansicht "Listen, Bibliotheken und andere Apps", die den gesamten, für ihn freigegebenen strukturellen Aufbau der Webseite anzeigt. Hier findet er auch, mit "neu!" hervorgehoben, seine eben angelegte Liste.
- Über den Reiter "Liste" kann der Nutzer mit dem Befehl "Spalte erstellen" damit beginnen, die benötigten Spalten zu dieser Blanks-Liste hinzuzufügen (s. Bild 2).

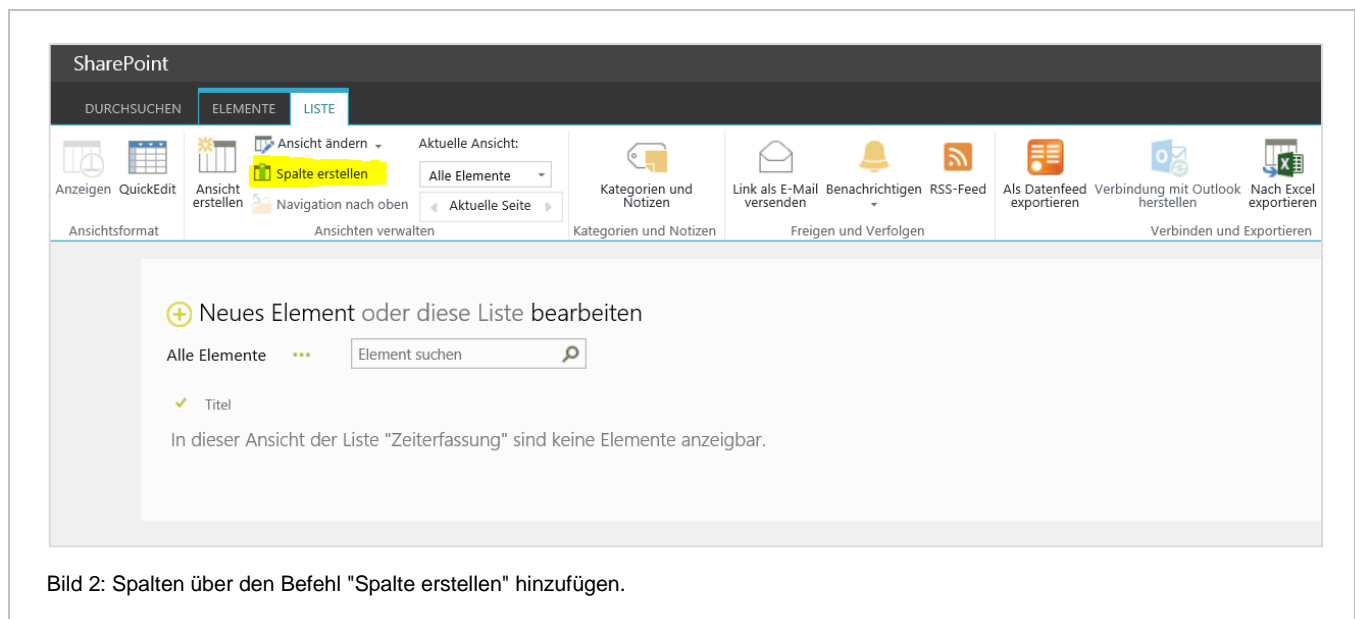


Bild 2: Spalten über den Befehl "Spalte erstellen" hinzufügen.

In einer Standard-Zeiterfassung könnte der Anwender beispielsweise eine Liste anlegen mit den Spalten:

- Name des Meldenden
- Tag der Leistung
- Anzahl der Stunden
- Beschreibung der Tätigkeiten

Für die Spalte "Name des Meldenden" wählt der Anwender als Spaltentyp "Person oder Gruppe" und bei "Diese Spalte muss Informationen enthalten" wählt er "JA" aus. Nun kann er einfach mit "OK" bestätigen und die Spalte ist erstellt. Für das Datum verwendet er den speziellen Datums-Spaltentyp, macht die Eingabe ebenfalls verpflichtend und wählt "Heutiges Datum" als Standardwert. Der Spaltentyp für "Anzahl der Stunden" ist "Zahl" und für die Beschreibung der Tätigkeiten wählt er "Mehrere Textzeilen" und "Nur Text".

Alle diese Spalten sollten als verpflichtende Angabe definiert werden. Nach dem Anlegen der letzten Spalte ist das Zeiterfassungs-Tool für alle berechtigten Nutzer einsatzbereit und die Erfassung kann beginnen. Sollte die neue Liste nicht in der Schnellstartleiste auf der linken Seite erscheinen, lässt sie sich ebenfalls per Klick auf das kleine Zahnrad-Symbol rechts oben auf der Seite und dort mit der Auswahl von "Websiteinhalte" wiederfinden. Wenn die Liste geöffnet ist, kann deren Link (URL) direkt in der Browser-Adresszeile kopiert und über "Links bearbeiten" (siehe Bild 3) zur Navigationsleiste von SharePoint hinzugefügt werden. Somit erreicht der Nutzer die Zeiterfassung von überall auf der Webseite.

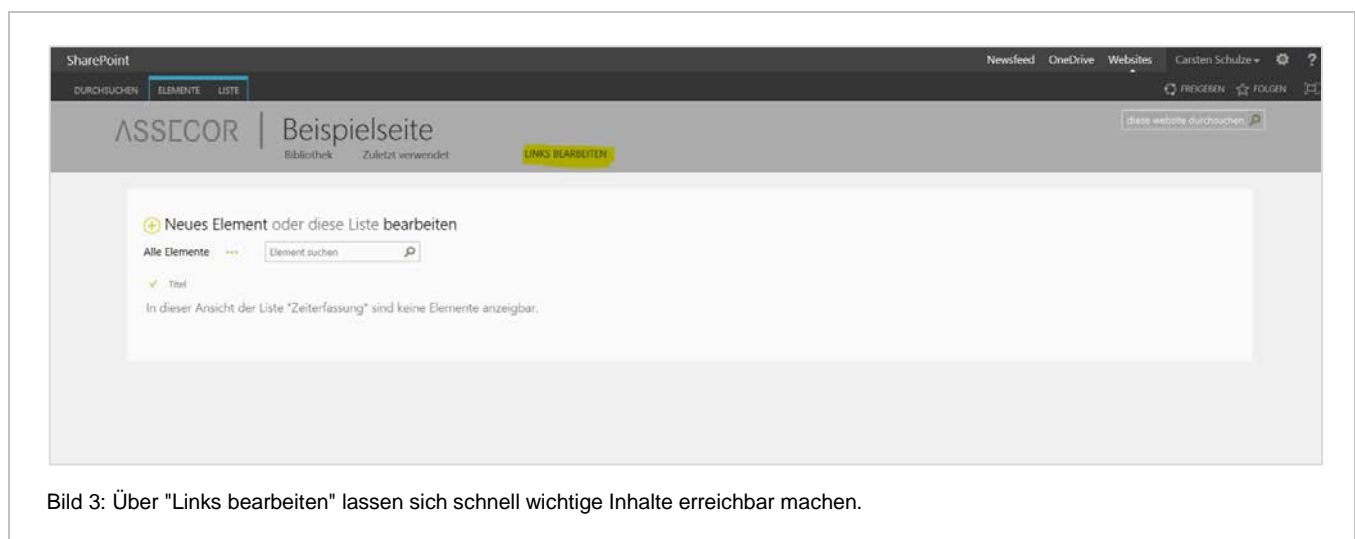


Bild 3: Über "Links bearbeiten" lassen sich schnell wichtige Inhalte erreichbar machen.

Auswertung der Angaben

Zur Auswertung der tabellarisch erfassten Zeiten bietet sich Excel an. Es ist in SharePoint fest integriert, der entsprechende Button "Nach Excel exportieren" befindet sich ebenfalls im Reiter "Liste". Mit einem Klick werden alle Daten der jeweils aktuell geöffneten Ansicht in eine neue Excel-Datei exportiert. Damit lassen sich viele verschiedene Eingaben sehr einfach in eine konsolidierte und weiterführende Liste importieren. "Copy and

Paste" per Hand ist nicht mehr nötig. Die so generierte Excel-Datei kann der Anwender wahlweise lokal auf dem Rechner speichern oder auch in SharePoint ablegen.

Beim Speichern in SharePoint bleibt die OLE-DB-Datenverbindung in Excel erhalten und kann dauerhaft genutzt werden, um neue Einträge in der SharePoint-Liste automatisch zu synchronisieren. Darüber hinaus bietet Excel alle bekannten Möglichkeiten der Datenaufbereitung, beispielsweise die Einbindung von grafischen Auswertungen. Diese lassen sich im letzten Schritt mit dem Webpart "Excel Web Access" auch auf einer SharePoint-Seite – im Sinne eines Dashboards – einbinden.

Alles im Blick – die eigene Projektseite als Informationszentrale

Insbesondere in mittleren und großen Organisationen laufen viele Projekte parallel. Immer wieder sind Mitarbeiter in mehreren Vorhaben gleichzeitig eingebunden oder erledigen neben der Projektarbeit weiterhin ihre Linientätigkeiten. Für den Projektleiter bedeutet diese Situation eine große Herausforderung: Zum einen sind die Mitarbeiter nicht (nur) auf dieses eine Projekt fokussiert, zum anderen benötigen sie jederzeit bestimmte, wichtige Projektinformationen für die eigene Planung, die Vorbereitung von Zuarbeiten oder um eigene Aufgaben nachverfolgen zu können. Sind sie nicht zentral und stets verfügbar, folgen üblicherweise zwei Szenarien:

1. Der Mitarbeiter fragt nach. Für die Ansprechpartner des Projekts (üblicherweise das PMO) stellen diese nicht planbaren und unkoordinierten Anfragen einen großen Störfaktor dar, der im Laufe des Projekts beachtliche Ressourcen bindet.
2. Der Mitarbeiter fragt *nicht* nach oder er findet keine Ansprechpersonen. Ohne die richtige Information zu bekommen, wird es dem Mitarbeiter aber nur schwer möglich sein, seine Aufgaben effizient zu erfüllen. Er arbeitet daher entweder mehr – oder im Extremfall gar nicht ("Ich habe nicht gewusst, wie/wo/wann...").

Beide Szenarien sind dem Projekterfolg wenig zuträglich. Insofern ist es im Rahmen des Multiprojektmanagements wichtig, dass für jedes Projekt alle Dateien auf einer zentralen Informationsplattform zur Verfügung stehen.

Wie kann SharePoint hier helfen?

SharePoint ist im Kern seiner Daseinsbestimmung genau das: eine Informations-Plattform, die zentral im Unternehmensnetzwerk für einen definierten Personenkreis bereitgestellt wird. Der Einsatz als Projekt-Homepage ist dabei die häufigste Variante. Sie ermöglicht die Bereitstellung von wichtigen Informationen, die koordinierte Nachfrage an einen Ansprechpartner und die Nachverfolgung eigener Aufgaben und Inhalte.

13_015 Win8Rollout » Homepage
Die Projektseite ist der zentrale Ort der Zusammenarbeit im Rahmen des Projektes und dient als Homepage des PMO.

Zur Projekt-Hauptseite Zu den Dokumenten Zur Kontaktliste Zum Projekt-Wiki Seite: Application Compatibility (AC) Diese Website durchsuchen...

Bibliotheken
Listen
Aufgaben
Change Request
Projekt-Entscheidungen
Risikobewertung
Projektrisiko
Testplan
Incidents

Informationen
Zeiterfassung
Dateien & Dokumente
Kontaktliste
Kalender

Support
Fragen & Antworten
Passwort ändern

Dashboard
Papierkorb
Gesamter Websteinhalt

Schnellstart-Buttons. Mit einem Klick gelangen Sie direkt zum jeweiligen Thema.

Application Compatibility Urlaubs-Kalender Datei-Bibliothek Passwort ändern
Neu Zeiten erfassen Projekt-Wiki Neu Alle Freigaben Fragen stellen

Dokumente, die Sie häufig benutzt haben:

| Typ | Name | Zuletzt geändert | Speicherort | Eigenschaften |
|-----|--|------------------|------------------------|---------------|
| ... | Bekon_JEIL_RS | 09.04.2014 10:30 | Freigegebene Dokumente | |
| ... | Rahmenbekon_Client_Modeltypen | 03.04.2014 18:29 | Freigegebene Dokumente | |
| ... | Projektplanänderung und weiterer Verlauf | 24.02.2014 12:09 | Dokumente (intern) | |
| ... | Meine-ON | 11.02.2014 16:15 | Datensätze | |
| ... | Alle-ON | 11.02.2014 16:15 | Datensätze | |

Logos der Beteiligten

Benutzeraufgaben

| Typ | Aufgabe | Fälligkeitsdatum |
|-----|---|------------------|
| ... | Reihenfolge der zu installierenden Software | |
| ... | Workshop zur IT-Landkarte | |

Ansprechpartner

Martin Leffs
Betreuung der Projektseite
T: 030 233
@assacor.de

Bild 4: Praxisbeispiel für eine gut strukturierte Projekt-Startseite eines mehrjährigen Vorhabens.

Jeder Projektmitarbeiter kann zu jeder Zeit auf für ihn gedachte Informationen zugreifen. Bestimmte Dokumente stehen in der Regel allen Projektmitarbeitern zur Verfügung – unabhängig von ihrer Rolle. In einigen Projekten war beispielsweise der grafisch aufbereitete Projektphasenplan das am häufigsten heruntergeladene Dokument der gesamten Projektseite. Ebenfalls ausgesuchte Informationen sollten im Übrigen allen anderen Stakeholdern zugänglich gemacht werden. Gelingt es dem Projektmanager, die Projekt-Homepage regelmäßig zu pflegen und alle Informationen zielgruppengerecht zur Verfügung zu stellen, entwickelt sich diese SharePoint-Seite schnell zu einer gern genutzten Informationsplattform des Projekts.

Wie geht das?

Jede SharePoint-Seite kann sehr umfangreich gestaltet werden. Für den Anfang genügt aber ein praxiserprobtes Set an ausgewählten Features. Eine mögliche Grundkonfiguration setzt sich aus den Bausteinen "Projekt-Dokumente", "Projektübersichten" und "Erreichbarkeiten" zusammen. Durch eine einladende, intuitiv zu bedienende Startseite werden diese Inhalte erreichbar gemacht. Eine beispielhafte Umsetzung ist in der folgenden Darstellung abgebildet. Die notwendigen Schritte für die einzelnen Elemente werden im Folgenden beschrieben.



Bild 5: Eine Willkommenseite steigert Nutzerakzeptanz und Wert der Projektseite.

1. Individuelle Startseite: Intro, Kommunikationsschaufenster (Fragen stellen, etc.):

Die Startseite als zentraler Anlaufpunkt des Projekts hat idealerweise nur wenige Inhalte (Bild 5). Üblich sind mindestens ein kurzer Begrüßungstext (Herzlich Willkommen auf der ...-Seite, hier können Sie die folgenden Dinge finden / machen...), die Benennung eines Ansprechpartners (am besten mit Bild und E-Mail) und direkte Links zu den wichtigsten Inhalten der Seite.

Dafür startet der Anwender mit der leeren Startseite, die ihn in der SharePoint-Standard-Konfiguration nach Erstellung seiner Webseite (selbst oder über die IT angefordert) erwartet. Sollte die Startseite bereits automatische Inhalte enthalten, lassen sich zunächst über den Befehl "Bearbeiten" im Reiter "Seite" (rechts oben im Webpart) die vorhandenen Inhalte mit Klick auf das jeweilige Kontextmenü löschen.

Für die Startseite benötigt der Anwender zudem eine spezielle Seitenaufteilung. Er erzeugt diese über den Befehl *Seite / Bearbeiten / Textlayout / Eine Spalte mit Randleiste*. Den Begrüßungstext fügt der Benutzer direkt im Anschluss mit dem Webpart "Inhalts-Editor" ein, der sich über *Einfügen / Webpart / Medien und Inhalt / Hinzufügen* aktivieren lässt. Im Kontextmenü des Webparts (rechts oben) klickt der Anwender auf "Webpart bearbeiten". Dann gibt er direkt in das Webpart seinen Text ein und nutzt die im Ribbon zu findenden Anpassungsmöglichkeiten. Mit Klick auf *Seite / Speichern* beendet der Anwender die Arbeit und findet seinen Text nun auf der Seite wieder.

Neben dem Willkommenstext unterstützt auch das Nennen eines Ansprechpartners die Adaption der neuen Umgebung durch den Nutzer. Dazu öffnet der Anwender die Seite im Bearbeitungsmodus, klickt in die rechte Webpart-Zone und fügt über den Reiter *Einfügen* eine 1-spaltige Tabelle mit vier Zeilen ein. Die erste Zeile enthält die Überschrift, die zweite Zeile ein Foto vom Ansprechpartner (über *Einfügen / Bild*), die dritte seine Telefonnummer und die vierte seine E-Mailadresse. Über den Reiter *Tabellentools / Entwurf* kann die Darstellung mit verschiedenen Formatvorlagen angepasst werden. Nach dem Speichern ist die Startseite sofort verfügbar.

2. "Projektüberblick": Status quo? Wo stehen wir? Was machen wir gerade?

Um den Mitarbeitern und den Stakeholdern aus Projektsicht effiziente Informationsmöglichkeiten zu geben, ist die Einbindung von aktuellen Projektgrafiken (Projektphasenplan, Organigramm usw.) sinnvoll. Dazu fügt der Benutzer über *Einstellungen* (Zahnrad rechts oben) eine neue Seite hinzu und öffnet sie im Bearbeitungsmodus.

Über den Reiter *Einfügen / Bild* kann er nun entsprechende Projektinformationen einbinden und bearbeiten. Erfahrungsgemäß reichen hier häufig ein bis zwei Screenshots von aussagekräftigen Projektübersichten aus. Nach dem Speichern der Seite sind diese Übersichten nun via *Websiteeinstellungen / Websiteinhalte* oder über eine direkte Verlinkung (siehe Kapitel zur Zeiterfassungs-Lösung) für alle berechtigten Nutzer verfügbar.

3. "Team": Eine Übersicht und Erreichbarkeit wichtiger Ansprechpartner

Um an zentraler Stelle eine Übersicht der im Projekt tätigen Mitarbeiter zu erhalten, bietet SharePoint bereits eine passende Listenvorlage an. Über den Befehl *App hinzufügen* in den "Einstellungen" gelangt der Anwender in die Übersicht der verfügbaren Vorlagen und wählt dort "Kontakte". Hier gibt er dieser Liste einen möglichst selbstsprechenden Namen und speichert sie mit einem Klick auf "OK" ab.

Fortan können hier alle Projektmitglieder ihre Daten und Erreichbarkeiten angeben. Dies fördert nicht nur das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Kommunikation im Projekt, sondern schafft auch die Grundlage für die notwendige Transparenz über die Projektstruktur.

4. "Download-Center": Zentrale Projektdokumente zum Herunterladen bereitstellen

SharePoint kann grundsätzlich als Plattform für die Zusammenarbeit an Dokumenten dienen und unterstützt von der Erstellung über die Pflege bis zu Freigabeworkflows den gesamten Lebenszyklus von Dateien. Im "Starter-Paket" reicht aber die reine Ablage von freigegebenen, wichtigen Projektdokumenten zur Informationsverteilung aus.

Dazu nutzt der Anwender am besten die bereits standardmäßig vorhandene Bibliothek "Dokumente" und lädt (vorzugsweise als PDF) die wichtigsten Projektunterlagen hoch. So haben alle berechtigten Mitarbeiter jederzeit Zugriff auf die essentiellen Informationen. Auch diese (und alle anderen) Bibliotheken sind grundlegend auf die beschriebene Weise über *Websiteeinstellungen / Websiteinhalte* zu erreichen, sie können aber auch per Link (bspw. auf der Startseite) schneller zugänglich gemacht werden.

Die Berechtigungen in SharePoint sind sehr umfangreich einstellbar. Empfehlenswert für den Start sind die bereits vorhandene Berechtigungsgruppe "Besitzer" für die Projektleitung und die Seiten-Administratoren, die Gruppe "Mitglieder" für alle Projektmitglieder sowie bei Bedarf die Gruppe "Besucher" für die Stakeholder.

Ausblick

Im ersten Teil haben Sie erfahren, wie sich mit wenigen Handgriffen eine einfach zu bedienende Zeiterfassung sowie eine zentrale Projektseite einrichten lassen. Der zweite und abschließende Teil beschreibt, wie Sie pragmatisch automatisierte Freigabe-Workflows einrichten und die Protokollierung im gesamten Projekt vereinfachen können.

Fachbeitrag

Oft vorhanden, selten genutzt

SharePoint: Administrative Aufwände in Projekten signifikant senken

Teil 2: Freigabe-Workflows und Protokollierung vereinfachen

Nachdem Sie im ersten Teil erfahren haben, wie sich u.a. eine zentrale Projektseite einrichten lässt, zeigt dieser zweite und abschließende Teil nun, wie Sie pragmatisch automatisierte Freigabe-Workflows einrichten und die Protokollierung im gesamten Projekt vereinfachen können.

Mehr Inhalt und weniger Verwaltung dank Workflows und Metadaten

Projekte sind in der Regel ein Gemeinschaftswerk, dessen (Teil-)Ergebnisse üblicherweise schriftlich dokumentiert werden. Wichtige Dokumente durchlaufen dabei einen Freigabe-Prozess, bevor sie fester Bestandteil der Projektdokumentation werden. Dafür bedarf es eines Systems zur Verwaltung und dem Umgang mit Dokumenten.

Viele Organisationen nutzen für die Ablage immer noch den Fileserver und zum Versenden der Dokumente die E-Mail. Um in der Vielzahl der dabei entstehenden Dateiversionen den Überblick zu behalten, werden neben vorgegebenen Ablagestrukturen häufig strenge Nomenklaturen erlassen, deren Folge erfahrungsgemäß unlesbar lange Dateinamen sind. Doch auch diese Vorgaben helfen nichts, wenn sich die eine aktuelle Datei-Version im E-Mailpostfach oder auf der Festplatte eines Mitarbeiters befindet.

Die Freigabe von Dokumenten erfolgt vielerorts auf eine ähnliche Weise: Der letzte Bearbeiter schickt seine Datei an den ersten Vorgesetzten in der Freigabe-Hierarchie und wartet ab diesem Zeitpunkt auf ein Feedback. Eine Übersicht über den aktuellen Stand der Freigabe erhält er nur, wenn er die Freigabekette hinauf per Telefon oder Mail bei allen Vorgesetzten nachfragt.

Gleichzeitig obliegt es der Verantwortung des Bevollmächtigten des Dokuments, alle freizugebenden Dokumente auch im hektischen Projekt zu überschauen und sie fristgerecht an den nächsten weiterzuleiten – eine Herausforderung, die manchmal größer nicht sein könnte. Dass dieses System der Dokumentenverwaltung anfällig für Fehler, Missverständnisse, lange Suchen und Verzögerungen ist, zeigt die Erfahrung vieler Projekte.

Was bringt hier der SharePoint-Einsatz?

Die eigene SharePoint-Projektseite zentralisiert die Arbeit an wichtigen Dokumenten. Bereits "Out Of The Box" bietet SharePoint eine vor allem für Projekte gut passende Dokumentenverwaltung mit eingebauten Workflows.

Autor



Carsten Schulze

Dipl.-Päd. und MBA in
International Management,
seit 2011 als SharePoint-
Berater bei der Assecor GmbH

Kontakt: carsten.schulze@assecor.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Sie ist wesentlich besser anpassbar als eine herkömmliche Ordnerstruktur und bietet mehr Transparenz und Sicherheit als die übliche Art der Freigabe-Hierarchie.

Für das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten bedeutet das, dass die Suche nach dem richtigen Dokument wesentlich schneller geht, die Suche nach der aktuellsten Version sogar hinfällig wird. Die Dokumentenfreigabe oder das gezielte Einsammeln von Feedbacks hingegen funktioniert nach der Devise "Fire & Forget" – einmal gestartet erinnert der Freigabeworkflow den aktuell Zuständigen regelmäßig von selbst an die ausstehenden Tätigkeiten. Im Bedarfsfall kann der berechtigte Nutzer mit wenigen Klicks den aktuellen Stand des Workflows einsehen. Auf diese Art vermindert SharePoint erheblich administrative Aufwände, da sich die Mitarbeiter mehr um den Projekteinhalt kümmern können, anstatt ihre wertvolle Arbeitszeit mit der Verwaltung von Projektergebnissen zu verbringen.

Wie geht das?

Um dem Projekt eine Bibliothek mit Freigabeworkflows, eigener Vorlagen-Ansicht und Metadatennavigation zur Verfügung zu stellen, legt der Anwender zunächst über *Websiteinhalte / App hinzufügen* eine neue Dokumentenbibliothek an. Für den besseren Umgang mit den Projektdokumenten müssen anschließend die grundlegenden Metadaten als Spalten angelegt werden. Häufig sind dies die Merkmale "Teilprojekt" (gibt an, zu welchem Teilprojekt ein Dokument gehört) und "Dokumententyp" (beschreibt das Dokument näher).

Dazu erstellt der Anwender über den Reiter "Bibliothek" zwei Spalten mit entsprechendem Namen und jeweils dem Informationstyp "Auswahl (Menü)". Als Auswahlmöglichkeiten sollten die Namen der Teilprojekte bzw. die wahrscheinlich auftretenden Dokumententypen eingetragen werden. Ein elementares Set an Dokumententypen wäre z.B.:

- Handlungsempfehlung
- Organisation
- Präsentation
- Protokoll
- Vorlagen

Übrigens: Von der Verwendung einer Kategorie "Sonstiges Dokument" wird im Allgemeinen abgeraten.

Damit stehen zunächst einmal die grundlegenden Metadaten für die Navigation und die Suche zur Verfügung. Der User kann so nach dem Teilprojekt und darin dann noch einmal nach dem Dokumententyp suchen (Bild 1).

Eigene Vorlagen-Ansicht erstellen

Darüber hinaus hat es sich als hilfreich erwiesen, eine eigene Vorlagen-Ansicht zu erstellen, die alle Dokumente herausfiltert, die nicht vom Dokumententyp "Vorlage" sind. Da jede Ansicht über eine spezifische URL aufgerufen wird, kann somit auf der Startseite ein "Vorlagen"-Button direkt auf diese Ansicht verlinken. So erreichen die Projektmitglieder schnell und einfach die häufig benötigten Vorlagen.

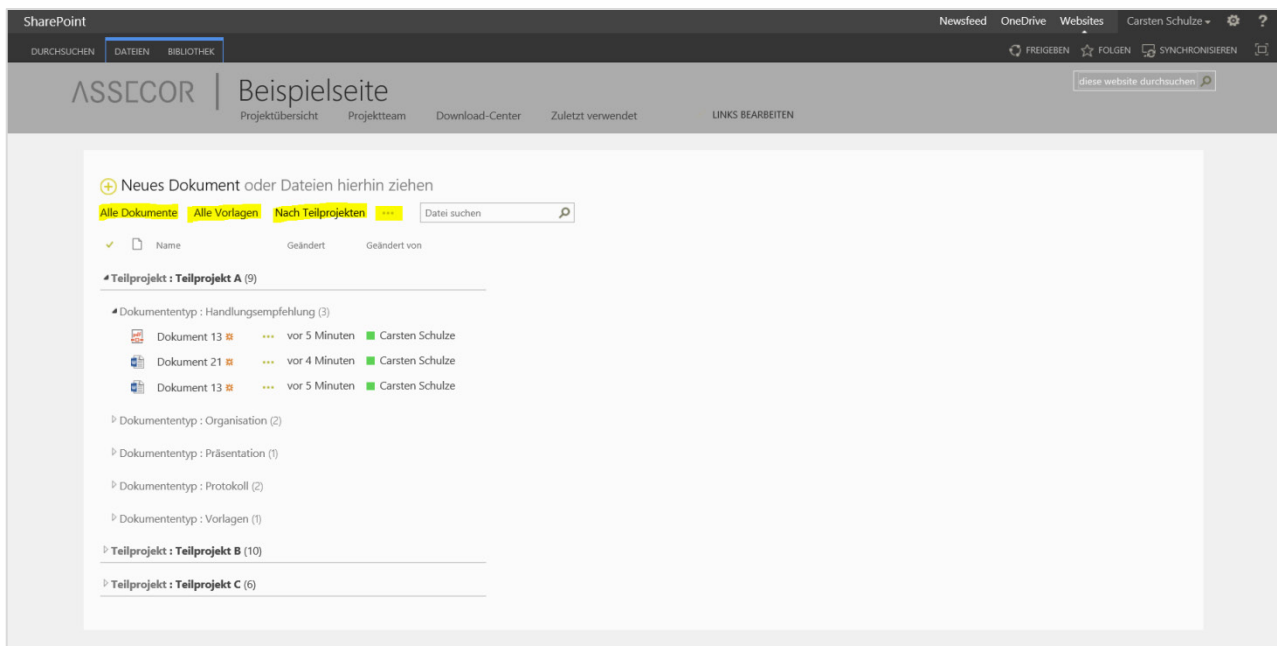


Bild 1: Eine fertige Dokumentenablage mit Gruppierung nach Teilprojekt und Dokumententyp. Über die gelb markierten Links sind die Ansichten direkt auswählbar.

Viele Informationen, die beim Arbeiten mit Ordnern häufig im Dateinamen untergebracht werden mussten, finden nun geordnet und durchsuchbar in den Spalten Platz. Statt Bürokratiemonster wie beispielsweise "2014-08-30_KON_PL_Anforderungsdesign_Personaanalyse_V4.docx" zu verwenden, finden die Projektmitglieder einfach benannte Dokumente mit entsprechenden Angaben in den Spalten "Erstellungsdatum" (automatisch befüllt), "Teilprojekt", "Dokumententyp" und "Versionsnummer". Keine der wichtigen Informationen geht im SharePoint verloren, können aber bei Bedarf ausgeblendet werden und sind nutzerfreundlicher auffindbar.

Freigabeworkflow hinzufügen

Um die in der Bibliothek abgelegten Dokumente nach der Erstellung bzw. Bearbeitung auch freigeben lassen zu können, benötigt die Projektseite (mindestens) einen Freigabeworkflow. Die dazu notwendigen Einstellungen kann ein erfahrener SharePoint-Betreuer vornehmen, die Nutzung der Workflows hingegen ist für alle Projektmitglieder machbar.

Über die *Workfloweinstellungen* im Reiter *Bibliothek* kann ein neuer Workflow hinzugefügt werden. Je nach Einsatzzweck finden sich hier zahlreiche Vorlagen, wobei der "Genehmigung"-Workflow der hier passendste ist. Im beschriebenen Szenario ist es sinnvoll, den Workflow nur manuell starten zu lassen. Die wichtigste Angabe ist danach die Reihenfolge der genehmigenden Personen.

Nach Anpassung aller weiteren Parameter (bspw. serielle oder parallele Freigabe, Fälligkeitsdatum und Dauer pro Instanz) ist der Workflow fertig vorbereitet. Direkt nach dem Anlegen eines Workflows ist er für die entsprechende Bibliothek verfügbar und kann im Elementen-Kontextmenü über den Punkt "Workflows" noch einmal angepasst und dann gestartet werden, wie in Bild 2 dargestellt.

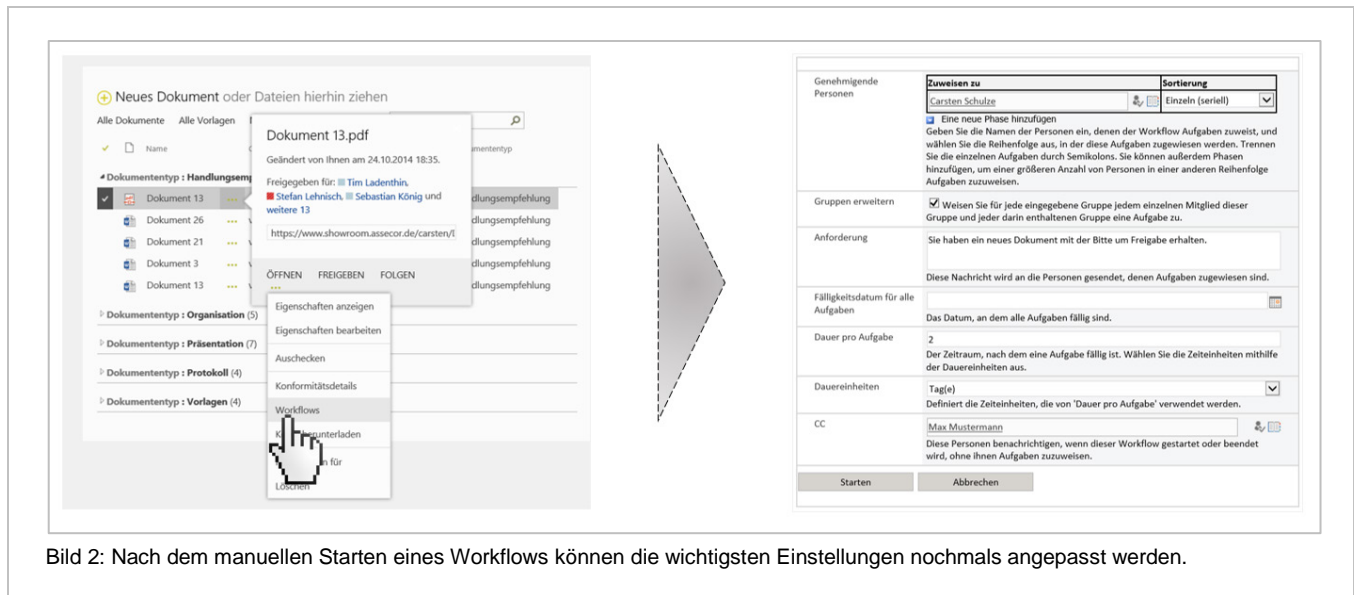


Bild 2: Nach dem manuellen Starten eines Workflows können die wichtigsten Einstellungen nochmals angepasst werden.

Dies löst eine Reihe an Aufgaben und automatischen Benachrichtigungen aus (je nach Einstellung bei "Genehmigende Personen"), die bis zur endgültigen Freigabe oder Ablehnung läuft. Jeder, der im Rahmen eines solchen Workflows tätig werden muss, erhält zu gegebener Zeit per E-Mail eine entsprechende Information. Der Mitarbeiter, der die Freigabe beantragt hat, kann (Stichwort "Fire & Forget") sicher sein, dass sein Antrag läuft und er keine Information verpassen wird. Außerdem ist er in der Lage, sich jederzeit über den aktuellen Stand der Bearbeitung zu informieren.

Effiziente Projektsteuerung über Meetings, Aufgaben und Protokolle

Regelmäßige Projektmeetings mit unterschiedlichen Teilnehmerkreisen sind fester Bestandteil des Projektgeschäfts. Solche Meetings können aber nur dann effektiv sein, wenn die besprochenen Inhalte, die getroffenen Festlegungen und die zugeordneten Aufgaben dokumentiert und nachverfolgt werden. Wenn es gelingt, die Nachverfolgung und Dokumentation möglichst einfach, wenig zeitaufwändig, fehlerfrei und ohne Informationsverluste zu gestalten, dann haben alle Projektmitarbeiter mehr Zeit für die eigentlichen Projektaufgaben. Kurzum: Sie arbeiten produktiver.

Wie kann Share-Point hier helfen?

Die SharePoint-Projektseite kann als zentrale Plattform rund um das Thema "Meeting-Management" dienen. Hier lassen sich einheitliche, mit dem persönlichen Outlook verknüpfte Projekt-Kalender pflegen und Meeting-Dokumente erstellen und verteilen. Außerdem können Sitzungsprotokolle nicht nur hochgeladen, sondern über Workflows (siehe oben) auch gleich an den richtigen Personenkreis zur Feedbackrunde verschickt werden.

Die Nachverfolgung der erteilten Projektaufträge ist ebenfalls Teil der Lösung. Über eine spezielle SharePoint-Listenvorlage ("Problemverfolgung") ist es möglich, allen im SharePoint verfügbaren Nutzern Aufgaben zuzuweisen (vergleichbar mit den Outlook-Aufgaben). Mit der Vergabe einer neuen Aufgabe werden die Nutzer dann automatisch per Mail informiert und erinnert. Auch die Zusammenfassung aller fälligen Aufgaben ist leicht möglich, was die Nachverfolgung vereinfacht und die Erledigungsgeschwindigkeit erhöhen kann. Mit einem solchen, automatisierten Meeting- und Aufgabenmanagement wird die eigene Projektseite einmal mehr zum zentralen Platz von Information und Zusammenarbeit.

Ein Kalender mit allen Terminen dieses Monats im Überblick:

August 2014

| MONTAG | DIENTAG | MITTWOCH | DONNERSTAG | FREITAG | SAMSTAG | SONNTAG |
|------------------------------------|---------|----------------------------------|------------|---------|---------|------------------------------------|
| 28 | 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 |
| 4 09:00 - 10:00 Projekt-Kick | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| 18 | 19 | 20 11:00 - 12:00 Managemer | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 + Hinzufügen |

Und alle Unterlagen von den Meetings der kommenden 14 Tage:

✓ ☐ Name Geändert Geändert von

Meeting : 2014-09-10, Besprechung Projektverlauf (4)

▲ Kategorie : Präsentation (1)

Präsentation4 ... 11 Juni Carsten Schulze

▷ Kategorie : Protokoll (1)

▷ Kategorie : Sonstiges (2)

Oder alle Unterlagen der in diesem Jahr noch anstehenden Meetings (automatisch aktualisierend):

✓ ☐ Name Geändert Geändert von

Meeting : 2014-09-10, Besprechung Projektverlauf (4)

Bild 3: Eine dedizierte Meeting-Management-Seite mit Kalender und datumsabhängiger Dokumentenanzeige.

Wie geht das?

Die Projektseite wird mit den folgenden Features ausgestattet: einheitliche Protokollvorlage, zentraler Ablageort für Protokolle und andere Meeting-Dokumente inkl. Mitzeichnungs-Workflow, Projekt-Kalender mit Outlook-Anbindung und Aufgabenliste mit Nutzer-Benachrichtigung.

Zentraler Projektkalender

Der zentrale Projekt-Kalender ist mit nur wenigen Klicks eingerichtet. Über *Websiteeinstellungen App hinzufügen / Kalender* kann bereits ein einfacher Kalender erstellt werden, der idealerweise auf der Startseite verlinkt wird. Jedem Nutzer kann diesen dann individuell über den Befehl *Kalender / Verbindung mit Outlook herstellen* synchronisieren.

Dokumentenbibliothek mit Protokollvorlage

Um einheitliche Protokolle zu erstellen und Dokumente zentral abzulegen, empfiehlt sich eine eigene Dokumentenbibliothek. Darin sind zunächst zwei Spalten "Termin" und "Bezeichnung" anzulegen, die ein Datumsfeld bzw. ein Freitextfeld enthalten. Mithilfe dieser beiden Spalten kann der Anwender später alle Dokumente nach Meeting oder Datum gliedern.

Über *Bibliothekseinstellungen / Erweiterte Einstellungen* ist er zudem in der Lage, im Punkt "Dokumentenvorlage" eine einheitliche Protokollvorlage zu hinterlegen, die alle Nutzer dann über *Dateien / Neue Datei* zur direkten Bearbeitung und Ablage verwenden können.

Mitzeichnungs-Workflow

Die Teilnehmer eines Meetings müssen üblicherweise die Sitzungsprotokolle freigeben, bevor sie als offizielles Dokument genutzt werden dürfen. Um dieses Feedback zu einem Dokument einzuholen, wurden lange Zeit Massen-E-Mails genutzt. Insbesondere bei größeren Teilnehmergruppen gingen hier schnell der Überblick sowie der Nachweis des aktuellen Feedback-Standes ("WER hat bereits WIE geantwortet?") verloren.

Mit der SharePoint-Projektseite bietet sich für diese Problematik eine einfache Workflow-Lösung an. Wie bereits beschrieben, können Workflows für ein bestimmtes Dokument seriell oder parallel Aufgaben an Nutzer oder Nutzergruppen auslösen und somit die zentrale Verwaltung vereinfachen. Darüber hinaus lassen sich in den Workflow Erinnerungsfunktionen einbinden, die den Nutzer nach Ablauf eines bestimmten Zeitraums erneut per Mail an die noch offene Aufgabe erinnern. So wird die Übersichtlichkeit des Feedback-Standes erhöht, während gleichzeitig die Rückläuferquote steigt.

Aufgabenliste mit automatischer Benachrichtigung

Für die Aufgabennachverfolgung bietet SharePoint 2013 zwar eine "Aufgaben"-App an. Es ist aber empfehlenswert, stattdessen die Listen-Vorlage "Problemverfolgung" zu nutzen, die strukturell der "Aufgaben"-Liste ähnelt, aber eine automatische Mail-Benachrichtigung ermöglicht. Für die Mailbenachrichtigung des eingetragenen Aufgaben-Empfängers muss dieses Feature über die Bibliothekseinstellungen unter "Erweiterte Einstellungen" erst aktiviert werden.

Da es sich auch bei der Problemverfolgung um eine Standard-Liste handelt, ist in den meisten Fällen eine Anpassung der darin genutzten Spalten notwendig. Während "Zugewiesen an" oder das Fälligkeitsdatum in den meisten Fällen relevant ist, werden hingegen Spalten wie "Verwandte Probleme" und "Kategorie" deutlich seltener genutzt. Sollte das für eine der vorhandenen Spalten der Fall sein, können die entsprechenden Änderungen einfach über die Listeneinstellungen vorgenommen werden.

Anschließend steht dem Projekt eine einfache Aufgabenliste mit selbständiger Benachrichtigung zur Verfügung, die auch die Statusbearbeitung der Aufträge ermöglicht. Über Ansichten, die nur anstehende oder überfällige Aufgaben anzeigen, kann zudem die Kontrolle des Bearbeitungsstands (bspw. zu Beginn des regelmäßigen Meetings) erfolgen.

Ausblick

SharePoint kann das Projektmanagement dabei unterstützen, administrative Aufwände zu minimieren. Einfache Lösungen dafür lassen sich mit Hilfe dieses Beitrags innerhalb eines Tages auch von Anwendern mit nur grundlegenden Kenntnissen ansprechend umsetzen. Für den erfahreneren Nutzer – oder durch das Hinzuziehen eines Spezialisten – sind aber auch wesentlich umfangreichere und komplexere Lösungen möglich.

Dabei ist der Kern jeder erfolgreichen SharePoint-Lösung die richtige Mischung aus

- dem Wissen um die zu erledigenden Fachaufgaben ("Was muss erreicht werden", "Welche Prozesse sind zu befolgen") und

- dem SharePoint-Know-How ("Welche Lösung ist für die Fachaufgabe die beste?", "Wie kann eine neue Lösung realisiert und eingeführt werden?").

Die aus dieser Kombination erwachsenden Einsatzmöglichkeiten sind äußerst zahlreich. Für das Projektmanagement sind dabei vor allem die nachfolgend aufgeführten Themengebiete immer wieder relevant:

Dokumentenmanagement in SharePoint

In größeren Projekten werden Dokumente nicht mehr in der Fileserver-Struktur oder auf der eigenen Festplatte gespeichert, sondern ausschließlich in den Bibliotheken des SharePoints. Mit Hilfe einer automatischen Versionierung, dem Ein- und Auschecken von Dokumenten und zahlreichen Workflows ist es möglich, Dateien effizienter und transparenter zu pflegen.

Diese Abkehr von der gewohnten Ordnerstruktur führt jedoch häufig zu Abwehrbewegungen bei den Nutzern. Die SharePoint-Einführung sollte daher besonders gut vorbereitet werden. Während diese Lösung technisch innerhalb einer Stunde bereitgestellt ist, sind Bedarfsanalyse und Zielgruppenkommunikation in diesem Zusammenhang wesentlich aufwändiger.

Wissensmanagement mit einem Projekt-Wiki

Bei mehrjährigen Projekten mit zahlreichen Mitarbeitern wird das Thema Know-How-Transfer mit fortschreitender Laufzeit zunehmend relevanter. In diesem Fall bietet sich die Etablierung eines fortwährend gepflegten Projekt-Wikis an, welches wichtige Prozesse, Anleitungen und Entscheidungen als Kurzbeiträge speichert. Sowohl Volltexte als auch Schlüsselworte lassen sich hier komfortabel suchen und untereinander verlinken.

Solche Wissenssammlungen werden häufig auch nach Ende eines Projekts weiter verwendet – entweder als Basis der Lessons Learned oder als Grundwissen für zukünftige Projekte. Ein gutes Projekt-Wiki inklusive Anforderungsaufnahme ist innerhalb eines Personentages erstellt.

Erweiterte Formen der Projektkommunikation

Über die reine Startseite hinaus bieten sich in größeren Projekten spezialisierte SharePoint-Lösungen an, die die Kommunikation maßgeblich unterstützen. Für Themen wie den eigenen Projektblog, ein Projektforum für Fachdiskussionsrunden oder die Nutzung von Umfragen enthält SharePoint bereits gute Vorlagen, die sich einfach anpassen und erweitern lassen.

Abseits der reinen Kommunikation können mittels SharePoint Antworten und Ideen auffindbar bleiben und so einem breiteren ebenfalls interessierten Publikum zur Verfügung gestellt werden. Das Ergebnis sind lebendige Plattformen der Kommunikation. Diese Themen sind aufwändiger zu realisieren, wobei auch hier der Schwerpunkt auf Konzeption und Nutzerkommunikation liegt.

Grenzen und Herausforderungen

Als Plattform für die Zusammenarbeit sowie die Kommunikation/Information kann SharePoint seine Stärken ausspielen und ergänzt hier die Standard-Tools des Büroalltags um sinnvolle Funktionen. Doch für andere Kernaufgaben des Projektmanagements bieten viele Fachanwendungen, z.B. für Ressourcenmanagement, Kostenmanagement oder Projekt-Controlling, Funktionalitäten in größerer Tiefe. So haben reine Dokumentenmanagementsysteme wesentlich mehr Features. Auch ein umfangreicher Projektplan lässt sich in SharePoint nicht erstellen und die Möglichkeit der Nutzung von Formeln und Grafiken ist auch nicht mit Excel vergleichbar.

Hier zeigt sich, dass SharePoint keine spezialisierte Projektmanagement-Software ist, sondern als technologische Plattform Anwendungen für zahlreiche Herausforderungen des Büroalltags ermöglicht. Deshalb bieten viele andere Anwendungen auch mehr Funktionen und Möglichkeiten für ihren speziellen Bereich. Der SharePoint-Einsatz im Projekt empfiehlt sich aber dann, wenn solche Spezialanwendungen nicht vorhanden oder zu "mächtig" sind und trotzdem mit geringem Aufwand eine IT-Unterstützung für das Vorhaben realisiert werden soll.

Der vorliegende Artikel zeigt aber noch eine weitere Besonderheit von SharePoint, die aus der Fülle von Möglichkeiten resultiert: SharePoint ist in weiten Teilen nicht selbsterklärend und Out-of-the-box wenig ansprechend. Der jeweilige Seitenverantwortliche muss aus der wenig ansprechenden Standard-Startseite eine lebendige Informationszentrale schaffen, die Projektverantwortliche und -mitarbeiter gerne nutzen. Dazu sind bestimmte Grundlagen notwendig und auch ein Hauch Kreativität gefragt.

Fazit

Das Minimieren administrativer Projektaufwände ist für Organisationen eine der wichtigsten Möglichkeiten, um im "Goldenen Dreieck" des Projektmanagements effizienter arbeiten zu können. Der Wettbewerb ist zu groß, um sich auf lange Sicht Ineffizienzen zu leisten. Aus diesem Grunde gehen viele Organisationen dazu über, bestehende Projektstrukturen neu zu gestalten.

Dass sie mit Microsoft SharePoint in vielen Fällen bereits ein bewährtes Hilfsmittel im Haus haben, ist für manche Projektleiter neu und erfreulich zugleich. Mit SharePoint lässt sich die Projektverwaltung ohne großen Aufwand spürbar vereinfachen. Die Anwendung hilft bei der zentralen Leistungserfassung, indem sie einfache Auswertungen schafft und die Rechnungsstellung vereinfacht. Sie dient als Informationszentrale und ermöglicht so allen Beteiligten einen stetigen Überblick über die Projektbelange.

Auch im Sinne der Workflowunterstützung erweist sich SharePoint als nutzbringend im Sinne der Reduzierung administrativer Aufwände. Zudem wird so eine effiziente Projektsteuerung möglich, indem die Verwaltung von Meetings, daraus folgenden Aufgaben und Protokollen über die Lösung abgebildet werden können. Neben den dadurch erzielten Effizienzgewinnen trägt SharePoint aber auch zu einem transparenten und schlanken Risiko-Management bei. Es lohnt sich daher, im eigenen Unternehmen jene Möglichkeiten zu nutzen, die ohnehin vorhanden sind.

Fachbeitrag

Projektmanagement für verteilte Teams

Effiziente Zusammenarbeit mit Microsoft Sharepoint-Server

In verteilten Projektteams sind Kommunikation und Abstimmung erschwert. Da die Teammitglieder an unterschiedlichen Standorten arbeiten, kennen sie sich oft nicht persönlich und haben auch nicht die Möglichkeit, kurzfristig im Büro nebenan fehlende Informationen einzuholen. Umso wichtiger ist, dass die Projektinformationen den Projektbeteiligten jederzeit aktuell und vollständig vorliegen. Alle Beteiligten sollen sich möglichst einfach auf dem aktuellen Informationsstand halten können.

Eine gute Lösung dafür sind Kommunikationsplattformen wie der Microsoft Sharepoint-Server. Hier werden zentral die Projektdokumente abgelegt, so dass alle Beteiligten auf sie zugreifen können. Die Dokumente können von mehreren Anwendern parallel bearbeitet werden, ohne dass Informationen verloren gehen – das vereinfacht die Zusammenarbeit und verringert den Abstimmungsaufwand per E-Mail und am Telefon.

Ein weiterer Vorteil ist, dass man den Sharepoint-Server für ein Projekt nicht kaufen muss, sondern eine Lösung über das Internet günstig mieten kann. Dieser Beitrag stellt die Einführung eines Sharepoint-Servers als Mietlösung in einem komplexen Einzelprojekt vor und zeigt auf, welche Aspekte man bei der Einführung beachten muss.

Fallbeispiel: Die Ausgangssituation

Ein deutsches und ein schweizerisches Unternehmen wollten gemeinsam eine Software bei 2.500 Anwendern implementieren, die über ganz Deutschland verstreut waren. Die Laufzeit dieses Projekts war auf zwei Jahre festgelegt, und die Teammitglieder saßen an fünf unterschiedlichen Standorten. Die Durchführung des Projekts übertrugen die beiden Unternehmen einem externen Projektleiter.

Ursprünglich hatten die Auftraggeber als Kommunikationsinstrument lediglich einen gemeinsamen Dokumentenserver bereitstellen wollen. Der Projektleiter hielt dies aber in Anbetracht der Größe des Projekts für unzureichend. Dokumentenserver haben z.B. keine Versionierungsfunktion; somit ist die Aktualität der Dateien für die Anwender nicht erkenntlich und man muss die betroffenen Teammitglieder per E-Mail informieren, wenn man an einem Dokument eine Änderung vorgenommen hat. Das bedeutet einen hohen Aufwand.

Die Auftraggeber und der Projektleiter einigten sich darauf, eine Kommunikationsplattform zu verwenden, und der Projektleiter erhielt den Auftrag, eine geeignete Lösung auszusuchen und einzuführen. Da das Software-Implementierungsprojekt umgehend beginnen sollte, musste die Kommunikationsplattform quasi "nebenbei" eingeführt werden.

Autor



Robert Hasler

MBA, Zertifizierter Senior
Projektmanager IPMA
Level B, Geschäftsführer
der HISC AG Projektmanagement

Kontakt: robert.hasler@hisc.ch

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Anforderungen an die Kommunikationsplattform

Das Projektteam benötigte eine einfache Kommunikationsplattform, die die grundlegenden Arbeiten des Projektmanagements unterstützte, u.a. das Erfassen und Bearbeiten einer Liste mit Offenen Punkten, das Änderungsmanagement und das Risikomanagement. Außerdem sollte die Kommunikationsplattform ohne großen Aufwand allen Teammitgliedern zur Verfügung gestellt werden können. Die Plattform wurde nur für die Projektlaufzeit benötigt, eine weitergehende Nutzung war nicht vorgesehen.

Die Auftraggeber hatten folgende Anforderungen:

- Die Kosten für Auswahl und Einführung der Plattform sollten in sinnvoller Relation zu den gesamten Projektkosten stehen.
- Die Mitarbeiter sollten sich schnell in die Plattform einarbeiten können. Die Plattform durfte also keine wochenlange Initialschulung erfordern.
- Einer der Projektpartner wollte außerdem, dass die Plattform auf Deutsch bedient werden konnte.

Folgende Fragestellungen musste der Projektleiter bei der Auswahl einer geeigneten Plattform berücksichtigen:

- Wie soll das Reporting aufgebaut sein?
Hier galt zu klären, in welcher Form die beiden Unternehmen das Reporting erhalten sollten. Waren die Beteiligten bereit, die Informationen in Eigeninitiative über die Plattform einzuholen (Pull-Prinzip) oder sollten ihnen die Informationen zugeschickt werden (Push-Prinzip)? Hier wünschten sich die Beteiligten eine Lösung nach dem Push-Prinzip, mit der sie über den aktuellen Stand automatisch informiert wurden.
- Über welches Projektmanagement-Wissen verfügen die Teammitglieder?
Ist der Wissensstand hoch, akzeptieren die Mitarbeiter in der Regel die üblichen Projektmanagement-Bereiche, wie beispielsweise Risikomanagement, und müssen nicht umfassend instruiert werden. Bei einem niedrigen Wissensstand muss man für die Einweisung Zeit einplanen, außerdem dürfen die Projektmanagement-Bereiche nicht komplex aufgesetzt werden. Durch den mittleren bis hohen Wissensstand des Teams ließ sich die Instruktion auf ein Minimum reduzieren.
- Welche Funktionen können aufgrund der unterschiedlichen Firmen- und Projektkulturen der Projektpartner überhaupt in die Kommunikationsplattform aufgenommen werden?
Die beiden Unternehmen hatten ein sehr unterschiedliches Verständnis von einer Projektabwicklung. Das eine Unternehmen verwendete PM-Tools, um beispielsweise Projekte zu planen und Feedback zu geben. Das andere Unternehmen bearbeitete Projekte eher in der Linienorganisation. Aufgrund dieser unterschiedlichen Sichtweisen, konnten nicht alle Funktionen in der Plattform umgesetzt werden, die für die Projektarbeit sinnvoll gewesen wären, wie z.B. eine Zeitrückmeldung. Einzig die Projektmodelle und -verfahren konnten relativ rasch auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden.
- Haben die Partner das Implementierungsprojekt jeweils in ein unternehmenseigenes, bewirtschaftetes Projektportfolio integriert?
Hier musste abgeklärt werden, ob die Projektpartner Projektportfoliomanagement betreiben und ob bzw.

welche Projektinformationen an dieses Portfoliomanagement weitergegeben werden müssen. Glücklicherweise musste diesbezüglich wenig berücksichtigt werden.

Entscheidung für den Sharepoint-Server

Aus früheren Projekten kannte der Projektleiter bereits die Enterprise Project Management Suite (EPM-Suite) von Microsoft als Kommunikationsplattform; deshalb war seine erste Überlegung, die Suite auch für dieses Projekt zu verwenden. Die EPM-Suite baut auf der Basis von Sharepoint und Office Project auf. Allerdings erfordert der Einsatz dieses Systems meist einen sehr hohen Initialaufwand. Da das Implementierungsprojekt umgehend beginnen sollte, konnte ein solcher Aufwand nicht geleistet werden. Deshalb entschied sich der Projektleiter für eine Internet-Mietlösung des Microsoft Sharepoint-Servers. Das hatte folgende Gründe:

- Der Sharepoint-Server wurde vorher in keinem der Partnerunternehmen verwendet, somit war er eine "neutrale" Software, die keinen Partner bevorzugte oder benachteiligte. Alle Teammitglieder mussten sich gleichermaßen in den Sharepoint-Server einarbeiten. Diese Gleichbehandlung wirkte sich psychologisch positiv aus und förderte die Bereitschaft der Mitarbeiter, das neue Tool zu verwenden und sich mit ihm vertraut zu machen.
- Die Teammitglieder konnten sich leicht an Sharepoint gewöhnen, da er eng mit Microsoft Office verknüpft ist, das sie bei ihrer täglichen Arbeit verwendeten und deshalb schon kannten. Die Mitarbeiter benötigten für den Gebrauch der Sharepoint-Plattform keine ausführliche Instruktion, eine kurze E-Mail genügte.

Entscheidung für die Mietlösung

Grundsätzlich ist eine Mietlösung immer dann sinnvoll, wenn die Mitarbeiter über das Internet mit der Software arbeiten sollen und die Software nur für eine beschränkte Dauer benötigt wird. Voraussetzung für eine Mietlösung ist allerdings, dass auf der Plattform keine personenbezogenen Daten gespeichert werden, wie z.B. E-Mail-Adressen. Denn nach den geltenden Datenschutzbestimmungen ist es nicht erlaubt, personenbezogene Daten außerhalb eines Firmenservers abzulegen.

Beim beschriebenen Projekt bot die Mietlösung zahlreiche Vorteile:

- Der Mietpreis des Sharepoint-Servers war deutlich geringer als der Kaufpreis und stand in keinem Verhältnis zu den Initialkosten für den Aufbau eines Firmenservers. Beim Kauf des Sharepoint-Servers hätte die Software in beiden Unternehmen implementiert werden müssen, was einen hohen Zeitaufwand und hohe Kosten bedeutet hätte.
- Die Mietlösung wurde über das Internet genutzt, deshalb war keine Software-Installation notwendig. Um den Sharepoint-Server zu verwenden, genügte ein Browser. Die rudimentäre Sicherheit war gewährleistet, da der Zugriff über https erfolgte und ein Berechtigungssystem vorhanden war.
- Jeder Nutzer konnte unabhängig von seinem Standort auf die Kommunikationsplattform zugreifen.
- Die gesamten Kosten für die Mietlösung wurden dem Projekt zugeschrieben. Bei der Kauflösung wäre die Kostenzuschreibung sehr viel komplizierter gewesen, da man diese Lösung jeweils im gesamten Unternehmen hätte implementieren müssen.

Provider-Auswahl und Abdeckung der Projektmanagement-Bereiche

Die nächsten Schritte sahen folgendermaßen aus:

1. Der Projektleiter wählte einen Provider einer Sharepoint-Plattform aus, der diese als Software as a Service (SaaS-Lösung) anbot.
2. Die Plattform wurde im ersten Schritt für folgende Projektmanagement-Bereiche eingerichtet:
 - Dokumentenverwaltung
 - Offene Punkte
 - Verwaltung der Arbeitspakete
 - Kalender für die wichtigen Meetings und die Abwesenheiten der Schlüsselpersonen
3. In Abstimmung mit dem Projektverlauf wurden schrittweise weitere Projektmanagement-Bereiche hinzugefügt (siehe Abschnitt "Abdeckung der Projektmanagement-Bereiche").

Auswahl des Providers

Bei der Internet-Recherche stieß der Projektleiter auf zahlreiche Unternehmen aus den USA, die grundsätzlich als Provider in Frage gekommen wären. Doch waren deren Supportzeiten für einen Kunden in der mitteleuropäischen Zeitzone meist ungünstig. Schließlich wählte der Projektleiter einen schweizerischen Provider aus, der zahlreiche Vorteile bot:

- Kunden durften die Software vorab kostenlos testen.
- Der Betrieb der SaaS-Lösungen erfolgte in einem Rechenzentrum, das nach den Richtlinien der Eidgenössischen Bankenkommision zertifiziert war. Das Rechenzentrum erfüllte also die hohen Sicherheitsanforderungen, die Schweizer Banken an Rechenzentren stellen.
- Die Lösung enthielt vordefinierte Templates für diverse Projektbereiche (z.B. für Risiken, Probleme und Meetings)
- Die Software unterstützte neben Englisch auch Deutsch, was für einen der Projektpartner wichtig war.
- Bei Bedarf konnte der Kunde den Provider direkt kontaktieren.

Abdeckung der Projektmanagement-Bereiche

Nach der Einführung der Plattform und der Abbildung der Bereiche "Dokumentenverwaltung", "Offene Punkte", "Arbeitspaket-Verwaltung" und des Kalenders in Sharepoint, sollten die weiteren Projektmanagement-Bereiche aus Zeitgründen erst nach und nach hinzugefügt werden. In Tabelle 1 sind alle Projektmanagement-Bereiche aufgeführt, die am Schluss in der Kommunikationsplattform abgebildet waren. Alle Bereiche des Projektmanagements wurden mit Tools unterstützt, Sharepoint bildete dabei die Plattform. Die Reihenfolge des Einsatzes orientierte sich am Projektverlauf.

| Reihenfolge d. Einsatzes | Projektmanagement-Bereiche | Abbildung durch | Bemerkungen |
|--------------------------|---|-------------------------------|---|
| 1. Schritt | Dokumentenmanagement | Sharepoint / Microsoft Office | Die Dokumente wurden mit Microsoft-Office-Anwendungen erstellt und in Sharepoint verwaltet. Die Dokumenten-Versionierung erfolgte ausschließlich in Sharepoint. Der Projektleiter legte die Verzeichnisstrukturen an. |
| | Kalenderfunktion | Sharepoint | Längere Abwesenheiten (> 3 Tage) der Teammitglieder sowie wichtige Ereignisse wurden in den Kalender eingetragen. Die Verknüpfung mit Outlook ist sehr eng. |
| | Issue Management | Sharepoint | Probleme, die das Projektteam nicht alleine lösen konnte, wurden als Issue-Liste in Sharepoint geführt & versioniert. |
| | Offene Punkte und Arbeitspakete | Sharepoint | Offene Punkte und Arbeitspakete wurden als Liste in Sharepoint geführt und versioniert. Die Arbeitspakete ließen sich über den Terminplan ableiten, Offene Punkte ergaben sich im Laufe des Projekts. |
| | Projektziele | Sharepoint | Die Ziele wurden in einer Liste aufgeführt und versioniert. |
| | Scope Management (Projektumfang und -auftrag) | WBS Tool / Microsoft Office | Die Work-Breakdown-Structure (WBS) wurde mit einem speziellen Tool erstellt (Critical Tools, Inc.), das integriert mit Microsoft Project arbeitet. |
| | Terminplanung | Office Project 2003 | Die Planung erfolgte lokal auf einem Notebook, die Datei (.mpp) wurde als Dokument in Sharepoint verwaltet und versioniert; abgeleitete Arbeitspaket-Beschreibungen waren über Hyperlinks mit dem Sharepoint-Server verlinkt. |
| 2. Schritt | Risikomanagement | Sharepoint | Die Risiken wurden dort als Liste geführt und versioniert. |
| | Requirement Management (Anforderungsmanagement) | Sharepoint | Die Anforderungen wurden als Liste in Sharepoint geführt. |
| | Meetings | Sharepoint / Microsoft Office | Die Besprechungsprotokolle wurden mit Microsoft Office erstellt. Jedes Meeting wurde mit Agenda, Zielsetzung und Teilnehmer in einem speziellen Arbeitsbereich des Kalenders geführt. |
| | Reporting | Sharepoint / Microsoft Office | Statusberichte für das Executive Management wurden in Powerpoint erstellt. Für eine vollständige Projektdokumentation wurde der monatliche Statusbericht in Sharepoint veröffentlicht. |
| 3. Schritt | Kostenplanung | Sharepoint | Eine Übersicht über die Kosten wurde als Liste in Sharepoint geführt. Für die Kostenplanung ist Excel mit den bekannten Rechenoperationen wesentlich besser geeignet, Sharepoint bietet diesbezüglich keine Vorteile. |
| | Ressourcenplanung | Sharepoint / Project 2003 | Die Ressourcenplanung wurde teilweise als einfache Liste in Sharepoint und teilweise direkt in Office Project geführt. |
| 4. Schritt | Stakeholder-Management | Sharepoint | Die Stakeholder wurden als Liste in Sharepoint geführt. |
| | Quality Management | Sharepoint / Microsoft Office | Über die integrierte Funktion "Survey" können z.B. für Dokumenten-Reviews spezielle Fragenkataloge erstellt werden. Die Review-Ergebnisse werden dadurch nachvollziehbar dokumentiert. Diese Funktionalität wurde leider aus Zeitgründen nicht vollständig benutzt. |

Tabelle 1: Schrittweiser Aufbau der Kommunikationsplattform mit ihren PM-Bereichen und Tools.

Effiziente Zusammenarbeit

Sharepoint erleichterte die Zusammenarbeit des verteilten Teams erheblich, da es den Abstimmungsaufwand reduzierte. Beispielsweise konnten mehrere Mitarbeiter von unterschiedlichen Standorten aus an derselben Liste arbeiten.

Beispiel: Stakeholder-Liste

Ein Team war mit der Ausarbeitung der Stakeholder-Liste beauftragt. Die Mitarbeiter sollten die Stakeholder-Gruppen identifizieren, ihre Erwartungen an die Implementierung sowie ihre Vorbehalte erfassen und geeignete Maßnahmen entwickeln, um die Unterstützung der Stakeholder für das Projekt zu gewinnen. Die Mitglieder dieses Teams waren allerdings auf vier Standorte verteilt.

Ohne die Plattform hätte jeder dieser Mitarbeiter ein eigenes Dokument erstellen müssen (z.B. Excel), in das er seine Informationen eintrug. Alle Einzeldokumente hätten per E-Mail an einen Koordinator geschickt werden müssen, der sie in einem Masterdokument zusammenfasste. Ein solches Vorgehen wäre aufwändig und fehleranfällig gewesen. Mit der Plattform konnte jeder Mitarbeiter die Stakeholder-Informationen in der Sharepoint-Liste (Datenbank) laufend erfassen. Die Informationen waren zentral abgelegt, so dass jeder Mitarbeiter sie sehen und ergänzen konnte.

Evolutionäre Konfiguration

Die Konfiguration erfolgte ausschließlich mit den "Bordmitteln" von Sharepoint; es wurde keine einzige Zeile programmiert und nur ein geringer Funktionsumfang benutzt. Bis auf ein einziges Telefonat war es nicht nötig, den Support des Providers in Anspruch zu nehmen. Die Erstkonfiguration dauerte etwas mehr als zwei Tage, die Gesamtkonfiguration weniger als fünf Tage.

Interaktion mit Microsoft Office Project

Der Projektleiter plante das Projekt mit einer Einzelplatzlizenz von Microsoft Office Project 2003. Die einzelnen Planungsschritte waren:

1. Erstellen der Planung (Gantt-Chart, Aufwandschätzung, Ressourcen) und Speichern des Basisplans.
2. Basisplan (.mpp) auf Sharepoint ablegen, Versionen verwalten.
3. Zusätzliche Speicherung der Planung als Website. Dadurch war es auch für Teammitglieder möglich, die kein Microsoft Office Project auf ihrem Rechner installiert hatten, den Basisplan aufzurufen. (Office Project speichert den Report im HTML-Format und das Gantt-Chart als GIF-Datei.)
4. Ablegen der HTML-Website in Sharepoint, Weitergabe des Hyperlinks an das Team. Auf diese Weise hatte jedes Team jederzeit online Zugriff auf den Plan.

Diese Vorgehensweise erforderte kein Spezialwissen und keine Tools. Die Aktualisierung der Planung erfolgte wöchentlich; dies war für das Team und das Management ausreichend.

Nutzen

Eine Kommunikationsplattform auf Basis des Sharepoint-Servers bringt den Projektbeteiligten einen hohen Nutzen, wenn das Projekt eine bestimmte Komplexität aufweist. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn unterschiedliche Unternehmen am Projekt beteiligt sind und die Teammitglieder an verschiedenen Standorten arbeiten. Oder auch, wenn ein Projekt, das innerhalb eines einzigen Unternehmens durchgeführt wird, viele Projektbeteiligte aus unterschiedlichen Abteilungen hat. Die vorgestellte Variante gilt allerdings nur für den Einsatz in einem Einzelprojekt. Für Multiprojektmanagement gelten andere Gesetzmäßigkeiten und Anforderungen, die hier nicht betrachtet worden sind.

Nutzen für das Team

In verteilten Teams entfällt der aufwändige Austausch von Informationen und Dokumenten per E-Mail. Stattdessen können Dokumente wie Requirement-Listen von verschiedenen Personen gleichzeitig bearbeitet werden. Jeder Mitarbeiter hat Zugriff auf die aktuellen Informationen. Das ist auch bei Telefonkonferenzen hilfreich, weil alle Teilnehmer dieselben Informationen auf ihren Bildschirmen haben.

Nutzen für den Projektleiter

Den größten Nutzen hat sicherlich der Projektleiter, da viele Koordinationsaufgaben entfallen. Der Informationsaustausch erfolgt nicht mehr ausschließlich per E-Mail oder über das Telefon. Vor allem ermöglicht der Sharepoint-Server eine transparente Kommunikation: Der Projektleiter kann die Rückmeldungen der Teammitglieder auf Arbeitspakete, Offene Punkte, usw. ohne Zeitverzug online einsehen. Darüber hinaus bietet Sharepoint weitere Möglichkeiten der Kommunikation, z.B. die Benachrichtigung per E-Mail-Notifikation (Push-Prinzip): Mit ein paar Mausklicks kann man festlegen, dass automatisch eine Mail-Benachrichtigung versendet wird, sobald an den Listeninhalten Veränderungen vorgenommen werden. Dies ist sehr nützlich, wenn Offene Punkte abgeschlossen oder wichtige Dokumente abgelegt werden.

Zusammenfassung

Der Einsatz eines Sharepoint-Servers – im beschriebenen Fall auf einer Mietbasis – lohnt sich auf jeden Fall für größere Einzelprojekte. Die Bereitstellung ist sehr einfach und erfordert nur wenig Aufwand. Die Bedienung ist intuitiv, wird sehr rasch von den Anwendern akzeptiert und es bedarf so gut wie keiner Schulung. Ab der Version 2003 funktioniert die Integration von Sharepoint mit Microsoft Office einwandfrei.

Konfiguration und Bereitstellung müssen pragmatisch erfolgen und auf das Projekt ausgerichtet sein. Am besten übernimmt diese Aufgabe ein erfahrener Projektleiter, der entscheiden kann, welche Funktionen, Einstellungen und Tools wichtig sind, und der kein unnötig komplexes System aufbaut.

Eine Gefahr allerdings, die man bei der Einführung einer solchen Plattform berücksichtigen muss, ist die Bequemlichkeit vieler Mitarbeiter. Die meisten arbeiten tagtäglich mit vertrauten Instrumenten wie E-Mails, Tabellen oder Word-Dokumenten; viele möchten ihre Arbeitsgewohnheiten nicht ändern. Deshalb ist es wichtig, die Teammitglieder zuerst vom Nutzen der Plattform zu überzeugen und ihnen vor Augen zu führen, wa-

rum es sinnvoll ist, die E-Mail-Korrespondenz zurückzufahren und für den Informationsaustausch stattdessen die Kommunikationsplattform zu verwenden.

Literatur und Links

- Project Management Institute (Hrsg.): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Dritte Ausgabe, 2004
- Informationen zu Leistungsumfang und Technologie sowie Schulung und Hilfe auf den Webseiten des Herstellers Microsoft:
Sharepoint-Server <http://office.microsoft.com/de-ch/sharepointserver/default.aspx>
Sharepoint-Technologie <http://office.microsoft.com/de-ch/sharepointtechnology/default.aspx>
Microsoft Office Project Server <http://office.microsoft.com/de-ch/projectserver/default.aspx>
- Application Service Provider (Sharepoint) <http://www.share-point.ch>

Fachbeitrag

Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen

Telefonkonferenzen sind heute ein fester Bestandteil des Arbeitslebens: Erstens sind sie in vielen Fällen billiger als Präsenzmeetings, da ggf. anfallende Anreisezeiten und –kosten eingespart werden; zweitens sind sie für Mitarbeiter in lokal verteilten Organisationen oft die einzige Möglichkeit, um sich zu besprechen. Projektteams, bei denen die Mitglieder in unterschiedlichen Städten oder Ländern arbeiten, nutzen Telefonkonferenzen, um Statusmeetings durchzuführen, Probleme zu klären oder Arbeitsergebnisse vorzustellen.

Damit eine Telefonkonferenz erfolgreich verläuft, müssen der Moderator und die Teilnehmer große Disziplin aufbringen. Es gilt die Regel: "Je professioneller und zielorientierter die Besprechung durchgeführt wird, desto eher werden die Ziele erreicht". Im Folgenden erfahren Sie, worauf man bei Telekonferenzen achten sollte und mit welchen Maßnahmen und Regeln man die Besprechung erleichtern kann.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Telefonkonferenzen im Projekt

Manche Präsenzmeetings im Projektmanagement lassen sich nur schwer durch Telefonkonferenzen ersetzen. Dazu gehören beispielsweise:

- Kick-off-Meetings
- Teamentwicklungen
- Konfliktklärungen
- Präsentationen

In anderen Fällen können Telefonkonferenzen eine gute Alternative zu Präsenzmeetings sein:

- **Statusmeetings:** Hier berichtet jeder Teilprojektleiter oder Arbeitspaketverantwortliche über den Stand der Arbeiten. Vor der Telefonkonferenz sollten den Teilnehmern die entsprechenden Unterlagen zugeschickt werden.
- **Teammeetings:** Wenn die Teammitglieder an verschiedenen Orten arbeiten, können die Teammeetings am Telefon stattfinden. Solche Telefonkonferenzen sind eine wichtige Ergänzung zu Präsenzmeetings, denn sie ermöglichen es den Teammitgliedern, sich regelmäßig auszutauschen.
- **Vorstellung und Abstimmung von Arbeitsergebnissen:** Viele Arbeitsergebnisse müssen mit Stakeholdern (Betroffene, andere Projektbeteiligte) abgestimmt werden. Das kann im Rahmen einer Telefonkonferenz geschehen. Wichtig ist, dass alle Teilnehmer die Arbeitsergebnisse vor sich haben und dass die Ergebnisse verständlich und nachvollziehbar dargestellt sind.

- **Problemlösungen:** Bei Problemen ist eine Telefonkonferenz oft die einzige Möglichkeit, den Sachverhalt mit allen Beteiligten zu besprechen und eine Lösung zu finden – besonders wenn es eilt. Hierbei ist wichtig, dass eine Person die Moderation übernimmt und die anderen Teilnehmer durch die Telefonkonferenz führt.
- **Audit – offene Fragen klären:** Ein Audit sollte nicht ausschließlich am Telefon erfolgen. Wurden die Fragen schriftlich beantwortet und liegen den Auditoren die Unterlagen vor, kann man aber die noch offenen Fragen in einer Telefonkonferenz klären.

Generell gilt: Telefonkonferenzen sind sinnvoll, wenn es sich um ein strukturiertes Meeting handelt und die Interaktion zwischen den Teilnehmern nicht besonders hoch sein muss. In jedem Fall ist es hilfreich, wenn die Teilnehmer sich davor bereits einmal persönlich kennengelernt haben. Bei mehr als zehn Teilnehmern ist eine Interaktion über Telefon nicht mehr möglich.

Wenn man die Dauer der Telefonkonferenz festlegt, sollte man die Teilnehmerzahl, die Konzentrationsfähigkeit der Teilnehmer und die Anzahl der zu besprechenden Punkte berücksichtigen. Bei zehn Teilnehmern sollte die Konferenz mindestens 30 Minuten dauern. Nach einer Stunde lässt die Konzentration der Teilnehmer stark nach. Wenn in dieser Zeit nicht alle Themen besprochen werden können, sollte mindestens eine Pause von fünf bis zehn Minuten eingeplant werden.

Telefonkonferenzen – anstrengender als Präsenzmeetings

Telefonkonferenzen sind für die Teilnehmer in der Regel anstrengender als Präsenzmeetings. Dafür gibt es folgende Gründe:

- **Informationen werden ausschließlich akustisch vermittelt:** Die Teilnehmer hören einander, sie können aber keinen Blickkontakt zueinander aufnehmen. Anders als bei Präsenzmeetings bleiben ihnen Mimik und Gestik der anderen Teilnehmer verborgen. Gefühlsregungen oder Betonungen der anderen müssen sie allein aus den Feinheiten von Stimme und Sprache heraushören. Den Teilnehmern fehlt jede visuelle Hilfe, das Besprochene zu erfassen.
- **Redebeiträge sind schwerer zuzuordnen:** In einem Präsenzmeeting kann man die Redebeiträge durch Blickkontakt und Richtungshören schnell einer Person zuordnen. In einer Telefonkonferenz dagegen kann man den Sprecher nur an seiner Stimme erkennen. Selbst wenn er seinen Namen nennt, fehlt den Zuhörern das Bild vor Augen.
- **Redebeiträge werden nur begrenzt visualisiert:** In einem Präsenzmeeting unterstützt der Referent seine Ausführungen oft mit Folien oder Visualisierungen am Flip Chart. In einer Telefonkonferenz ist das nur eingeschränkt möglich. Selbst wenn die Unterlagen den Teilnehmer vorliegen, müssen sie die Stelle selbst finden, auf die sich der Sprecher gerade bezieht.
- **Störgeräusche und mangelnde Sprachqualität:** Zusätzlich erschwert wird die Verständigung durch Störungen in der Telefonverbindung, Geräusche aus der Umgebung (z.B. am Flughafen, im Auto, Gespräche von Bürokollegen) oder mangelnde Qualität der übertragenen Sprache.

Ablauf

"Je besser das Meeting strukturiert ist, umso besser sind die Ergebnisse." Diese Regel gilt ganz besonders für Telefonkonferenzen. In einer gut strukturierten Telefonkonferenz können sich die Teilnehmer orientieren, sie wissen, wann und in welcher Form sie ihren Beitrag liefern sollen. So kann man verhindern, dass die Wortbeiträge hin und her springen und am Ende unklar bleibt, welches Ergebnis erreicht wurde. Um diese Struktur zu gewährleisten, sollte jeder Telefonkonferenz einen Moderator haben.

Eine Telefonkonferenz hat folgende Phasen:

1. Die Teilnehmer wählen sich ein.
2. Die Teilnehmer stellen sich vor und stimmen sich auf die Konferenz ein.
3. Der Moderator legt die Themen und Regeln fest.
4. Die Teilnehmer besprechen die Themen.
5. Der Moderator fasst die Ergebnisse zusammen und legt die nächsten Schritte fest.
6. Die Teilnehmer verabschieden sich und beenden die Konferenz.

Einwählen

Bei einem Präsenzmeeting kommen die Teilnehmer nach und nach in den Raum. Ähnlich ist es bei einer Telefonkonferenz: Die Teilnehmer wählen sich in einen virtuellen Konferenzraum ein und werden nach und nach zugeschaltet. Wie man sich einwählt, hängt vom Konferenzsystem ab. Mit modernen Telefonanlagen können die Konferenzen vom Besprechungsleiter aufgebaut werden. Dieser ruft die Teilnehmer der Reihe nach an und schaltet sie zusammen. Üblich sind heute vor allem Konferenzsysteme, bei denen sich die Teilnehmer über eine vorgegebene Nummer einwählen und mit einem Zugangscode identifizieren. Ein Signaltone kündigt an, wenn ein neuer Teilnehmer hinzukommt.

In dieser ersten Phase der Telefonkonferenz hat der Moderator folgende Aufgaben:

- Er begrüßt die neu hinzugekommenen Teilnehmer und teilt ihnen mit, wer schon im Konferenzraum ist. Da er keinen Anzeiger hat, auf der er sehen kann, welche Personen bereits in der Konferenz sind, muss er eine Liste führen und die Anwesenden notieren.
- Er initiiert einen Small Talk über das Wetter oder ein aktuelles Ereignis, während man auf die fehlenden Teilnehmer wartet.
Der Small Talk hat zwei Funktionen: Zum einen werden die Teilnehmer miteinander bekannt gemacht, zum anderen ist es ein Techniktest. Treten Störungen in der Verbindung auf oder sind die Hintergrundgeräusche zu stark, können diese Probleme bereits zu Beginn erkannt und beseitigt werden.

Vorstellungsrunde

Die Telefonkonferenz beginnt, sobald alle Teilnehmer zugeschaltet sind. Haben sich zum festgelegten Termin noch nicht alle Teilnehmer eingewählt, entscheidet der Moderator, ob man trotzdem anfängt oder ob man noch wartet.

Eine Telefonkonferenz sollte immer mit einer Vorstellungsrunde beginnen – auch wenn sich die Teilnehmer schon kennen. Auf diese Weise erhält jeder Teilnehmer die Gelegenheit etwas zu sagen, so dass sich während der Konferenz Stimmen und Namen besser zuordnen lassen.

Der Moderator hat folgende Aufgaben:

- Er stellt Anlass und Ziel der Konferenz vor.
- Er formuliert Fragen, zu denen sich die Teilnehmer in der Vorstellungsrunde äußern sollen. Beispiele für solche Fragen sind: Aus welchem Bereich kommen Sie? Was ist Ihre Rolle in diesem Projekt? Was wissen Sie schon über das Thema?
- Er erteilt jedem Teilnehmer einzeln das Wort und bittet ihn, sich vorzustellen.

Die Teilnehmer können die Vorstellungsrunde nutzen, um beispielsweise mitzuteilen, dass Sie die Konferenz früher verlassen müssen oder dass sie sich für ein wichtiges Telefonat kurz ausklinken müssen.

! Versenden Sie als Moderator vor der Konferenz an alle eine Teilnehmerliste mit Name, Firma, Abteilung und Funktion. Das hilft, sich in der Konferenz zu orientieren und die anderen Teilnehmer mit Namen anzusprechen. Besonders nützlich ist die Liste, wenn Sie zu jeder Person ein Bild hinzufügen.

Themen und Regeln festlegen

Idealerweise hat der Moderator die Agenda der Telefonkonferenz vorab an alle Teilnehmer verschickt. In jedem Fall stellt der Moderator zu Beginn der Besprechung die Agenda vor. Er teilt mit, wie viel Zeit für jeden Themenpunkt veranschlagt ist und welche Beiträge von wem erwartet werden. In dieser Phase können die Teilnehmer auch noch weitere Punkte einbringen. Der Moderator ergänzt die Agenda entsprechend.

Regeln liefern einen Rahmen für die Durchführung der Konferenz. Sie helfen den Teilnehmern sich zu orientieren und geben vor, wie sie sich am besten verhalten sollten. Der Moderator sollte sich vorab überlegen, welche Regeln für die Telefonkonferenz sinnvoll sind, diese Regeln aufschreiben und mit der Einladung an die Teilnehmer versenden. (Dies ist nicht notwendig, wenn die Teilnehmer in dieser oder in einer anderen Zusammensetzung bereits Telefonkonferenzen durchgeführt haben.) Zu Beginn der Konferenz wiederholt er die Regeln. Beispiele für solche Regeln sind in Tabelle 1 zusammengestellt, in Tabelle 2 finden Sie weitere Verhaltenstipps (siehe Anhang).

In dieser Phase hat der Moderator folgende Aufgaben:

- Er stellt die Agenda vor und ergänzt sie ggf. um zusätzliche Punkte.
- Er stellt die Regeln vor.

Themen besprechen

Es hat sich bewährt, jeden Punkt der Agenda in drei Schritten zu besprechen:

- **Schritt 1 – Gesprächsziel formulieren:** Bei jedem Themenpunkt sollte der Moderator klar kommunizieren, welches Ergebnis erreicht werden soll. Das kann beispielsweise eine Meinungsbildung sein, die Verteilung von Aufgaben oder die Lösung eines Problems.
- **Schritt 2 – Fragen stellen:** Den Teilnehmern fällt es leichter einen Beitrag zu formulieren, wenn sie eine Frage gestellt bekommen. Das gilt sowohl für Beiträge, die die Teilnehmer spontan einbringen, als auch für Beiträge, die sie für die Konferenz vorbereitet haben. Fragen sind für den Moderator deshalb das wichtigste Mittel, um die Diskussion zu steuern.
- **Schritt 3 – Redebeiträge zusammenfassen und Konsequenzen formulieren:** Bei einem Präsenzmeeting kann man wichtige Informationen und Ergebnisse für alle sichtbar festhalten, z.B. auf dem Flip Chart. In Telefonkonferenzen fehlen diese visuellen Mittel. Stattdessen fasst der Moderator die Redebeiträge zusammen und ruft den Teilnehmern den Kern der Wortmeldungen wieder ins Gedächtnis. Auf diese Weise können die Teilnehmer leichter entscheiden, ob sie einer Aussage zustimmen oder Einwände haben. Mit Hilfe von Zusammenfassungen kann man auch schnell erkennen, ob bezüglich eines Ergebnisses Einigkeit herrscht oder ob man den Punkt nochmals aufgreifen muss.

In dieser Phase hat der Moderator folgende Aufgaben:

- Er formuliert für jeden Besprechungspunkt das Ziel und (nach der Diskussion) das Ergebnis.
- Er steuert die Diskussion durch Fragen. Diese Fragen richtet er an alle, ggf. aber auch speziell an einzelne Teilnehmer.
- Er fragt nach Wortmeldungen und erteilt das Wort.
- Er fasst Redebeiträge und Ergebnisse zusammen.



Verwenden Sie als Moderator die Mind-Map-Technik, um die Diskussion für sich zu visualisieren (Bild 1). So haben Sie immer den Überblick und können den Stand der Diskussion jederzeit an die Teilnehmer kommunizieren.

Ergebnisse zusammenfassen und nächste Schritte festlegen

Am Ende fasst der Moderator das Ergebnis bzw. die Ergebnisse der Telefonkonferenz zusammen und informiert die Teilnehmer über die nächsten Schritte. Die Zusammenfassung sollte er den Teilnehmern nach der Konferenz als Memo oder Protokoll zur Verfügung stellen. Hier müssen insbesondere die Aufgaben aufgelistet sein, die einzelne Teilnehmer übernommen haben.

Bevor er die Konferenz offiziell beendet, gibt der Moderator den Teilnehmern nochmals die Möglichkeit, sich zu Wort zu melden: "Wir sind jetzt am Ende der Telefonkonferenz angekommen. Gibt es von Ihrer Seite aus Fragen oder Anmerkung, die wir noch besprechen sollten?"

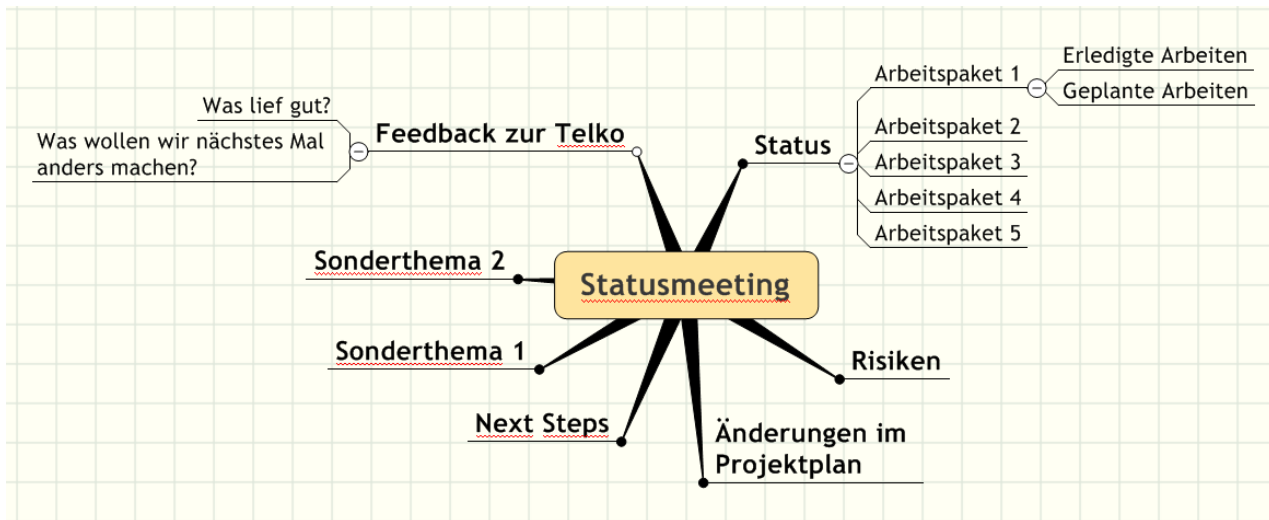


Bild 1: Beispiel einer Mind Map.

In dieser Phase hat der Moderator folgende Aufgaben:

- Er fasst das Ergebnis der Konferenz zusammen und erstellt für die Teilnehmer ein Memo oder Protokoll.
- Er gibt jedem Teilnehmer nochmals die Gelegenheit zu einem letzten Beitrag.

Teilnehmer verabschieden und Konferenz abschließen

In der letzten Phase kann der Moderator jeden Teilnehmer um eine kurze Stellungnahme oder um ein Feedback bitten. Der Moderator beendet die Konferenz, indem er einen Ausblick auf die nach der Konferenz folgenden Aktivitäten gibt. Anschließend bedankt er sich bei den Teilnehmern und verabschiedet sie.

! Machen Sie als Moderator bei Statusmeetings und Teammeetings am Ende eine Feedbackrunde. So erfahren Sie, wie Sie die Konferenzen optimieren können.

In dieser Phase hat der Moderator folgende Aufgaben:

- Er holt ein Feedback über die Konferenz ein.
- Er verabschiedet die Teilnehmer und schließt die Konferenz.

Die einzelnen Phasen von Telefonkonferenzen sowie die Aufgaben des Moderators sind in Tabelle 3 zusammengefasst (siehe Anhang).

Empfehlungen für den Moderator

Der Moderator führt die Teilnehmer durch die Konferenz. Einerseits ist es seine Aufgabe, eine möglichst effiziente Besprechung zu ermöglichen. Andererseits muss er auch wissen, wie er mit schwierigen Situationen und Fehlverhalten einzelner Teilnehmer umgeht.

Effiziente und angenehme Besprechungen ermöglichen

Um eine Telefonkonferenz möglichst angenehm und effektiv zu gestalten, sollten Sie als Moderator auf die folgenden Punkte besonders achten:

- **Fragen Sie nach Wortmeldungen:** Sie sehen in einer Telefonkonferenz nicht, wenn ein Teilnehmer etwas sagen möchte. Manche Teilnehmer wissen vielleicht auch nicht, wann und wie sie sich am besten in die Diskussion einbringen sollen. Fragen Sie deshalb immer ausdrücklich nach Wortmeldungen und warten Sie dann einige Sekunden bis sich Teilnehmer melden.
- **Sprechen Sie Teilnehmer direkt an:** Wenn ein Punkt zur Diskussion gestellt wird, muss immer klar sein, wer den ersten Redebeitrag dazu liefern soll. Erteilen Sie einer bestimmten Person das Wort: "Herr Müller, Sie haben hier die größte Erfahrung. Bitte beginnen Sie." Alternativ können Sie die Frage in die Runde geben und die Teilnehmer zu Wortmeldungen auffordern: "Ich gebe die Frage jetzt in die Runde. Ich bitte die Teilnehmer sich zu melden, die einen Beitrag dazu leisten wollen. Danach werde ich dann jedem das Wort erteilen."
- **Erläutern Sie Visualisierungen:** Haben die Teilnehmer vor der Konferenz Unterlagen erhalten, ist es für sie oft schwierig zu erkennen, auf welches Dokument Sie (oder andere Sprecher) sich beziehen. Um die Orientierung zu erleichtern, sollten Sie die Unterlagen vor dem Versand eindeutig kennzeichnen (Name, Version und Datum). In der Konferenz können Sie dann das jeweilige Dokument genau benennen: "Wir sprechen jetzt über das Konzept in der Version 1.0 vom 1.4.2009. Wir beginnen mit der Folie 1." Insbesondere bei Unterlagen, die man nicht auf einen Blick erfassen kann, müssen Sie den Teilnehmern einen Hinweis geben, auf welche Stelle des Blattes Sie sich beziehen: "Jetzt erläutere ich die Grafik in der rechten oberen Ecke."
- **Fassen Sie Wortbeiträge zusammen:** Bei Telefonkonferenzen ist es sehr wichtig, die Wortbeiträge zwischendurch immer wieder zusammenzufassen. In der Regel lässt die Konzentration der Teilnehmer mit der Zeit nach, sie werden durch andere Dinge in ihrer Umgebung abgelenkt oder können sich nicht mehr erinnern, wer was gesagt hat. Fassen Sie als Moderator deshalb immer wieder den Zwischenstand der Diskussion zusammen.
- **Machen Sie Emotionen transparent:** Telefonkonferenzen verlaufen in der Regel nüchterner als Präsenzmeetings. Das Medium Telefon schafft Distanz und erschwert es, mitschwingende Gefühle zu übermitteln. Aber auch bei einer Telefonkonferenz kommen Emotionen auf. Achten Sie auf die Art und Weise, wie die Teilnehmer reden. Geben Sie den Teilnehmern davon ein Bild, wenn es angebracht ist. Zum Beispiel: "Ich sehe, wie Ihnen bei dieser Nachricht ein Stein vom Herzen fällt." Oder: "Für diesen Erfolg sollten wir Frau Mayer einen großen virtuellen Applaus geben." Auf diese Weise wird die Besprechung lebendiger, die Teilnehmer können sich besser konzentrieren und erhalten einen besseren Eindruck davon, was die anderen Teilnehmer bewegt.

Schwierige Situationen meistern

Manche Teilnehmer verhalten sich bei Telefonkonferenzen nicht immer so, wie es angebracht wäre. Der Erfolg der Besprechung kann durch ihr Fehlverhalten gefährdet werden – selbst wenn der Moderator die Telefonkonferenz gut vorbereitet hat und sich vorbildlich verhält. Um schwierige Situationen zu meistern, sollten Sie als Moderator wissen, wie Sie am besten reagieren.

Ein Teilnehmer nimmt sich einen hohen Redeanteil

Wenn der Redebeitrag eines Teilnehmers sich unnötig in die Länge zieht, hat das in der Regel zwei Gründe: Entweder der Teilnehmer redet um den heißen Brei herum und kommt nicht auf den Punkt oder er hat schon alles gesagt und wiederholt sich nur noch. In beiden Fällen sollten Sie als Moderator ihn unterbrechen. Im ersten Fall fordern Sie ihn auf, seine Kernaussage zu formulieren ("Frau Schmidt, ich muss Ihre Ausführungen hier abkürzen. Was ist der Kern Ihrer Ausführungen?"). Im zweiten Fall geben Sie möglichst schnell einem anderen Teilnehmer das Wort ("Herr Müller, es ist jetzt deutlich geworden, wovon Sie sprechen. Auch die anderen Teilnehmer sollten jetzt zu Wort kommen. Frau Mayer, was ist Ihre Meinung zu ...?").

Einige Teilnehmer sagen nichts

Es kann vorkommen, dass Teilnehmer sich in einer Telefonkonferenz nicht zu Wort melden. Dafür kann es unterschiedliche Gründe geben wie zum Beispiel: Sie sind vom Thema nicht betroffen, sie trauen sich nicht ihre Meinung zu sagen, sie sind abgelenkt oder erledigen neben der Telefonkonferenz eine andere Arbeit. Achten Sie als Moderator darauf, dass sich alle Teilnehmer an der Besprechung beteiligen. Merken Sie, dass ein Teilnehmer sich nicht äußert, dann sprechen Sie ihn direkt an und fordern ihn zu einer Stellungnahme auf: "Herr Friedrich, Sie haben sich zu diesem Punkt noch nicht geäußert. Was ist Ihre Meinung?"

Alle reden durcheinander

Wenn die Teilnehmer vom Thema und dessen Konsequenzen stark berührt sind, ist die Gefahr groß, dass alle gleichzeitig etwas sagen möchten. Dann entsteht eine Situation, in der keiner dem anderen zuhört und jeder nur seinen eigenen Redebeitrag loswerden will. Die Folge ist ein Stimmengewirr. Als Moderator haben Sie dann nur eine Handlungsoption: Sie mischen sich mit lauter Stimme ein und fordern die Teilnehmer zu Disziplin auf: "Stopp, Stopp! Wenn alle durcheinander reden, versteht man niemanden mehr. Ich verstehe Ihre Aufgeregtheit, aber lassen Sie uns das Thema nacheinander besprechen. Frau Holm, bitte beginnen Sie."

Die Teilnehmer schweifen ab

Wenn sich die Teilnehmer gut kennen, haben sie das Bedürfnis, auch über andere Dinge zu reden als über die Punkte auf der Agenda. Dann passiert es leicht, dass sie abschweifen. Je früher Sie das bemerken, umso besser können Sie die Teilnehmer wieder zum eigentlichen Thema zurückführen. Unterbrechen Sie die Teilnehmer, nennen Sie nochmals das Ziel des Tagesordnungspunktes und stellen Sie eine Frage, die die Teilnehmer wieder zum Thema hinführt: "Meine Damen und Herren, wir können über alles reden. Aber in dieser Telefonkonferenz haben wir uns zusammengefunden um, ... Welche Pros und Cons gibt es zu diesem Thema?"

Unsitten begegnen

Telefonkonferenzen erfordern eine hohe Konzentration und sind anstrengend. Durch Unsitten einzelner Teilnehmer (Nebenher-Tätigkeiten, eingeschaltete Handys, usw.) wird die Besprechung sogar noch anstrengender. Halten sich einzelne Teilnehmer nicht an die Konferenzregeln oder stören sie die Besprechung durch andere Verhaltensweisen, dann sprechen Sie dies an. Meist ändert der Teilnehmer dann sein Verhalten.

Konferenztools

Um eine Telefonkonferenz durchzuführen, können verschiedene Medien verwendet werden. Eine Auflistung finden Sie in Tabelle 4. Bei Konferenzsystemen mit vielen technischen Leistungsmerkmalen ist es sinnvoll, einen Technikcheck in den Konferenzablauf einzuplanen. So kann man die Technik überprüfen und sicherstellen, dass alle Teilnehmer mit der Technik umgehen können.

| Medium / Tool | Beschreibung | Merkmale | Einsatzmöglichkeiten |
|---|---|---|--|
| Telefonanlage | Die Telefonkonferenz wird über das Telefon eines Teilnehmers aufgebaut. Dieser ruft jeden Konferenzteilnehmer einzeln an und schaltet ihn zur Konferenz dazu. | <ul style="list-style-type: none"> Schnell einsetzbar. Ein Teilnehmer trägt alle Kosten. Auf fünf bis zehn Teilnehmer beschränkt | <ul style="list-style-type: none"> Ad-hoc-Telefonkonferenzen mit wenigen Teilnehmern. Rasche Klärung von Problemen |
| Dial Out Konferenzsysteme | Ein Operator ruft die Teilnehmer an und schaltet diese dann zur Telefonkonferenz zusammen. | <ul style="list-style-type: none"> Teilnehmer können spontan zur Konferenz eingeladen werden Kosten trägt der Einladender | <ul style="list-style-type: none"> Telefonkonferenzen bei Erstkontakten Telefonkonferenzen mit Kunden Ad-hoc-Telefonkonferenzen. |
| Dial In Konferenzsysteme | Jeder Teilnehmer bekommt mit der Einladung eine Einwahlnummer und einen Zugangscode zugesandt. Zum vereinbarten Termin wählt er sich in die Konferenz ein. | <ul style="list-style-type: none"> Unkomplizierte Anwendung. Große Teilnehmeranzahl möglich. Jeder Teilnehmer trägt seine eigenen Kosten. Einwahlnummer muss vor der Konferenz verschickt werden. | <ul style="list-style-type: none"> Teambesprechungen (Teamtelkos) Statusmeetings Problembesprechungen Audits (Klärung noch offener Fragen) |
| Von einem Operator gesteuerte Dial In Telefonkonferenzen für unbegrenzte Teilnehmerzahl | <p>Die Teilnehmer erhalten eine Einwahlnummer. Während der Konferenz sind die Telefone der Teilnehmer stumm geschaltet. Durch eine Tastenkombination können sie sich zu Wort melden. Ihr Telefon wird dann vom Operator freigeschaltet.</p> <p>Die Veranstalter / Moderatoren der Konferenz wählen sich getrennt ein. Ihre Mikrofone sind frei geschaltet. Der Operator informiert sie über die Anzahl der Teilnehmer</p> | <ul style="list-style-type: none"> Teilnehmer wählen sich ein. Moderierte Konferenz. Nur beschränkte Möglichkeit der Interaktion (Einwegkonferenz). | <ul style="list-style-type: none"> Präsentation von Ergebnissen für eine große Gruppe von Menschen. |

| | | | |
|---------------|---|---|---|
| | und über die Wortmeldungen. Die Konferenz kann auch aufgezeichnet werden. | | |
| Internettools | <p>Bei diesen Konferenzsystemen findet die Konferenz nicht am Telefon, sondern am PC oder Notebook statt. Die Verständigung erfolgt über das Mikrofon und die Lautsprecher des PCs. Parallel dazu können die Bildschirme der Teilnehmer für alle anderen freigeschaltet werden. Dadurch ist es möglich, Präsentationen zu zeigen, Kommentare auf ein Whiteboard zu schreiben oder andere Tools auf dem PC gemeinsam zu benutzen.</p> <p>Einige Systeme haben auch einen Chat integriert, in dem die Teilnehmer parallel zur Konferenz kommunizieren können.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Teilnehmer können angewählt werden oder wählen sich in die Konferenz ein.• Visualisierung ist über den PC möglich. | <ul style="list-style-type: none">• Projektmeetings, bei denen eine Visualisierung notwendig ist.• Telekonferenzen, bei denen Teilnehmer etwas gemeinsam erarbeiten. |

Tabelle 4: Medien und Tools für Telefonkonferenzen.

Literatur

- Bohinc, Tomas: Soft Skills – Der Schlüssel zum Erfolg in der Fachkarriere, Beck/Vahlen, München 2008
- Duden: Routiniert telefonieren – leicht gemacht. Der Ratgeber für professionelles Telefonieren: Strategien, Gesprächsbeispiele, Telefon-Knigge, Duden Verlag, Mannheim 2008

Links

- <http://www.telefonkonferenz.info/telefonkonferenz-anbieter.html>
- <http://www.im-vergleich.info/3.0.html>

Anhang

| Regeln | Erläuterungen |
|--|---|
| Jeder nennt seinen Namen, bevor er spricht. | <p>Der Sprecher kann sich nicht darauf verlassen, dass die anderen Teilnehmer ihn an seiner Stimme erkennen – besonders dann nicht, wenn sich die Teilnehmer nicht gut kennen. Wenn Sie während einer Telefonkonferenz etwas sagen, nennen Sie zuerst Ihren Namen. So kann jeder Redebeitrag einem Teilnehmer zugeordnet werden. Beispiele: "Mein Name ist Anna Mayer." – "Hier ist Otto Müller" – "Petra hier – ."</p> <p>Wissen Sie als Teilnehmer nicht, von wem ein Redebeitrag stammt, können Sie nachfragen: "Nennen Sie bitte noch Ihren Namen. Ich kann Ihren Redebeitrag nicht zuordnen." Hilfreich ist es auch, sich die Namen der Teilnehmer auf ein Blatt Papier zu schreiben.</p> <p>Falls ein Teilnehmer vergisst seinen Namen zu nennen, kann der Moderator dies tun und beispielsweise sagen: "Danke Frau Mayer für Ihren Beitrag."</p> |
| Wer etwas sagen möchte, kündigt dies dem Moderator an. | <p>In einem Präsenzmeeting kündigen Sie als Teilnehmer durch ein Handzeichen an, dass Sie etwas sagen wollen. In einer Telefonkonferenz unterbrechen Sie den Redner kurz – aber nicht, um dann gleich mit Ihrem eigenen Beitrag zu beginnen, sondern um ihn anzukündigen: "Entschuldigung – ich, möchte zu diesem Punkt auch etwas sagen." Aufgabe des Moderators ist es dann, Ihnen nach dem aktuellen Redebeitrag das Wort zu erteilen. Falls der Teilnehmer seinen Namen nicht gesagt hat und der Moderator den Teilnehmer auch nicht an der Stimme erkennt, kann er dem Teilnehmer das Wort beispielsweise so erteilen: "Gerade hatte jemand einen Wortbeitrag angemeldet. Ich habe Sie aber nicht erkannt. Sagen Sie bitte Ihren Namen, bevor Sie mit Ihrem Beitrag starten."</p> |
| Jeder fasst sich so kurz wie möglich. | <p>Ein kurzer, prägnanter Redebeitrag erzielt eine nachhaltigere Wirkung, als ein langer Monolog, der von den anderen Teilnehmern eine hohe Konzentration fordert. Deshalb: Wenn Sie etwas sagen, kommen Sie schnell auf den Punkt und fassen Sie sich kurz.</p> |
| Während der Konferenz werden keine anderen Dinge nebenher erledigt. | <p>Wer sich neben der Besprechung noch anderweitig beschäftigt, hört oft nur noch mit halbem Ohr zu. Dadurch verliert er den Faden und stellt Fragen, die sich beim aufmerksamen Zuhören erübrigen hätten.</p> |
| Das Telefonat wird nach Möglichkeit von einem ruhigen Ort aus geführt. | <p>Hintergrundgeräusche stören bei einer Telefonkonferenz mehr als bei jedem anderen Telefonat, denn sie summieren sich. Je mehr Teilnehmer Störgeräusche einbringen, desto höher ist der Geräuschpegel. Telefonkonferenzen sollten deshalb nach Möglichkeit nicht von öffentli-</p> |

| | |
|---|--|
| | <p>chen Plätzen, Bahnhöfen und Flughäfen oder aus dem Zug bzw. Auto geführt werden, sondern von einem Festnetz in einem ruhigen Büro.</p> <p>Dass eine Person von unterwegs an der Konferenz teilnimmt, kann man nur akzeptieren, wenn andernfalls der Termin für die Telefonkonferenz nicht zustande gekommen wäre.</p> |
| Bei lauten Hintergrundgeräuschen wird das Telefon stumm geschaltet. | Wenn Sie Störgeräusche nicht vermeiden können, drücken Sie die Stummtaste an Ihrem Telefon. So hören Sie die Redebeiträge der anderen, ohne dass Umgebungsgeräusche übertragen werden. Wenn Sie etwas sagen wollen, schalten Sie Ihr Mikrofon wieder ein. |
| Das Handy wird auf stumm geschaltet. | Wie bei einem Präsenzmeeting sollten alle Teilnehmer ihr Handy auf stumm schalten. Wenn Sie während der Telefonkonferenz einen Anruf annehmen müssen, schalten Sie das Telefon auf stumm, damit die anderen Teilnehmer durch den Rufton nicht gestört werden. Bevor Sie ans Handy gehen, schalten Sie das Mikrofon des Hauptanschlusses aus. Bedenken Sie auch, dass ein eingeschaltetes Handy Störgeräusche in der Telefonleitung verursachen kann. |

Tabelle 1: Telefonkonferenzen – Verhaltensregeln erleichtern die Durchführung.

| Empfehlungen | Erläuterungen |
|---|---|
| Sprechen Sie die anderen Teilnehmer mit Namen an. | In einem Präsenzmeeting zeigen Sie durch Ihre Blickrichtung, zu wem Sie sprechen. In einer Telefonkonferenz sollten Sie die jeweilige Person mit Namen ansprechen, damit alle wissen, an wen Sie Ihren Wortbeitrag richten. Ein weiterer Vorteil: Werden die Namen der Konferenzteilnehmer häufig genannt, kann man sie sich besser merken. |
| Hören Sie konzentriert zu. | Schon bei einem Präsenzmeeting fällt es vielen Personen schwer, über eine längere Zeit hinweg zuzuhören. In Telefonkonferenzen ist das sogar noch schwieriger, da man hier nicht nur sachliche Ausführungen, sondern auch die mitschwingenden Emotionen erfassen muss. Eine Forschergruppe hat herausgefunden, dass die Konzentration beim Zuhören steigt, wenn man nebenher auf einem Papier kritzelt oder sich Stichpunkte mitschreibt. Das verhindert, dass die Gedanken abschweifen. Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben – sei es eine Sachinformation oder die emotionale Unterlegung einer Wortmeldung. Zum Beispiel: "Ich bin jetzt etwas unsicher. Haben dies eben ernst gemeint oder ist das ironisch zu verstehen?" |
| Sprechen Sie Emotionen an. | Im Präsenzmeeting kann man den Teilnehmern ansehen, wenn sie etwas freut oder ärgert. Am Telefon muss man die Emotionen aus der Stimme des Sprechers heraushören. Teilen Sie Ihre Gefühle mit, wenn Sie meinen, dass dies für die anderen wichtig ist. Schildern Sie dabei möglichst, wie sich die Emotion an Ihrem Körper bemerkbar macht: "Bei dem, was Sie gerade gesagt haben, hat mein Gesicht vor Freude gestrahlt." Oder: "Ich rutsche schon eine ganze Zeit lang vor Ungeduld auf meinem Stuhl hin und her. Würden Sie bitte auf den Punkt kommen?" Oder: "Ehrlich gesagt: Bei diesem Vorschlag stellen sich mir die Nackenhaare auf." |
| Schalten Sie den Lautsprecher nur an, wenn Sie ein geeignetes Endgerät haben. | Benutzen Sie als Teilnehmer Freisprecheinrichtungen nur, wenn dadurch die Verständigung nicht eingeschränkt wird. |

Tabelle 2: Telefonkonferenzen – Empfehlungen für Teilnehmer.

| Phasen der Telefonkonferenz | Aufgaben des Moderators |
|--|---|
| Einwählen | <ul style="list-style-type: none"> • die neu hinzugekommenen Teilnehmer begrüßen • einen Small-Talk über das Wetter oder ein aktuelles Ereignis initiieren, während man auf fehlende Teilnehmer wartet. |
| Vorstellungsrunde | <ul style="list-style-type: none"> • Anlass und Ziel der Konferenz vorstellen • Fragen formulieren, zu denen sich die Teilnehmer während der Vorstellungsrunde äußern sollen • Den Teilnehmern der Reihe nach das Wort erteilen, damit sie sich vorstellen können. |
| Themen und Regeln festlegen | <ul style="list-style-type: none"> • Agenda vorstellen und ggf. um zusätzliche Punkte ergänzen. • Die Regeln vorstellen. |
| Themen besprechen | <ul style="list-style-type: none"> • Für jeden Diskussionspunkt das Ziel und (nach der Diskussion) das Ergebnis formulieren. • Die Diskussion durch Fragen steuern. Die Fragen können an alle oder speziell an einzelne Teilnehmer gerichtet sein. • Nach Wortmeldungen fragen und das Wort erteilen. • Redebeiträge und Ergebnisse zusammenfassen. |
| Ergebnisse zusammenfassen und nächste Schritte festlegen | <ul style="list-style-type: none"> • Das Ergebnis der Konferenz zusammenfassen und für die Teilnehmer ein Memo oder Protokoll erstellen. • Jedem Teilnehmer die Gelegenheit für einen letzten Wortbeitrag geben. |
| Teilnehmer verabschieden und Konferenz abschließen | <ul style="list-style-type: none"> • Feedback zur Konferenz einholen. • Die Teilnehmer verabschieden und die Konferenz schließen. |

Tabelle 3: Checkliste für Telefonkonferenzen.

Tipp

So klappt die Team-Telko

Teammeetings nehmen im Projekt eine wichtige Funktion ein. Hier kommen alle Teammitglieder zum persönlichen Austausch zusammen und erleben sich als Team. Mitglieder virtueller Projektteams verfügen nur selten über die Möglichkeit, an Präsenzmeetings teilzunehmen. Sie arbeiten an verschiedenen Standorten, teilweise auch von zu Hause oder über Ländergrenzen hinweg. Damit sich das Team dennoch regelmäßig abstimmen kann, wird deshalb häufig das Medium Telefonkonferenz gewählt, welches jedoch die Kommunikation im Team grundlegend verändert.

Dieser Tipp zeigt Projektleitern und -mitarbeitern, wie Teammeetings, die als Telefonkonferenz abgehalten werden, strukturiert und lösungsorientiert ablaufen und zu einem wichtigen Bindeglied für das Projektteam werden können.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Das Teammeeting – Informations- und Entscheidungsdrehscheibe im Projekt

Das Teammeeting bildet die Kommunikationsplattform für das gesamte Team. Aber es hat auch eine wichtige emotionale Bedeutung: Hier vertiefen die Teilnehmer ihre Beziehungen und festigen so den Zusammenhalt im Team. Ein Teammeeting erfüllt somit folgende Funktionen:

- Der Projektleiter informiert das Team über Themen, Entscheidungen und Veränderungen, die das Projekt als Ganzes betreffen, z.B. über Änderungen im Projektplan. Die Teammitglieder setzen sich gegenseitig über ihren Arbeitsfortschritt in Kenntnis.
- Inhaltliche Probleme, die alle Teammitglieder betreffen, werden besprochen und Lösungen erarbeitet.
- Entscheidungen, die das gesamte Team angehen, werden vorbereitet oder direkt gefällt.
- Das Team reflektiert die Zusammenarbeit. Persönliche Konflikte werden thematisiert und gelöst.

Während in einem Gespräch zwei Menschen miteinander kommunizieren, sind dies in einem Teammeeting deutlich mehr Menschen. Und alle müssen die Gelegenheit erhalten, miteinander zu sprechen. Dies gilt in besonderem Maße für Telefonkonferenzen. Die Herausforderung ist es, hier für die Mitglieder des Teams den Rahmen zu schaffen, dass diese tatsächlich in einen Dialog zu einander treten.

Gute Organisation beeinflusst die Qualität des Austauschs positiv

Der Projektleiter sollte deshalb bei einer Telefonkonferenz auch die Rolle des Moderators übernehmen. Er begrüßt die Teilnehmer zu Beginn des virtuellen Teammeetings und achtet im Gesprächsverlauf darauf, dass nicht nur seine

Themen besprochen werden, sondern auch jedes Projektmitglied seine Anliegen vorbringen kann. Wenn der Projektleiter sich vollständig auf die Sach- und persönlichen Themen konzentrieren möchte, kann er die Moderation, und damit die Steuerung, des Meetings auch einem Teammitglied oder wechselnden Teammitgliedern übertragen. Für das jeweilige Teammitglied hat dies den Vorteil, dass es im Team sichtbarer wird, indem es von den anderen Teammitgliedern in der Rolle des Moderators mit den entsprechenden Kompetenzen wahrgenommen wird.

Führen Sie das Teammeeting als Telefonkonferenz durch, ist es wichtig, dass alle Teammitglieder ein eigenes Telefon benutzen. Studien haben gezeigt, dass eine ungleiche Situation entsteht, wenn ein Teil des Teams sich um ein Telefon gruppieren muss, während andere Teammitglieder alleine vor ihrem Telefon sitzen (Caulat, 2012). Sitzen mehrere Teammitglieder um ein Telefon, so bilden diese ein Miniteam und kommunizieren zusätzlich visuell miteinander, was die anderen Teammitglieder nicht mitbekommen. Zudem leidet die Qualität der Verständigung, da die Freisprechfunktion genutzt werden muss.

Als wesentlichem Element für die Abstimmung im Projekt braucht die Telefonkonferenz einen guten Platz im Tagesverlauf. Die Teilnehmer sollten ausgeruht sein, möglichst unbelastet von aktuellen Tagesproblemen, weder Hunger noch Durst verspüren, oder "auf heißen Kohlen" sitzen, weil schon der nächste Termin drängt. Widerstehen Sie also der Verlockung, eine Telefonkonferenz zur Abstimmung im Team in eine bei der Planung übrig gebliebenen Zeitlücke zu zwingen.



Legen Sie bereits während des Kick-off-Meetings gemeinsam mit dem Team fest, welches der beste Zeitpunkt für das virtuelle Teammeeting ist.

Telefonkonferenzen, die länger als eine Stunde dauern, erfordern eine zu hohe Konzentration bei den Teilnehmern. Werden Teammeetings als Telefonkonferenzen durchgeführt, gilt das Prinzip "Lieber mehrere kürzere Telefonkonferenzen als eine lange Konferenz". Kurze Telefonkonferenzen lassen sich zudem im Tagesrhythmus besser unterbringen als lange Präsenzmeetings.

Bereiten Sie sich auf das Meeting vor und ermuntern Sie die Projektmitglieder, das Gleiche zu tun. Zur Vorbereitung des Projektleiters gehören Antworten auf die folgenden Fragen:

- Was müssen die Teammitglieder über die Gesamtsituation des Projekts erfahren?
- Was muss ich bezüglich der einzelnen Arbeitspakete wissen?
- Welche inhaltlichen Probleme müssen wir im Team lösen?
- Welche Entscheidungen muss ich mit den Teammitgliedern vorbereiten oder mit ihnen gemeinsam fällen?
- Welche emotionalen Themen habe ich im Team wahrgenommen, die einer Klärung bedürfen, und wie kann ich diese ansprechen?

Die Teammitglieder können sich als gute Vorbereitung die folgenden Fragen stellen:

- Was müssen der Projektleiter und die anderen Teammitglieder von meinem Arbeitspaket wissen?
- Welche Informationen brauche ich von wem, um gut weiterarbeiten zu können?

- Welche inhaltlichen Probleme sehe ich, die wir im Team klären müssen?
- Was freut oder belastet mich und wie kann ich dies in das Meeting einbringen?

Die Telefonkonferenz strukturiert durchführen

Legen Sie im Team gemeinsam einen Ablaufplan für das virtuelle Teammeeting fest und führen Sie dieses immer nach der gleichen Struktur durch. Dies gibt den Teilnehmern Orientierung und sie können sich mit ihren Beiträgen besser auf die Konferenz einstellen.

Eine typische Agenda für eine Telefonkonferenz mit dem Team sieht so aus:

| Thema | Unterlagen | verantwortlich |
|--|----------------------|--|
| Begrüßung | keine | Projektleiter / Teammitglied, das die Moderatorenrolle übernimmt |
| Informationen zum Projekt | Themenliste | Projektleiter |
| Statusrunde | keine | alle |
| Hot Topics | keine | alle |
| Informationssammlung zu Entscheidung zum AP1 | Entscheidungsvorlage | Projektleiter |
| Entscheidung über die Erreichbarkeit am Brückentag | keine | alle |
| Abschlussrunde und Feedback | keine | alle |

Tabelle 1: Agenda für ein Teammeeting, das als Telefonkonferenz durchgeführt wird.


Ein Teammeeting als Telefonkonferenz hat damit u.a. folgende Elemente:

Begrüßung und Small Talk: Small Talk löst direkt kein Problem im Projekt, sorgt aber dafür, dass die Teammitglieder eine Beziehung untereinander aufbauen können. Er ergibt sich bei Telefonkonferenzen nicht von alleine. Der Projektleiter kann die Teammitglieder dazu einladen, z.B. indem er danach fragt, was sie am Wochenende erlebt haben oder welche aktuellen Ereignisse sie bewegen. Dabei erhält er ein Stimmungsbild und auch die Teammitglieder erfahren private Aspekte voneinander. Small Talk schafft Anknüpfungspunkte für weitere Gespräche und macht die Teammitglieder als Personen sichtbar. Die Begrüßungsrunde ist dafür sehr gut geeignet.

Darstellung der Gesamtsituation und Statusberichte: Am Ende des Teammeetings sollte jedem Teammitglied klar sein, wo das Projekt als Ganzes steht. Die Situation des Projekts setzt sich wie ein Puzzle aus dem Status der einzelnen Arbeitspakete zusammen, welche die Teammitglieder bearbeiten, sowie aus den Informationen des Projektleiters zum Projekt. Jedes Teammitglied sollte darstellen, was es seit dem letzten Teammeeting erreicht hat, welche Probleme es gab, was die nächsten Tätigkeiten sind. Dabei sollte es die Punkte in den Mittelpunkt

stellen, welche die Arbeit anderer Teammitglieder berühren. Noch wichtiger als in einem Präsenzmeeting ist hier der Grundsatz "So viel wie nötig, aber so wenig wie möglich".

Hot Topics: Die Schilderung des Status von Arbeitsergebnissen ist immer wieder damit verbunden, dass Probleme erkannt und diskutiert werden. Trennen Sie dabei die Diskussion der Probleme von den Statusberichten. Führen Sie dafür sog. "Hot Topics" ein und diskutieren Sie diese im Anschluss an die Statusrunde. Damit vermeiden Sie, dass Sie sich in Detailthemen verzetteln und für die Berichte der anderen Teilnehmer nicht genügend Zeit bleibt. So sollten auch persönliche Probleme als Hot Topic vom Projektleiter wie den Teammitgliedern eingebracht werden.

 Zeigen sich jedoch persönliche Probleme erst während des virtuellen Teammeetings, sollten diese sofort angesprochen werden. Nur so lassen sie sich klären und beeinflussen nicht die gesamte Stimmung, in der die Telefonkonferenz stattfindet, negativ.

Entscheidungen: Nicht jede Entscheidung im Projekt muss im Team getroffen werden. Aber für viele Entscheidungen benötigt der Projektleiter Informationen von den Projektmitgliedern und deren Meinung. Dinge, die alle Teammitglieder betreffen, sollten wenn möglich auch im Team gefällt werden. Ein Projektleiter sollte von Anfang an klar machen, welchen Beitrag er von den Teammitgliedern erwartet: Ob er nur Informationen einholen will, damit er die Entscheidung besser treffen kann, oder ob er mit dem Team eine Entscheidung vorbereiten, aber selbst "das letzte Wort" haben will, oder ob das Team die Entscheidung trifft und der Projektleiter sich selbst dann auch an diese Entscheidung gebunden fühlt.

In einem (virtuellen) Teammeeting trägt das Team auch Wissen über das Projekt zusammen. Es werden Arbeitsaufträge erteilt, Informationen weitergegeben und Entscheidungen getroffen. Eine kontinuierliche Dokumentation dieser Teammeetings im Rahmen eines fortlaufenden Themenprotokolls, das zentral für alle zugänglich auf einem Laufwerk abgelegt wird, ist deshalb hilfreich. So können der Projektleiter und alle Teammitglieder jederzeit auf diese Wissensbasis zugreifen, Informationen und getroffene Entscheidungen nachlesen und auch den Status der Aufträge verfolgen. Dem Artikel ist eine Vorlage und ein Beispiel für ein solches Protokoll mit der entsprechenden Anleitung zur Handhabung beigelegt (Excel-Datei).

Vor allem in der Anfangsphase sind Feedbackrunden ein wichtiges Instrument, um die Wirkung der Telefonkonferenz auf die einzelnen Teammitglieder zu besprechen. Nur so können Sie im Team herauszufinden, was verändert werden muss, damit jeder die Telefonkonferenz als eine wertvolle Möglichkeit zum Austausch im Projektteam erlebt.

Fazit

Teammeetings, die mit einer Telefonkonferenz durchgeführt werden, können das Gleiche leisten, wie ein Präsenzmeeting, wenn das Team gelernt hat, seine Belange über das Telefon zu klären. Hierfür ist ein entsprechender organisatorischer und struktureller Rahmen erforderlich.

Fortlaufendes Themenprotokoll der Teammeetings des Projekts "Orion"

| Nr. | Thema | Status | Ausführender | Thementyp | Datum | Erläuterung |
|----------------------------------|--|----------------|--------------|--------------|------------|---|
| Teammeeting am 30.10.2012 | | | | | | |
| 1 | Kundenworkshop vorbereiten | offen | Kim | Auftrag | 30.10.2012 | Konzeption und Organisation des Kundenworkshops |
| 2 | Projektmanagement-Software bestellen | in Bearbeitung | Jan | Auftrag | 30.10.2012 | drei Versionen von MS Projekt für neue Projektmitarbeiter bestellen |
| 3 | Master-Projektpräsentation erstellen | erledigt | Petra | Auftrag | 30.10.2012 | Zusammenstellung aller relevanten Folien über das Projekt. |
| 4 | Vorstellung der Arbeitszeitregelung für Weihnachten | | Peter | Information | 30.10.2012 | Heiligabend und Silvester sind arbeitsfrei. |
| 5 | Moderation der Teammeetings wird rotierend durchgeführt. | | alle | Entscheidung | 30.10.2012 | Die Teammeetings werden jeweils von einem anderen Teammitglied moderiert. |

Bild 1: Beispiel eines fortlaufenden Themenprotokolls.

Literatur

- Bohinc, Tomas: Telefonkonferenzen erfolgreich führen, Linde Verlag 2012
- Bohinc, Tomas: **Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen**, Projekt Magazin 9/2009
- Caulat, Ghislaine: Virtual Leadership, Libris, 2012

Fachartikel

Virtuelle Kommunikation

Webkonferenzen erfolgreich gestalten

Webkonferenzen gehören heute schon in vielen Projekten zum Alltag. Gerade für virtuelle Projektteams sind sie neben Telefonkonferenzen eine weitere gute Möglichkeit, sich untereinander auszutauschen (zum Thema "Telefonkonferenzen" siehe "[Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen](#)", Projekt Magazin 9/2009). Webkonferenzen bieten sich in Projekten u.a. an,

- um in einem virtuellen Projektmeeting alle Projektbeteiligten auf den aktuellen Projektstand zu bringen,
- sich inhaltlich auszutauschen, z.B. über die möglichen Projektrisiken und erforderliche Maßnahmen,
- gemeinsame Ergebnisse, wie z.B. Lessons Learned, zu erarbeiten, oder auch
- um ein Stimmungsbild zu einer bestimmten Fragestellung einzuholen, wie z.B. bei der Entscheidung über die Durchführung einer Scopeänderung im Projekt.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP,

Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills u. Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Gegenüber Präsenzmeetings haben Webkonferenzen verschiedene Vorteile:

- Die Teilnehmer müssen nicht von verschiedenen Orten anreisen, sondern können von ihrem Arbeitsplatz an der Konferenz teilnehmen (vorausgesetzt das Umfeld ist ausreichend ruhig, sodass sie sich auf die Konferenzinhalte konzentrieren können).
- Sie bieten in internationalen Projekten oft die einzige Möglichkeit, um Meetings durchzuführen.
- Sie sind kostengünstiger, da keine Ausfallzeiten für Reisen sowie keine Reisekosten anfallen.
- Die Arbeitsergebnisse einer solchen Konferenz sind sofort elektronisch verfügbar.

Webkonferenzen stellen jedoch für den Moderator eine besondere Herausforderung dar: Er muss die Konferenz nicht nur inhaltlich strukturieren und moderieren, sondern auch die Technik souverän beherrschen, damit die Konferenz reibungslos verläuft. Darüber hinaus muss der Moderator sicherstellen, dass die Teilnehmer empfangs- und sendebereit sind und die vorgegebenen Kommunikationsregeln einhalten.

Der folgende Artikel zeigt die Möglichkeiten von Webkonferenzen auf und gibt zusätzliche Hinweise für den Moderator, wie dieser eine solche Konferenz optimal gestalten kann.

Features von Webkonferenzen

In Webkonferenzen – oft auch als Online-Meetings bezeichnet – lassen sich Teilnehmer, die sich an unterschiedlichen Orten befinden, mithilfe eines Webkonferenz-Systems über das Internet oder das Intranet eines Unternehmens zusammenschalten. An die Stelle des realen Konferenzraums in Präsenzmeetings treten die zusammengesetzten PC-Desktops der einzelnen Teilnehmer, die von ihrem Arbeitsplatz die Konferenz verfolgen können.

Vor der Konferenz versendet der Moderator per E-Mail eine Einladung. Diese enthält nicht nur den Termin der Webkonferenz, sondern auch einen Hyperlink zum Webkonferenz-System sowie den Zugangscode, mit dem sich die Teilnehmer zum genannten Termin einloggen können. Nach dem Log-in sehen die Teilnehmer den Eröffnungsbildschirm des Moderators (Bild 1). Dieser Startbildschirm kann z.B. Informationen enthalten wie das Thema der Konferenz, die Agenda, eine Teilnehmerliste oder erste Beiträge im Chat.

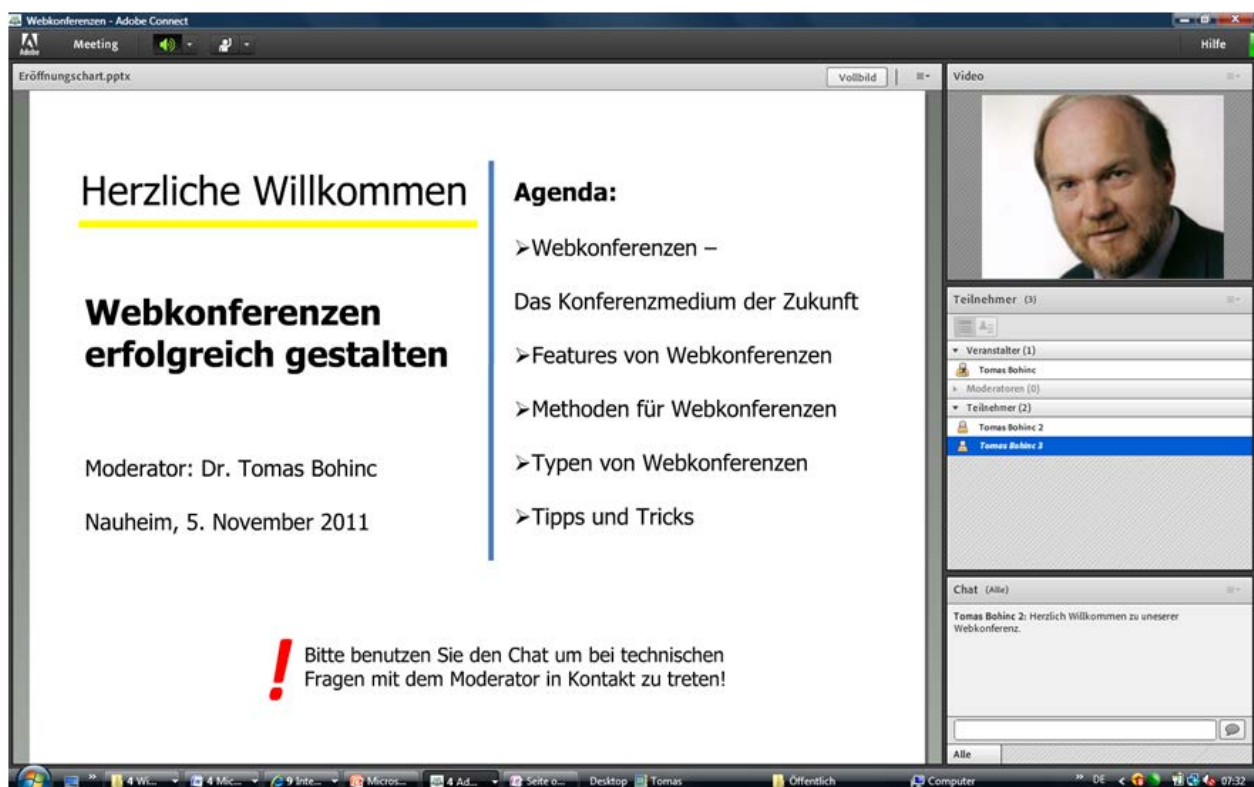


Bild 1: Eröffnungsbildschirm einer Webkonferenz (Plattform: Adobe Connect).

Der Moderator steuert die Konferenz über das Konferenz-System, indem er den Teilnehmern das Wort erteilen, eine Präsentation zeigen oder mit den Teilnehmern gemeinsam ein Dokument bearbeiten kann. Er kann zudem nach der Einwilligung eines anderen Teilnehmers dessen Desktop freischalten und diesem die Moderationsfunktion übertragen.

Welche Features gibt es?

Es gibt eine große Anzahl von Webkonferenz-Systemen, die sich in ihren Leistungsmerkmalen unterscheiden. Eine Zusammenstellung der Features zeigt Tabelle 1.

Methoden für Webkonferenzen

Mehr als noch in Präsenzmeeting erfordern Webkonferenzen von den Teilnehmern eine hohe Konzentration, denn sie können die anderen Teilnehmer nicht sehen, sondern nur hören (zur Auswirkung dieser Kommunikationsform auf das Kommunikationsverhalten siehe auch die Beitragsserie "**Kommunikation in virtuellen Teams**", Projekt Magazin 13/2011). Die Features der Tools bieten viele Möglichkeiten, eine Webkonferenz abwechslungsreich und interessant zu gestalten. Damit wird nicht nur die Konzentration der Teilnehmer in der Konferenz gefördert, sondern es lassen sich auch die Ergebnisse der Meetings verbessern. Im Folgenden habe ich einige Methoden zusammengestellt, die Sie darüber hinaus in Webkonferenzen einsetzen können, um noch bessere Ergebnisse zu erzielen.

Ein Soundcheck stellt eine gute Verständigung sicher

Fordern Sie zu Beginn der Konferenz die Teilnehmer auf, ihre Sprach- und Hörfunktion mit einem Soundcheck zu überprüfen. Damit stellen Sie sicher, dass Mikrofon und Lautsprecher der Teilnehmer optimal eingestellt sind. Gleichzeitig holen Sie die Teilnehmer damit in den Konferenzraum und vermeiden, dass sie eine "anonyme Masse" sind. Sie geben den Teilnehmern darüber hinaus auch ein Signal, dass Sie als Person in der Konferenz wichtig sind.

Der Soundcheck kann eine kurze Vorstellungsrunde sein, eine Einstiegsfrage nach den Erwartungen zur Konferenz oder eine Frage zur Arbeitssituation des Teilnehmers (z.B. in wie vielen und in welchen Projekten der Teilnehmer gerade eingebunden ist). Um die Atmosphäre etwas aufzulockern, können die Teilnehmer beim Soundcheck auch kurz erzählen, was sie gerade zuvor gemacht haben, wie z.B. ein anderes Meeting besucht oder ein interessantes Gespräch mit einem Projektmitarbeiter geführt. Bitten Sie die anderen Teilnehmer, im Chat ein kurzes Feedback zu geben, wie gut für sie die Verständigung über das Tool ist. Dadurch beziehen Sie alle aktiv in die Konferenz ein und wissen, ob jeder Teilnehmer von allen gut gehört werden kann.

Beispiel für eine Einstiegsfrage zum Soundcheck: "Bitte schildern Sie kurz, von welchem Arbeitsplatz aus Sie an der Webkonferenz teilnehmen." Wenn die anderen Teilnehmer den Sprechenden gut verstehen, können sie das grüne Häkchen aus der Feedbackfunktion senden, wenn sie den Teilnehmer nicht oder nur teilweise verstehen, schreiben sie einen kurzen Kommentar im Chat.

| Feature | Beschreibung | Einsatzmöglichkeit/en |
|---------------------------|--|--|
| Teilnehmerliste | In einem Präsenzmeeting sehen sich die Teilnehmer. Diese Funktion erfüllt in einem Webkonferenz-System die Teilnehmerliste. Das System erzeugt automatisch die Liste, die alle Teilnehmer aufführt und die sich in die Konferenz eingewählt haben. | Bei jeder Webkonferenz zur Übersicht, wer alles daran teilnimmt |
| Hör- und Sprechfunktionen | Webkonferenz-Systeme übertragen den Ton entweder über das Internet oder über die Telefonleitung. Damit sich die Teilnehmer gut verstehen, ist eine gute Übertragung der Stimme wichtig. Die Sprech- und Hörfunktion kann bei den meisten Systemen durch einen integrierten Soundcheck optimiert werden. | Immer |
| Bildübertragung | Webkonferenz-Systeme können auch über eine Livestreaming Bilder übertragen, die eine Webcam aufnimmt. Die Qualität der Übertragung hängt jedoch stark von der Übertragungsgeschwindigkeit ab. Die Bildübertragung sollte deaktiviert werden, wenn die Bilder nicht "ruckelfrei" übertragen werden und Lippenbewegungen und Ton stark voneinander abweichen. | Teammeetings |
| Präsentationsflächen | Diese Funktion ersetzt den Beamer in einer realen Konferenz. Die Teilnehmer sehen dabei den Bildschirm des Moderators oder eines anderen Teilnehmers. Damit können der Moderator sowie die Teilnehmer Sachverhalte präsentieren. | Unterstützung der Moderation durch Visualisierungen Präsentationen |
| Whiteboard | Das Whiteboard ist in einer Webkonferenz der Ersatz für das Flipchart. Es ist ein Zeichenwerkzeug, mit dem der Moderator oder die Teilnehmer Inhalte darstellen können. Dazu kann ein Texteditor genutzt werden oder Bilder und Texte lassen sich direkt mit der Maus auf das Whiteboard zeichnen. | Online-Protokoll Visualisierung von Arbeitsergebnisse Ad-hoc-Visualisierungen |
| Feedbackfunktionen | In einer Webkonferenz fehlt dem Moderator der Blickkontakt zu den Teilnehmern. Allerdings können die Teilnehmer in Webkonferenz-Systemen Feedbackfunktionen nutzen. Typische Feedbackfunktionen sind "Hand heben", "Applaus", "Zustimmen" oder "Ablehnen" sowie die Möglichkeit, die eigene Stimmung durch ein Emoticon sichtbar zu machen. | Konferenzbeginn "Blitzlicht" während der Konferenz Entscheidungsvorbereitung Abschluss |
| Chat | Bei einem Chat schreiben die Teilnehmer ihre Nachrichten in eine Internetseite, den sog. "Chatroom". Damit können die sie auch neben der mündlichen Kommunikation mit dem Moderator oder untereinander in Kontakt treten und müssen dafür nicht den Redebeitrag eines anderen Teilnehmers stören. Das Protokoll des Chats ist nach der Konferenz verfügbar. | Für technische Problem Feedback während der Konferenz Fragen der Teilnehmer während einer Präsentation |
| Voting | Mit der Voting-Funktion lässt sich die Meinung der Teilnehmer zu einem bestimmten Thema direkt erfragen. Bei einem Voting wird die zur Abstimmung stehende Frage auf den Bildschirmen der Teilnehmer eingeblendet und diese können dann mit einem Mausklick ihre Antwort geben. Durch das System erfolgt die Auswertung, die der Moderator allen Teilnehmern zur Verfügung stellen kann. | Einstiegsfrage in die Konferenz Feedback zu Themen Abschluss |
| Application Sharing | Webkonferenz-Systeme können auch genutzt werden, um gemeinsam Inhalte zu erarbeiten. Dabei greifen die Teilnehmer gemeinsam auf eine Application (Computerprogramm des Moderators oder eines Teilnehmers) zu. So können die Teilnehmer z.B. in Word ein gemeinsames Dokument erstellen, oder in Excel eine Tabelle ausfüllen. | Gemeinsames Erarbeiten von Dokumenten Brainstorming |

Tabelle 1: Features von Webkonferenz-Systemen.

Leitfaden für eine strukturierte Konferenz

In Webkonferenzen kann der Moderator nur wenig spontan in den Prozess eingreifen. Bewährt hat es sich, das Verhalten der Teilnehmer mithilfe eines Leitfadens zu steuern. Damit wissen alle Teilnehmer, wie sie sich in der Konferenz verhalten sollen.

! Nutzen Sie die Präsentationsfläche, um Anleitungen für die Verhaltensregeln den Konferenzteilnehmern zu präsentieren.

Beispiel für einen Leitfaden

- Sprechen Sie deutlich, damit alle Sie gut verstehen.
- Benutzen Sie einfache, klare Sätze.
- Nennen Sie Ihren Namen, wenn Sie das Wort ergreifen.
- Machen Sie deutlich, wann Ihr Beitrag zu Ende ist, z.B. "Das war es von meiner Seite" oder "Ich gebe jetzt wieder zurück an..."
- Einen Wortbeitrag melden Sie an, indem Sie mit dem Feedbacktool ein Handzeichen geben.
- Fragen an andere Teilnehmer adressieren Sie direkt, z.B. "Herr Maier, ich möchte Sie fragen,..."
- Jeder kann nur dann reden, wenn ihm das Wort erteilt wurde.
- Widmen Sie der Konferenz ihre volle Aufmerksamkeit. Vermeiden Sie es, nebenbei andere Dinge zu tun.
- Achten Sie darauf, dass Sie von einer ruhigen Arbeitsumgebung aus teilnehmen.
- Bitte melden Sie technische Störungen über die folgende E-Mail Adresse...

Gestalten Sie die Vorstellungsrunde mit Bild

Die Namen der Teilnehmer prägen sich besser ein, wenn diese mit einem Bild verbunden werden. Bitten Sie die Teilnehmer deshalb vor der Konferenz, Ihnen ein Bild zuzusenden. Erstellen Sie aus den Bildern mit Powerpoint eine Bildergalerie und blenden Sie während der Vorstellungsrunde das entsprechende Bild des Teilnehmers ein. Gehen Sie am besten mit gutem Beispiel voran und eröffnen Sie die Konferenz mit Ihrem Bild.

Holen Sie sich Feedback

In einem Präsenzmeeting erhalten Sie durch den Blickkontakt mit den anderen Konferenzteilnehmern ständig ein Feedback. In einer Webkonferenz sehen Sie die Teilnehmer hingegen nicht. Um ein Feedback zu erhalten, ist es deshalb z.B. sinnvoll, die Teilnehmer zu bitten, dies über die Feedbacktools des Webkonferenz-Systems zu tun. Das hat zudem einen weiteren Vorteil: Jedes Feedback aktiviert die Teilnehmer und fordert sie auf, sich aktiv an der Konferenz zu beteiligen.

! Nutzen Sie bei offenen Fragen den Chat für ausführliche Feedbacks und für Fragen, die sich mit "Ja" oder "Nein" beantworten lassen, das Feedbacktool.

Beispiele für Feedbackfragen

- Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Thema/Projekt... bisher gemacht? (Chat)
- Haben Sie gute Erfahrungen mit dem Thema/Projekt... gemacht? (Feedbacktool)
- Wie gut stimmen die Ergebnisse mit Ihren Erwartungen überein? (Chat)
- War die Präsentation verständlich? (Feedbacktool)

Online-Votings aktivieren die Teilnehmer

Auch Online-Votings sind eine gute Möglichkeit, die Teilnehmer in einer Webkonferenz aktiv einzubeziehen. Im Unterschied zum Feedback können hier differenzierte Fragen gestellt und die Antworten der Teilnehmer ausgewertet werden. Das Voting eignet sich z.B.,

- um die Erwartungen der Teilnehmer zu erfragen,
- die Reihenfolge der Tagesordnung festzulegen,
- den Wissensstand der Teilnehmer zu einem Thema zu ermitteln,
- eine Diskussion mit einer Abstimmung zu beenden,
- Entscheidungen herbeizuführen oder
- ein abschließendes "Blitzlicht" einzuleiten.

Beispiel für ein Voting zur Entscheidungsfindung

Votingfrage: Soll der hier vorgestellte Change Request umgesetzt werden?

- Unbedingt umsetzen
- Nicht umsetzen
- Ich kann mich noch nicht entscheiden

Nutzen Sie den Chat bei Präsentationen

Während Sie oder ein anderer Teilnehmer etwas präsentieren, müssen alle anderen passiv bleiben. In Webkonferenzen haben die Teilnehmer jedoch mit dem Chat eine Möglichkeit, bereits während der Präsentation Fragen zu stellen. Dadurch kann der Präsentierende auch umgehend auf diese Fragen eingehen. Blenden Sie zu Beginn der Präsentation z.B. eine Folie mit dem Text ein: "Bitte zögern Sie nicht Ihre Fragen zu stellen. Nutzen Sie dazu den Chat!"

Online-Protokoll dokumentiert Ergebnisse

Einer der großen Vorteile von Webkonferenzen ist, dass Sie mit dem Whiteboard ein Protokoll schon während der Besprechung erstellen können. Nutzen Sie das Whiteboard als Visualisierungsfläche und schreiben Sie alle Ergebnisse der Besprechung mit. Am Ende der Besprechung können Sie dann die Mitschrift gemeinsam mit den Teilnehmern durchgehen und berichtigen bzw. ergänzen. Nach dem Meeting liegt Ihnen so bereits das Protokoll vor, welches Sie an alle Teilnehmer verschicken können.

! Der Moderator hat in einer Webkonferenz zwei Funktionen: Er steuert den Prozess der Konferenz und er managt die Technik. Wenn Sie eine Konferenz mit einer Kollegin oder einem Kollegen gemeinsam moderieren, können Sie sich diese Funktionen auch aufteilen. So könnte z.B. bei großen Konferenzen auch ein Kollege die Protokollführung übernehmen.

Auf dem Whiteboard lassen sich zudem Zeichnungen und Grafiken anzeigen. Diese können besonders gut mit einem Grafiktablett erstellt werden, welches an den Computer angeschlossen wird und die Zeichnungen direkt auf den Bildschirm überträgt.

Mit Online-Diskussionen das Meinungsspektrum erfragen

Verbale Diskussionen sind oft sehr anstrengend. Aus diesem Grund ist es hilfreich, solche Diskussionen durch eine Online-Diskussion über den Chat vorzubereiten, wodurch sich die Schwerpunkte der Diskussion bündeln lassen. Bitten Sie die Teilnehmer, ihre Meinung im Chat zu äußern und lassen Sie ihnen dazu ca. fünf Minuten Zeit. Anschließend fordern Sie die Teilnehmer auf, ihre Punkte aus dem Chat zu erläutern. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass alle Teilnehmer gleichzeitig ihre Meinung äußern können. Eine Frage für die Online-Diskussion könnte z.B. sein: "Wie gehen wir mit der sich abzeichnenden Terminverzögerung im Projekt um?"

Brainstorming durchführen und Antworten zu einer Frage sammeln

In einem realen Meeting nutzen Sie für das Brainstorming ein Flipchart oder eine Pinnwand. Dazu können Sie als Alternativen in der Webkonferenz das Whiteboard, ein Word-Dokument oder eine PowerPoint-Folie verwenden. Hier notieren Sie die Beiträge oder Antworten der Teilnehmer. Sie können aber auch das Dokument freigeben und die Teilnehmer ihre Antworten selbst eintragen lassen.

! Bereiten Sie in dem Dokument leere Textfelder vor, in welche die Teilnehmer ihre Antworten selbst eintragen. Sie können dann im Anschluss die Textfelder inhaltlich gruppieren.

Mit einer gemeinsamen Mindmap Ideen sammeln

In einer Webkonferenz können die Teilnehmer auch gemeinsam eine Mindmap erarbeiten. Dafür gibt es Softwareprogramme wie den MindManager oder FreeMind. Nachdem Sie das Programm auf ihrem Computer geöffnet haben, können Sie entweder die Einträge selbst vornehmen oder den Teilnehmern den Zugriff auf das Programm ermöglichen und sie bitten, ihre Beiträge selbst in die Mindmap einzutragen. Suchen Sie am besten zunächst gemeinsam mit den Teilnehmern die Hauptüberschriften, um der Mindmap eine Struktur zu geben.

Die Einzelbeiträge können dann die Teilnehmer selbst vornehmen. Für Teilnehmer, die das eingesetzte Programm nicht kennen, müssen Sie vorher die Grundfunktionen erläutern.

Pausen fördern die Konzentration

Webkonferenzen können schnell und unkompliziert durchgeführt werden. Sie lassen sich thematisch eng begrenzen und innerhalb von 90 Minuten durchführen. Es gibt jedoch Themen oder Situationen, in denen eine Webkonferenz länger dauert. Diese Konferenzen sollten spätestens nach 90 Minuten unterbrochen werden. Die Pausen können Sie auf zwei verschiedene Arten gestalten.

Variante 1: Unterbrechen Sie die Konferenz für 10 bis 15 Minuten. Die Teilnehmer können sich dann an ihrem Arbeitsplatz entspannen oder die Zeit für wichtige Telefonate bzw. E-Mails nutzen.

Variante 2: Initiieren Sie einen Small Talk unter den Teilnehmern im Chat. So können Sie z.B. die Teilnehmer anregen, sich über andere Themen auszutauschen, wie z.B. persönliche Interessen o.ä. Dieser Chat muss nicht für alle öffentlich sein, die Teilnehmer können den Small Talk auch in einem gesonderten Chat führen.

Typen von Webkonferenzen

Durch die Webkonferenz-Systeme gibt es fast keine Teilnehmerbeschränkung. Die Grenze dessen, was bei einer Webkonferenz möglich ist und was nicht, wird nicht durch die Technik gesetzt, sondern durch die Möglichkeit, die Konferenz und die Teilnehmer zu steuern: Bei der Durchführung einer Webkonferenz ist es ein Unterschied, ob daran zehn Personen teilnehmen oder hundert. Nach der Größe der Webkonferenzen lassen sich drei typische Webkonferenzen unterscheiden.

Die kleine Webkonferenz

Kleine Webkonferenzen können mit bis zu zehn Teilnehmern durchgeführt werden. In ihnen ist eine sehr hohe Interaktion unter den Teilnehmern möglich. Der Schwerpunkt der Kommunikation ist hier mündlich, da die Teilnehmer Ihre Meinungen gut verbal austauschen können. Typische Einsatzmöglichkeiten sind

- Teammeetings in virtuellen Teams,
- Diskussionen über Probleme und spezielle Themen im Projekt oder
- die gemeinsame Erarbeitung von Ergebnissen.

In den kleinen Konferenzen geht es meist darum, Inhalte gemeinsam zu erarbeiten. Dafür eignet es sich, das Whiteboard zu nutzen, wie auch andere Dokumentationsprogramme. Projektpläne, Statusberichte und andere Inhalte können den Teilnehmer direkt gezeigt werden. Änderungen an den Dokumenten nehmen die Beteiligten direkt in der Konferenz vor und sind sofort für alle Teilnehmer sichtbar. Achten Sie darauf, dass Sie als Moderator die Diskussion aktiv lenken, indem Sie Eröffnungs- und Feedbackrunden ankündigen und die Wortmeldungen der Teilnehmer steuern.

! Bei kleinen Webkonferenzen bietet es sich an, die Ergebnisse eines Online-Meetings immer direkt auf dem Whiteboard mitzuschreiben. Damit haben Sie gleichzeitig ein Protokoll Ihrer Besprechung.

Die mittlere Webkonferenz

Eine mittelgroße Webkonferenz besteht aus 10 bis 30 Teilnehmern. Typische Anwendungsformen dieser Konferenzgröße sind Statusmeetings in großen Projekten, Meetings von **Soundingboards** (Gremium zur Beurteilung neuer Ideen und Produkte) oder Meetings, in denen eine größere Anzahl von Stakeholdern über den Projektfortschritt informiert wird und deren Meinung erfragt werden soll. Hier lassen sich die Teilnehmer nur noch sehr eingeschränkt durch ihre Wortmeldungen in die Konferenz einbeziehen.

Onlinemeetings bieten hier gerade durch die Feedbackfunktion die Möglichkeit, die Stimmungen und Meinungen der Teilnehmer zu erfragen und für alle sichtbar zu machen. Die Teilnehmer sollten auch nur dann sprechen, wenn sie vom Moderator das Wort erteilt bekommen. Fordern Sie bei dieser Konferenzgröße Fragen und Kommentare der Teilnehmer über den Chat ein. Das Voting-Tool lässt sich für die Vorbereitung von Entscheidungen nutzen. Dies aktiviert die Teilnehmer und kann Ihnen einen Überblick über die Stimmungs- und Meinungslage der anderen Teilnehmer geben.

! Schalten Sie die Teilnehmer stumm oder bitten Sie alle, dies selbst zu tun. Dadurch vermeiden Sie, dass die Verständigung in der Konferenz durch Geräusche gestört wird.

Die große Webkonferenz

Eine große Webkonferenz ist eher als eine Informationsveranstaltung zu betrachten als eine Konferenz, bei der sich die Teilnehmer aktiv in die Konferenz einbringen. Diese Konferenzgröße wird typischerweise eingesetzt, um Projektergebnisse den künftigen Anwendern zu präsentieren oder einem großen Kreis von Projektleitern die Lessons Learned eines Projekts vorzustellen. Große Webkonferenzen können auch ein Ersatz für Projektleiterkonferenzen sein, wenn diese nicht als Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden können.

Die Teilnehmer sind von Beginn an stumm geschaltet. Bei Frage- und Diskussionsrunden wird diese Stummschaltung aufgehoben. Dabei können die Teilnehmer nur dann das Wort ergreifen, wenn Sie es vom Moderator erteilt bekommen haben. Als Moderator sollten Sie bei der Präsentation die Möglichkeit nutzen, durch die Feedbackinstrumente die Meinung der Teilnehmer einzuholen. Durch Votings können Sie, bevor Sie den Inhalt selbst darstellen, den Wissensstand der Teilnehmer zu einem bestimmten Thema ermitteln oder ein differenziertes Feedback zu einer bestimmten Frage einholen.

! Nach längeren Präsentationsphasen bitten Sie die Teilnehmer, den Chat für eine Diskussion zu nutzen. Sie können dann bei Ihren Wortbeiträgen wiederum direkt auf die Fragen und Kommentare der Teilnehmer im Chat eingehen.

Ausblick

Webkonferenzen verdrängen Zug um Zug die Präsenzmeetings und werden in den Unternehmen immer mehr zu einem festen Bestandteil der Besprechungskultur. Erfolgreich führen Sie Webkonferenzen dann, wenn Sie sich auf dieses neue Medium einstellen und dessen Möglichkeiten kreativ nutzen. Die in diesem Beitrag dargestellten Möglichkeiten sollen eine Anregung sein, mit der Sie Ihre Webkonferenzen abwechslungsreich und interessant gestalten.

Das Medium der Webkonferenz versetzt die Teilnehmer zunächst in eine sehr passive Position. Denn wenn diese aktiv nichts tun, werden sie in der Konferenz auch nicht sichtbar. Als Moderator ist es für Sie die Herausforderung, die Teilnehmer zu motivieren, damit sie sich aktiv mit den Möglichkeiten des Konferenztools in die Konferenz einbringen.

Literatur und Weblinks

- [Vergleichstest von Webkonferenz-Systemen](#) (online zuletzt eingesehen am 4.11.2011)
- Computerwoche: [Web-Konferenzen können mehr als nur Reisekosten sparen](#) (online zuletzt eingesehen am 4.11.2011)
- [Adobe Connect](#) (online zuletzt eingesehen am 14.11.2011)
- Bohinc, Tomas: [Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen](#), Projekt Magazin 9/2009
- Bohinc, Tomas: [Kommunikation in virtuellen Teams](#), Projekt Magazin 13/2011
- Boos, Magarete: Online-Moderation und Tele-Tutoring: Medienkompetenz für Lehrende, Kohlhammer, 2009
- Mausekamp, Claudia; Steamler, Daniel: Webinare für Einsteiger. Online Seminare lebendig gestalten, Infoport Hamburg, 2010
- Seifert, Josef W.; Kerschbaum, Bettina: 30 Minuten Online Moderation, Gabal, 2011

Fachbeitrag

Voll im Bild

Videokonferenzen vorbereiten und durchführen

Projektarbeit erfolgt oft über Unternehmens- und Landesgrenzen hinweg. Die beteiligten Standorte, Firmen oder Partner sind teilweise weit voneinander entfernt – und gleichzeitig werden die Budgets für Dienstreisen vielerorts gekürzt. Die Unternehmensberatung A.T. Kearney geht davon aus, dass die Bedeutung von Videokonferenzen aufgrund des Kostendrucks bei Geschäftsreisen und der erweiterten technischen Möglichkeiten zukünftig deutlich steigen wird. Die Studie "Successful Video Communication" des auf Geschäftspsychologie spezialisierten Unternehmens Pearn Kandola kommt sogar zu dem Schluss, dass Videokonferenzen zum Abbau von Kommunikationshemmnissen in den Unternehmen beitragen können.

Autor



Nicolai Rathmann

Dipl.-Kaufm. (FH) & M.Sc.,
PMP, Direktor & Senior-
berater der orgalean GmbH

Kontakt:

nicolai.rathmann@orgalean.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Im Folgenden erfahren Sie, wann Videokonferenzen sinnvoll sind und worauf bei Vorbereitung, Technik und Durchführung zu achten ist.

Videokonferenzen – guter Ersatz für Präsenzmeetings

Videokonferenzen sind Besprechungen, die mit Hilfe spezieller Videokonferenzsysteme durchgeführt werden. Die Teilnehmer sind dabei über eine Telefon- oder Internetleitung miteinander vernetzt, sodass alle Teilnehmer sich gegenseitig hören und sehen können. Außerdem ist es möglich, PC-Inhalte auf die Bildschirme der Teilnehmer zu übertragen und so für alle sichtbar zu machen. Der persönliche Aspekt ist bei Videokonferenzen relativ stark, sie können – beispielsweise für verteilt arbeitende Projektteams – eine gute Alternative zu persönlichen Treffen sein. Sie sparen zudem Zeit und Geld, da die Teilnehmer für das Meeting nicht extra anreisen müssen.

Für einige Arten von Besprechungen sind Videokonferenzen gut geeignet, für andere weniger gut. Meiner Erfahrung nach lassen sich folgende Besprechungen sehr gut per Videoübertragung abhalten:

- (Regelmäßige) Treffen des Projektmanagement-Teams (Projektleiter, Teilprojektleiter usw.). Im Idealfall werden die Videokonferenzen durch regelmäßige Präsenzmeetings ergänzt.
- (Regelmäßige) Meetings zu bestimmten Themen oder Arbeitspaketen (z.B. Jour fixe).
- Besprechung von Themen, bei denen das Ziel relativ klar ist.

Für folgende Arten von Besprechungen sind Videokonferenzen eher nicht geeignet:

- Neuartige Themen, die einer intensiven Bearbeitung bedürfen. Die Teilnehmer sollten diese Themen am besten persönlich vor Ort in Workshops besprechen.

- Heikle Themen wie persönliche Konflikte. Ein persönliches Gespräch bzw. ein Präsenzmeeting sind besser geeignet, um diese Themen zu klären.
- Komplexe Themen. Die Bearbeitung komplexer Sachverhalte gestaltet sich in Videokonferenzen wegen der eingeschränkten Medienunterstützung schwierig. Präsenzmeetings sind hier besser geeignet. Falls das komplexe Thema dennoch in einer Videokonferenz behandelt werden soll, ist dafür eine intensive Vorbereitung der Teilnehmer erforderlich.

In Videokonferenzen gelten dieselben Regeln wie in Präsenzmeetings (klares Ziel festlegen, Agenda erstellen, pünktlich beginnen, Moderator bestimmen usw.) – diese Regeln sollten allerdings besonders konsequent eingehalten werden, weil Abweichungen davon die Teilnehmer viel stärker stören und irritieren als bei Präsenzmeetings.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf so genannte "Raumlösungen". Hierbei sind in einem eigens dafür eingerichteten Besprechungszimmer idealerweise zwei Bildschirme (bei älteren Systemen nur ein Bildschirm) aufgebaut, außerdem die Videokonferenzanlage und ein oder mehrere Spezialmikrofone. Eine Installation mit zwei Bildschirmen bietet den Vorteil, dass sich während der Besprechung z.B. zusätzlich vom PC gelieferte Inhalte anzeigen lassen oder dass bei einer Konferenz mit zwei zusätzlichen Standorten diese jeweils auf getrennten Bildschirmen zu sehen sind. Steht hingegen nur ein Bildschirm zur Verfügung, muss der Bildschirm ggf. in vier Bereiche geteilt werden. Dies verursacht jedoch ein sehr kleines Bild oder die Teilnehmer müssen zwischen den verschiedenen Anzeigen hin- und herschalten, was viel Unruhe erzeugt.

Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase für eine Videokonferenz sollten Sie folgende Punkte beachten:

- Prüfen Sie, ob die Besprechung tatsächlich erforderlich ist. Vielleicht kann das gewünschte Ergebnis auch anders erreicht werden, z.B. durch persönliche Gespräche, ein Telefonat oder eine E-Mail.
- Planen Sie eine möglichst kurze Besprechung. Eine Faustregel besagt, dass nach 45 Minuten die Aufmerksamkeit in Meetings nachlässt, nach 90 Minuten lassen sich keine guten Ergebnisse mehr erzielen. Ist eine lange Besprechung unumgänglich, dann planen Sie Pausen ein.
- Laden Sie möglichst wenige Teilnehmer ein. Fragen Sie sich bei *jeder* Person, ob deren Anwesenheit wirklich notwendig ist, um das Ziel zu erreichen. In vielen Unternehmen wird zu einer Besprechung jeder eingeladen, der zu dem betreffenden Thema eine Meinung haben könnte. Bei zu vielen Teilnehmern gleitet eine Besprechung dann leicht ins Chaos ab oder zieht sich unnötig in die Länge. Halten Sie die Runde klein. So erzielen Sie bessere Ergebnisse.
- Beschränken Sie die Anzahl der teilnehmenden Standorte. Sollte an allen Standorten eine Videokonferenzanlage mit zwei Bildschirmen vorhanden sein, sollten nur in Ausnahmefällen mehr als drei Standorte an der Videokonferenz teilnehmen; bei einem Bildschirm möglichst nur zwei Standorte. Mehr Teilnehmer sind zwar technisch möglich, für die Teilnehmer jedoch äußerst anstrengend, was den Besprechungserfolg oftmals deutlich mindert.

- Wenn Sie Termin, Orte, Dauer und Ablauf der Videokonferenz planen, berücksichtigen Sie nicht nur die Terminkalender der Teilnehmer, sondern auch die Verfügbarkeit von Videokonferenzräumen an den betreffenden Standorten zu diesem Zeitpunkt.
- Definieren Sie das Ziel bzw. das gewünschte Ergebnis der Besprechung. Legen Sie eine Tagesordnung fest und definieren Sie wiederum für jeden Tagesordnungspunkt das Ziel, z.B. "Information über ..." oder "Beschluss von ...". Legen Sie dabei auch fest, wie viel Zeit für jeden Punkt zur Verfügung steht.
- Schicken Sie den Teilnehmern mit ausreichend Vorlauf (mindestens eine Woche) eine Einladung, die alle zuvor genannten Punkte enthält. Geben Sie auch einen Termin an, bis zu dem die Teilnehmer ihre Ergänzungen zur Tagesordnung einsenden, auf zu klärende Rahmenbedingungen hinweisen oder Fragen einreichen können. Geben Sie darüber hinaus die genaue Bezeichnung der Videokonferenzräume an, informieren Sie Ihre Konferenzpartner darüber, welche Seite die Verbindung initiiert und nennen Sie die Einwahldaten wie Telefonnummer oder IP-Adresse der Konferenzräume (diese Angaben sind nicht nötig, falls die Daten in einem unternehmensinternen Verzeichnis in der Videokonferenzanlage gespeichert sind).
- Es kann sinnvoll sein, der Einladung eine Teilnehmerliste mit Standort jedes Teilnehmers beizufügen, damit die Teilnehmer bereits im Vorfeld wissen, wer am eigenen und wer an den anderen Standorten an der Videokonferenz teilnimmt.
- Falls die Teilnehmer Unterlagen benötigen, verschicken Sie auch diese rechtzeitig (mindestens zwei bis drei Tage im Voraus). Wenn nicht Sie selbst, sondern jemand anders die Unterlagen zusammenstellt, achten Sie unbedingt darauf, dass die Unterlagen rechtzeitig fertig sind und versendet werden.

Die Technik im Griff

- Vor der ersten Videokonferenz zwischen zwei Anlagen sollte ein Verbindungstest stattfinden, da nicht alle Videokonferenzsysteme miteinander kompatibel sind. Z.B. können spezielle Einstellungen erforderlich sein, die oft nur ein Techniker vornehmen kann oder es kommt gar keine Verbindung zustande.
- Wenn möglich, sollten Sie die Verbindung zu den anderen Standorten bereits fünf bis zehn Minuten vor Beginn der Sitzung aufbauen, damit diese pünktlich starten kann – insbesondere, wenn Sie Organisator der Sitzung sind. Das Hochfahren der Technik und der Verbindungsaufbau dauern in der Regel einige Minuten. Zudem sollte genug Zeit vorhanden sein, um ggf. kleinere technische Probleme lösen zu können. Auch kann es vorkommen, dass man zunächst einen falschen Raum anwählt und den Verbindungsaufbau dann erneut starten muss. Bedenken Sie, dass ein vorgezogener Verbindungsaufbau meist nur möglich ist, wenn zu diesem Zeitpunkt "am anderen Ende" jemand die Verbindung annehmen kann. Die automatische Rufannahme ist bei vielen Videokonferenzanlagen aus Sicherheitsgründen deaktiviert.
- Klären Sie bereits im Vorfeld, welche technischen Ansprechpartner Sie bei Problemen um Unterstützung bitten können und notieren Sie sich deren Telefonnummern.

Kleine Maßnahmen vor der Konferenz

- Ein Türschild mit "Raum belegt" oder "Videokonferenz läuft – Bitte nicht stören" sorgt dafür, dass Sie nicht ungewollt unterbrochen werden.

- Nicht alle Kleidungsstücke, die man vielleicht sonst gerne im Büro trägt, sind auch für Videokonferenzen geeignet: Große Karos oder Streifen führen mitunter zu Bildstörungen und auch grelle Farben können für den Betrachter sehr unangenehm wirken. Wählen Sie deshalb am besten Kleidung in gedeckten Farbtönen.

Unterwegs nichts verpassen

Sie sind zum Zeitpunkt der Videokonferenz unterwegs oder haben keinen Zugang, wollen die Konferenz aber nicht verpassen? Wenn es Ihnen ausreicht, nur zuzuhören, ohne für die anderen Teilnehmer im Bild sichtbar zu sein, können Sie sich bei fast allen Videokonferenzanlagen mit ISDN-Anschluss auch per Telefon oder Handy einwählen.

Durchführung

Es ist Aufgabe des Moderators, den erfolgreichen Verlauf der Sitzung sicherzustellen. Dafür sollte er – konsequenter als in einer normalen Besprechung – auf die Einhaltung von Tagesordnung und Zeitvorgaben achten und die Wortbeiträge koordinieren.

- Stimmen Sie zu Beginn der Videokonferenz mit den Teilnehmern die Agenda ab und nehmen Sie ggf. Anpassungen oder Änderungen vor.
- Wenn möglich, definieren Sie zu Beginn der Sitzung einen Protokollführer, damit sich der Moderator bzw. der Leiter der Videokonferenz voll auf seine Aufgabe konzentrieren kann.
- Bei Beschlüssen und bei der Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten sollten Moderator und Protokollant gemeinsam sicherstellen, dass Konsens herrscht. Im Trubel der Sitzung kann es geschehen, dass die Mitarbeiter eines Standorts bestimmte Beschlüsse gar nicht oder anders verstehen als die restlichen Teilnehmer. Solche Missverständnisse kommen selbst bei wichtigen Beschlüssen vor.
- Falls Sie noch weitere Nachfolgebesprechungen planen, um Ihr Thema voranzubringen und Sie davon ausgehen müssen, dass der Terminkalender der Teilnehmer sehr voll ist, sollte die Terminfindung am besten am Ende der Besprechung erfolgen.

Besonderheiten

- Leuchten Sie den Videokonferenzraum gut aus – die Teilnehmer können sich dann gegenseitig besser sehen, außerdem wird das so genannte "Bildrauschen" (verringerte Bildqualität) reduziert. Vermeiden Sie direkte Sonneneinstrahlung; das Licht blendet entweder den Sprecher oder reflektiert auf den Bildschirmen.
- Gehen Sie nicht automatisch davon aus, dass alle Teilnehmer im Umgang mit Videokonferenzen geübt sind. Gerade "Neulinge" sind oft ein bisschen angespannt. Dessen sollten Sie sich zumindest bewusst sein, um ein zurückhaltendes Verhalten nicht falsch zu deuten. Am besten klären Sie zu Beginn der Videokonferenz mit den Teilnehmern ab, ob die Technik funktioniert oder ob irgendwo Unterstützungsbedarf besteht.
- Wenn sich nicht alle Teilnehmer kennen, ist eine kurze Vorstellungsrunde zu Beginn sinnvoll. Ansonsten kann es passieren, dass die Teilnehmer nach der Konferenz fragen, wer eigentlich die anderen Teilnehmer waren. Insbesondere wenn viele Standorte zugeschaltet werden, sind auf den Bildschirmen nur viele kleine, vielleicht unscharfe Köpfe zu sehen.

- Bestimmte Moderationsmittel (z.B. Flipcharts, Pinnwände) lassen sich in einer Videokonferenz nur sehr eingeschränkt nutzen, da sie über den Bildschirm nicht oder nicht gut zu sehen sind.
- Sollen Inhalte vom PC übertragen werden, ist zu beachten: Nur wenn alle Teilnehmer zwei Bildschirme benutzen, können sie neben der Präsentation auch noch die anderen Teilnehmer sehen. Die Inhalte sind nur dann gut erkennbar, wenn die Bildschirme groß genug sind. Nutzen Sie auf jeden Fall den Präsentationsmodus der Anwendungen, damit der gesamte Bildschirm ausgenutzt wird – auch Word, Excel und Adobe Acrobat bieten diese Möglichkeit.
- Falls die Stühle im Videokonferenzraum eine Kipp- oder Rollfunktion haben, verwenden Sie diese Funktionen nicht. Das bringt unnötige Unruhe in das übertragene Bild. Natürlich müssen Sie nicht steif wie ein Ölgötze dasitzen, aber ein wenig mehr Ruhe als in Präsenzsitzungen ist durchaus angebracht.
- Denken Sie daran, dass eventuell direkt nach Ihrer Videokonferenz andere Personen die Anlage nutzen wollen. Beenden Sie deshalb die Besprechung pünktlich.

Der richtige Ton

- Sprechen Sie deutlich und in normaler Lautstärke. Viele Teilnehmer von Videokonferenzen glauben, sie müssten die Entfernung mit ihrer Stimme überbrücken. Das täuscht – die Mikrofone von Videokonferenzanlagen sind extrem empfindlich und Zimmerlautstärke reicht für eine gute Verständigung aus. Außerdem werden so Nerven und Ohren der Konferenzteilnehmer (und evtl. der Mitarbeiter in angrenzenden Büros) geschont.
- Bei den meisten Anlagen kann man sein eigenes Mikrofon bequem stumm schalten, entweder über einen Knopf auf dem Mikrofon oder per Fernbedienung. Diese Funktion sollten Sie nutzen, wenn Sie z.B. kurz Rücksprache mit einem Teilnehmer Ihres eigenen Standorts halten oder andere störende Geräusche verursachen müssen und in dieser Zeit keinen eigenen Wortbeitrag haben. Es kann sehr sinnvoll sein – insbesondere bei längerer Stummschaltung – dies kurz anzukündigen, da die anderen Teilnehmer es sonst als unhöflich empfinden könnten.
- Achten Sie grundsätzlich auf alle Geräusche, die Sie verursachen. Das Verschieben eines Glases, Tassengeklapper, das Tippen auf einer Tastatur oder vermeintlich leise Nebengespräche werden von den empfindlichen Mikrofone übertragen und von den anderen Teilnehmern als sehr störend empfunden. Also: Tassen stets anheben und nicht schieben, und vor dem Öffnen des Mineralwassers direkt neben dem Mikrofon dieses erst stummschalten.
- Auch Signale von Handys, Blackberrys oder UMTS-Karten können Videokonferenzen extrem stören. Schalten Sie die Geräte entweder ganz aus (nicht nur auf "lautlos") oder legen Sie sie in genügendem Abstand vom Mikrofon ab.
- Wenn Sie etwas sagen, sollten Sie "freie Bahn" zum Mikrofon haben. Ansonsten kann es sein, dass Ihre Stimme nur sehr dumpf oder leise übertragen wird. Denken Sie auch an ungewöhnliche Hindernisse wie einen aufgeklappten Notebook-Bildschirm. Vielleicht steht das Mikrofon auch auf dem Tisch hinter Ihnen.
- Sprechen Sie deutlich und nicht zu schnell. Auch bei schnellen Verbindungen treten manchmal kurze Tonstörungen auf.

- Auf keinen Fall sollte mehr als eine Person gleichzeitig sprechen. Allerdings passiert das sehr leicht, da es bei der Übertragung meist eine Verzögerung von ein bis zwei Sekunden gibt. Falls Sie mit einer anderen Person gleichzeitig sprechen – seien Sie der Klügere und geben Sie nach. Sobald der andere Wortbeitrag beendet ist, können Sie Ihren nachholen. Andernfalls verstehen die Teilnehmer weder Ihren noch den anderen Beitrag.
- Achten Sie darauf, welche Lautstärke bei der Anlage bzw. dem Fernseher eingestellt ist. Bei einer ungünstigen Einstellung kommt es zu unangenehmen Rückkopplungen bei den anderen Teilnehmern.

Nachbereitung

Im Anschluss an die Videokonferenz wird kurzfristig das Protokoll erstellt und versendet. Abhängig von der Unternehmens- und Projektkultur ist eine vorherige Abstimmung mit den Teilnehmern notwendig bzw. kann darauf verzichtet werden. Insbesondere bei komplizierten oder strittigen Themen ist es empfehlenswert, dass die Teilnehmer das Protokoll vorab lesen und freigeben.

Um sicherzustellen, dass die protokollierten Maßnahmen auch in die Tat umgesetzt werden, muss deren Umsetzung nach Abschluss der Sitzung kontrolliert werden. Dafür ist – sofern in der Besprechung nichts anderes vereinbart wurde – der Initiator der Sitzung verantwortlich. Ansonsten kann es Ihnen passieren, dass Ihre gut vorbereitete und durchgeführte Videokonferenz am Ende keine greifbaren Ergebnisse erzielt.

Vor- und Nachteile von Videokonferenzen

Vorteile

- Die Reisekosten entfallen (oder werden reduziert), da die Teilnehmer nicht (so oft) persönlich zum Meeting erscheinen müssen.
- Die Produktivität steigt, da keine Reisezeiten anfallen.
- Videokonferenzen sind ein Beitrag zum Umweltschutz, da durch die wegfallenden Reisen weniger CO₂ ausgestoßen wird. T-Systems betont diesen Aspekt übrigens stark: Videokonferenzen sind dort ein bedeutender Bestandteil der so genannten "Zero-Emission-Meeting-Initiative".
- Die Flexibilität im Projekt wird erhöht, da Videokonferenzen schneller, spontaner und öfter stattfinden können als Meetings mit Reiseaufwand.
- Die Standortunabhängigkeit bei der Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten sowie die Zusammenarbeit im Projekt zwischen den Standorten werden gefördert.
- Im Gegensatz zu Telefonkonferenzen und E-Mails sind bei Videokonferenzen Mimik und Gestik der Teilnehmer sichtbar und können die Kommunikation unterstützen (z.B. um die Wichtigkeit bestimmter Punkte zu unterstreichen). Darüber hinaus können die Teilnehmer auch einige Sachinformationen visuell vermitteln ("So stelle ich mir den Entwurf ungefähr vor").
- Die Gefahr der sozialen Isolation in verteilten Projektteams wird verringert.

- Der durch Dienstreisen entstehende Stress bei Mitarbeitern lässt sich reduzieren, weil einige Präsenzmeetings durch Videokonferenzen ersetzt werden können.
- Ressourcen – insbesondere Experten – werden geschont. Durch Videokonferenzen können auch solche Personen in Entscheidungen einbezogen werden, die normalerweise nicht auf Dienstreisen gehen. Spezielle Know-how-Träger müssen nur an einem Standort zur Verfügung stehen und können dann flexibel zur Besprechung bestimmter Themen hinzugezogen werden.

Nachteile

- Videokonferenzen sind technisch aufwendig und erfordern neben freien Räumlichkeiten eine Anfangsinvestition im fünfstelligen Euro-Bereich.
- Videokonferenzen erfordern von den Teilnehmern ein deutlich höheres Maß an Disziplin als Präsenzmeetings, außerdem ein wenig Übung im Umgang mit der Technik.
- Bestimmte Themen können in Videokonferenzen erfahrungsgemäß nur schwer behandelt werden, z.B. persönliche Konflikte oder sehr komplexe Sachverhalte.

Alternativen zur Videokonferenz

Videokonferenzen sind nicht die einzige Alternative zu Präsenzmeetings. Darüber hinaus gibt es die folgenden Besprechungsarten:

- **Webkonferenzen oder Online-Konferenzen:** Jeder Teilnehmer der Webkonferenz sitzt an seinem PC und nimmt mittels einer entsprechenden Software, einem Headset und einer Webcam an der Besprechung teil. Im Vergleich zur Videokonferenz ist die notwendige Anfangsinvestition deutlich geringer. Über diverse Anbieter im Internet ist es möglich, auch ohne eigene Infrastruktur innerhalb weniger Minuten eine Webkonferenz zu initiieren. Allerdings ist die Webkonferenz eher eine "Telefonkonferenz mit Bildübertragung", d.h. jeder Teilnehmer nimmt "für sich" teil, während bei einer Videokonferenz "Besprechungsatmosphäre" herrscht.
- **Telefonkonferenzen:** Die Teilnehmer wählen sich von einem beliebigen Telefon in eine so genannte "Bridge" ein. Das ist eine Telefonanlage, die die Dienstleistung der Telefonkonferenz zur Verfügung stellt. Der einzelne Teilnehmer benötigt nur die Einwahlnummer und ggf. ein Passwort. Für Dreier-Telefonkonferenzen bietet die Telekom eine Standarddienstleistung an. Für größere Telefonkonferenzen gibt es sowohl Unternehmenslösungen zur dauerhaften Nutzung als auch "Pay-per-use"-Anbieter im Internet.
- **Chatsysteme oder Instant Messaging:** Im Gegensatz zur E-Mail findet hier eine synchrone Kommunikation statt, d.h. alle Teilnehmer sind gleichzeitig online und können den Diskussionsverlauf verfolgen. Diese Technik ist für bestimmte Anwendungsgebiete im Projekt gut geeignet, z.B. für kurze und klar zu formulierende Rückfragen oder Terminabsprachen. In der Regel ersetzen Chatsysteme und Instant Messaging aber eher den E-Mail-Verkehr als persönliche Treffen.
- **Diskussionsforen oder Wikis:** Hier erfolgt die Kommunikation asynchron und ist wie beim Chatten oder Instant Messaging primär textbasiert. Die Anwendungsfälle ähneln sich, wobei die Ergebnisse in

Diskussionsforen und Wikis eher dauerhaften Charakter haben, da sie üblicherweise auch dauerhaft gespeichert werden.

Fazit

Videokonferenzen werden Präsenzmeetings und damit ggf. verbundene Dienstreisen im Projekt nicht vollkommen ersetzen. Sie können aber einen großen Beitrag zur Reduzierung von Reisekosten sowie zur Verbesserung der standortübergreifenden Zusammenarbeit leisten. Wichtig ist, Videokonferenzen gewissenhaft vorzubereiten und durchzuführen. Unter dieser Voraussetzung sind sie in zahlreichen Projektsituationen für verteilt arbeitende Teams ein sehr guter Kommunikationskanal.

Literatur

- Pearn Kandola: Cisco-Studie "Successful Video Communication", Januar 2009:
http://newsroom.cisco.com/dlls/2009/ekits/Video_Communication.pdf
- IWMF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung: Face to Phase: Die Konvergenz von Geschäftsreisen und VirtualMeetings, Februar 2009:
http://www.vdr-service.de/portal/cms/obj/_offen/kompetenzzentrum/literatur/easynet_konvergenz-v-geschaeftsreisen-u-virtualmeetings_20080113.pdf
- DFN Deutsches Forschungsnetz: Empfehlungen zur Vorbereitung einer Videokonferenz, Juli 2008:
http://vcc.zih.tu-dresden.de/vc/handbuch/vk_handbuch_v3.pdf
- Green IT – Videokonferenzen als Klimahelfer, in: WirtschaftsWoche Online, 29.02.2008:
<http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/videokonferenzen-als-klimahelfer-266789/>
- Virtuelle Meetings – Videokonferenzen setzen sich durch, in: WirtschaftsWoche Online, 26.02.2009:
<http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/videokonferenzen-setzen-sich-durch-389039/>