

7 Tipps zu Besonderheiten virtueller Teams

1. Lassen Sie das Team zusammenwachsen

Auch oder insbesondere bei virtuellen Teams ist es wichtig, dass sich die Akteure untereinander kennen und gegenseitig richtig einschätzen können. Geben Sie dazu ausreichend Gelegenheit, damit das Projektteam die bekannten Entwicklungsphasen von Gruppen durchlaufen: Zusammenfinden (Forming), Auseinandersetzen (Storming) und Vertrauensbildung (Norming) liegen vor dem tatsächlichen und effizienten Lösen der Projektaufgaben (Performing). Setzen Sie wenn möglich auf bereits gebildete Teams.

2. Zeigen Sie die Menschen im virtuellen Team

Alle Projektmitarbeiter legen persönliche Profile an, in denen sie ihre Kontaktdaten sowie Hinweise zur Erreichbarkeit angeben. Sehen Sie in diesen persönlichen Seiten auch vor, dass Fotos eingestellt werden. Damit unterstützen Sie das gegenseitige Kennen lernen und geben dem virtuellen Team Gesichter.

3. Erarbeiten Sie Standards für die Zusammenarbeit

Die unterschiedlichen Qualitätsansprüche der Teilnehmer müssen in verbindliche Vorgaben für das konkrete Projekt abgestimmt werden. Für höhere Transparenz und Effizienz sollten die das Projekt begleitenden Dokumentationen und Berichte durch definierte und im Projektraum hinterlegte Dokumentvorlagen vereinheitlicht werden. Kontinuierlich stattfindende Projektsitzungen, Telefon- oder Online-Konferenzen geben Raum für den persönlicheren Austausch aber auch für die Klärung von Missverständnissen oder Konflikten.

4. Stimmen Sie das Team auf Besonderheiten der virtuellen Kommunikation ein

Bei der virtuellen Projektarbeit fallen für die menschliche Kommunikation wichtige Zusatzinformationen weg. Äußerungen werden schriftlich aufgenommen, wobei Erläuterungen durch Stimmlage, Räuspern, Körperhaltung, Gesichtsmimik oder Augenausdruck wegfallen. Schriftliche Aussagen werden daher anders aufgenommen als gesprochene Sätze. Humorvolle Aussagen oder gar Ironie werden oft nicht erkannt. Machen Sie allen Beteiligten dieses Phänomen bewusst. Gute Hilfestellung bietet die für den Austausch in Online-Diskussionsforen entwickelte Regelsammlung, die so genannte „Netiquette“ [<http://www.usenetverwaltung.org/netiquette>]. Faustregel: „Erst lesen, dann denken. Noch einmal lesen, noch einmal denken. Und wirklich dann erst ärgern.“

5. Vereinbaren Sie verbindliche Kommunikationsregeln

Damit es nicht zu ins Leere laufenden Kontaktaufnahmen kommt, müssen die unterschiedlichen Kernarbeitszeiten, Feiertage und Urlaubszeiten gegenseitig transparent gemacht werden. Es können verbindliche Zeiten vereinbart werden, zu denen die Beteiligten offen für die Projektkommunikation sind. Je nach dem, ob die elektronische Post häufig gelesen werden kann, sollte das Team entscheiden, wie man sich bevorzugt informiert. Für Telefonate legen Sie fest, dass Anrufbeantworter eingerichtet werden und immer sinnvolle aber auch bündige Nachrichten hinterlassen werden.

6. Konkretisieren Sie den kritischen Pfad im Projekt

Einige Vorgänge im Projekt stehen in enger Abhängigkeit zueinander. Zum Beispiel wenn Teilschritte nur dann erfolgen können, wenn andere Projektaufgaben gelöst wurden. Oft erkennen einzelne Projektmitarbeiter nicht, dass andere auf ihre Ergebnisse warten. In verteilt tätigen Teams ist diese Gefahr sehr groß. Verdeutlichen Sie daher diesen kritischen Pfad und machen Sie ihn wiederholt allen Beteiligten bewusst.

7. Planen Sie feierliche Meilenstein-Aktionen ein

Projekte werden fassbarer und übersichtlicher, wenn sie in Teilvorgänge mit definierten Zielsetzungen gegliedert werden. Etappenziele im Projekt, die so genannten Meilensteine, bieten die Gelegenheit, die Teamarbeit zu loben, die Gruppe zu festigen und die Beteiligten zu motivieren. Denken Sie dabei an den Satz von Tom DeMarco in seinem Roman über Projektmanagement „Der Termin“: „Ein Projekt braucht sowohl Ziele als auch Termine. Sie sollten sich voneinander unterscheiden.“