



Foto: Krejci

Autor

Gerhard P. Krejci

Organisationsberater, Trainer, Coach

office@forTeamsAndLeaders.at

„Trust needs touch“

Warum virtuelle Projektarbeit oft nicht funktioniert

Sie arbeiten in Wien, Moskau und Schanghai – gemeinsam an einem Projekt. Mehrkulturell besetzte und virtuell vernetzte Teams sind im Zeitalter der Flexibilisierung keine Seltenheit mehr. Doch welche Herausforderungen birgt diese Arbeitsweise? Eine qualitative Befragung von Projektleitern in Deutschland, Österreich und der Schweiz geht derzeit der Frage nach, wie sich Führungskräfte auf die Arbeit mit solchen Teams vorbereiten und welche Schwierigkeiten sie sehen. Der erste Zwischenbericht zeigt die Hürden des virtuellen Arbeitens auf.

In internationalen Organisationen arbeiten Projektteams zunehmend über Unternehmens-, Landes- und Zeitzonengrenzen hinweg. Sie kommunizieren über E-Mails, Chatrooms oder Telefonkonferenzen und treffen sich nur selten im nicht virtuellen Raum. Diese Arbeitsweise bringt viele Vorteile für die Arbeitgeber. Sie können ihr Know-how unabhängig vom Ort einsetzen und Synergien durch Kooperationen schaffen – sowohl innerhalb von Unternehmen als auch über deren Grenzen hinaus. Da ihre Mitarbeiter in verschiedenen Ländern und Regionen aktiv sind, können sie deren Nähe zu bestimmten Märkten und ihr damit verbundenes Wissen besser nutzen. Außerdem sparen sie häufig Personal- und Reisekosten. Denn sie

können bestimmte Arbeiten in Länder mit niedrigen Lohnkosten auslagern – und sich darum bemühen, die Reisekosten gering zu halten.

Neben diesen Vorteilen müssen die Projektbeteiligten jedoch auch Herausforderungen bewältigen. Mitglieder virtueller Teams müssen selbstständig arbeiten und eine hohe Grundmotivation mitbringen. Denn der persönliche Austausch mit Kollegen und Vorgesetzten beschränkt sich für sie auf die Kommunikation über E-Mail, Telefon, Online-Chat oder Videokonferenz. Diese Kommunikationsprozesse sind teilweise umständlich, und die Technik funktioniert nicht immer reibungslos. Virtuelle Teams sind zudem häufig

sehr heterogen. Die Teammitglieder stammen meist aus unterschiedlichen Abteilungen, Bereichen oder gar Unternehmen und bringen individuelle Qualifikationen mit. Hinzu kommen unterschiedliche Muttersprachen sowie kulturelle und religiöse Prägungen. Diese Unterschiede können zwar – sinnvoll genutzt – zu guten und kreativen Ergebnissen führen. In der praktischen Zusammenarbeit führen sie jedoch häufig zu Missverständnissen und Konflikten.

Viele Organisationen gehen relativ unbedarft und unkritisch an die Herausforderungen der virtuellen Projektarbeit heran, wie die laufende Projektleiter-Studie zeigt. Seit 2008 befragt der Autor dieses Beitrags Führungs-

kräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nach ihren Erfahrungen mit internationalen virtuellen Projekten. Zwölf Projektleiter haben bereits an der qualitativen Studie teilgenommen, darunter Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen – von der Automobilindustrie über IT-Services bis hin zu Finanzdienstleistungen.

Kostenargumente

Der Befragung zufolge stehen bei der Entscheidung, ob ein Unternehmen virtuelle Teams einsetzt oder nicht, hauptsächlich Kostenargumente im Vordergrund. Die meisten Unternehmen entscheiden sich für diese Arbeitsweise, weil sie ihre Personalkosten senken möchten. Aufgrund der Reisekosten verzichten die Teams zudem weitgehend auf Zusammenkünfte. Diese rein betriebswirtschaftliche Orientierung ist jedoch nicht unproblematisch. Denn nicht selten reduzieren Präsenztreffen den späteren Aufwand in der Kommunikation erheblich. Wenn der Teamzusammenhang fehlt und die Mitarbeiter nicht effektiv zusammenarbeiten, entstehen unter Umständen Kosten, die ein Präsenzmeeting vermeiden könnte.

Kommunikation

Viele Projektleiter vernachlässigen die „Soft Facts“ der virtuellen Teamarbeit. Kein Wunder, denn ihre Projekte verfolgen meist sachliche Zwecke. Sie zielen darauf ab, mit bestimmten Ressourcen an Zeit, Geld und Mitarbeitern ein Ziel zu erreichen. Diese nüchterne Orientierung begünstigt die Konzentration auf fachliche Fragen sowie den Einsatz der passenden Kommunikationswerkzeuge und eine gewisse Technikverliebtheit. Welche Fallen die Kommunikation über technische Medien beinhaltet, ist längst nicht allen Projektverantwortlichen bewusst.

Obwohl die Kommunikation über technische Medien eigentlich dazu gedacht ist, die Zusammenarbeit zu erleichtern, macht es sie de facto in vielen Fällen aufwendiger. Gesprächsteilnehmer filtern und interpretieren Kommunikation üblicherweise auf Basis der verbalen und nonverbalen Informationen, die sie bekommen. Da in der Kommunikation über technische Medien viele dieser Informationen fehlen, kommt es immer wieder zu Missverständnissen oder Verständnisproblemen. Während Mitarbeiter im direkten

Gespräch neben dem gesprochenen Wort auch Mimik und Körpersprache ihres Gesprächspartners lesen können, sind sie im Telefonat darauf angewiesen, Sprache, Stimme und Modulationen zu interpretieren. Eine Projektleiterin sagte im Interview, sie habe erst lernen müssen, wie unterschiedlich ein „Ja“ klingen kann, um herausfinden zu können, was damit im Einzelfall gemeint ist. Noch schwieriger wird es im Internetchat. Hier fallen Stimme, Modulation und nonverbale Signale völlig weg und die Gesprächspartner sehen nur das geschriebene Wort, das sich oft auf die eine oder die andere Weise interpretieren lässt.

Nicht jedes Medium eignet sich daher für jeden Kommunikationsbedarf. Vielen Projektteams werden diese Zusammenhänge allerdings erst klar, wenn bereits Konflikte aufgetreten sind und die Arbeit nicht vorangeht. Befeuert werden die Kommunikationsprobleme vielfach durch Sprachbarrieren in internationalen Projekten. Potenzielle Hürden sind dabei nicht nur die Muttersprachen, sondern auch die verschiedenen Fachsprachen der Teammitglieder. Manche Missverständnisse bedürfen langer Klärungen und Diskussionen und erfordern einen hohen persönlichen Arbeitseinsatz durch die Projektleiter, die in solchen Fällen in ihren Teams vermitteln, „übersetzen“ und beruhigen müssen. Diese zusätzlichen Anforderungen bringen sie manchmal an ihre Belastungsgrenzen und bleiben nicht ohne Auswirkung auf ihre Führungsarbeit.

Führung

Durch die geografische Verteilung der Mitarbeiter bedarf es einer besonders klaren und eindeutigen Aufteilung der Aufgaben im Projektteam. Die Projektleiter verteilen die Aufträge üblicherweise in kleinen Portionen an die Teammitglieder, die diese Aufgaben dann meist alleine bearbeiten und die Ergebnisse danach einer zentralen Koordinationsstelle übergeben. Die Mitarbeiter kennen oft nur ihre Einzelaufgaben, lediglich die Vorgesetzten überblicken das Große und Ganze. Als Führungskräfte wissen sie, wer gerade was bearbeitet, und stellen bei Bedarf Verknüpfungen her. Dabei sind sie jedoch darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter wahrheitsgemäß, offen und zeitgerecht über den Fortschritt ihrer Arbeit berichten.

In den meisten Fällen laufen die Kommunikationswege sternförmig über die Projektleitung, was deren Bedeutung besonders hervorhebt. Die Führungskräfte erteilen Anweisungen und kontrollieren den Fortschritt jeder einzelnen Aktivität. Mehrkulturell zusammengesetzte, virtuell arbeitende Teams werden somit normalerweise hierarchisch geführt – mit starker Betonung der Autorität der Projektleitung. Diese Feststellung wurde bei einer Präsentation in einem großen Unternehmen aufgeregt diskutiert und von allen bestätigten Aussage einer Teilnehmerin: „Wir führen nicht hierarchisch, aber doch straffer“. Die Eigendynamik der Teamarbeit fördert eine solche Führungskultur dennoch nicht. Alternativ könnten Organisationen auch dem gesamten Team einen Projektauftrag erteilen – und nicht nur Einzelpersonen mit Aufgaben betrauen. Zudem könnten sie die Lösung diverser Projektaufgaben an kleine Gruppen delegieren und in der Teamarbeit punktuell Möglichkeiten finden, von Angesicht zu Angesicht zu arbeiten.

Präsenztreffen

Wenn Mitglieder virtueller Teams unsicher im Umgang miteinander sind oder wenig Vertrauen in die Zuverlässigkeit ihrer Kollegen haben, liegt das größtenteils an der Anonymität der Arbeitsprozesse. Die Mitarbeiter kennen sich meist nicht persönlich, dabei wären regelmäßige Präsenztreffen wichtig, um Vertrauen aufzubauen, komplexe Fragestellungen zu bearbeiten, gute Stimmung im Team herzustellen und die Gruppe am Ziel auszurichten.

Wenn es um Vertrauen geht, ist der Aussage von Charles Handy über virtuelle Teams zuzustimmen: „Trust needs touch“. Allerdings liegt der Ball nicht nur bei den Organisationen, sondern auch bei den Projektleitern, die wenig Präsenztreffen organisieren. Selbst persönliche Treffen mit einzelnen Teammitgliedern und deren Linienvorgesetzten finden selten statt. Dabei wäre es von Vorteil, sich über die lokalen Gegebenheiten zu informieren, Sachzwänge der Linienvorgesetzten zu erfragen sowie persönliche Beziehungen zu den Mitarbeitern zu pflegen und somit eine Vertrauensbasis in alle Richtungen aufbauen zu können. Dass diese Treffen unterbleiben, hat unterschiedliche Gründe. Einige

Projektleiter erkennen die Bedeutung dieser Treffen nicht. Andere wissen oder glauben, dass diese Meetings intern auf Ablehnung stoßen und setzen sich daher erst gar nicht dafür ein. Eine Projektleiterin sagte beispielsweise im Interview, „Von Präsenztreffen mit meinem Team kann ich nur träumen. Dafür ist natürlich kein Geld da“. Hier könnte das Personalmanagement im Vorfeld unterstützend zur Seite stehen und an den verschiedenen Stellen in der Organisation beratend wirken, um die jeweiligen Entscheidungsträger von der Sinnhaftigkeit der Treffen zu überzeugen.

Vorbereitung

Ein weiteres Thema, das in den Interviews immer wieder aufkam, war die mangelnde Vorbereitung der Teammitglieder. Besonders auffällig ist, dass die Unternehmen ihre Projektteams relativ selten explizit auf mehr-

kulturelle Kompetenzen und den adäquaten Umgang mit neuen Kommunikationsmedien vorbereiten. Auf die Frage nach Unterschieden im Team erwähnten die Projektleiter vorwiegend sprachliche oder nationale Unterschiede und bemühten dabei regelmäßig Stereotype wie „Die Amerikaner sind ...“, „Die Schwedin war ...“ oder „Das ist wieder mal typisch asiatisch“.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass international tätige Unternehmen die Vorbereitung auf die Arbeit in mehrkulturellen virtuellen Projektteams als eine persönliche Angelegenheit der Mitarbeiter betrachten und voraussetzen scheinen, dass ihre Beschäftigten genügend Kompetenzen für diese Arbeitsweise mitbringen. Das entspricht in vielen Fällen jedoch nicht der Realität. Virtuelle Projektteams benötigen daher eine Vorbereitung, die sich nicht auf Sprachkurse oder

länderspezifische Trainings beschränkt. Da die Mitarbeiter immer wieder in unterschiedlichen Konstellationen zusammenarbeiten, eignet sich eine möglichst breit angelegte Einführung in interkulturelle Fragestellungen und Probleme am besten, um sie auf ihre Tätigkeit vorzubereiten. Es empfiehlt sich, in allen Aktivitäten der Personalentwicklung – vom Mitarbeitergespräch bis hin zum Kommunikationsseminar – für den Umgang mit Unterschieden und Kultur zu sensibilisieren. Das Personalmanagement könnte zusätzlich Workshops zum Projekt-Kick-off organisieren, die in das Thema einführen. Wichtig ist, dass die Trainer Erfahrung in der Arbeit mit mehrkulturellen virtuellen Projektteams mitbringen. Unternehmen sind gut beraten, sich mit den „Soft Factors“ der virtuellen Projektarbeit zu beschäftigen. Denn diese Arbeitsform wird in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen.



Wir kommen zu Ihnen, damit sich am Stellenmarkt mehr bewegt.



Nutzen Sie unser Service: www.ams.at oder 0800 500 150.

Alle 90 Sekunden wird eine Stelle unter Mitwirkung des AMS besetzt: Profitieren auch Sie von Österreichs größtem Stellenmarkt und von der persönlichen Beratung durch unsere AMS Mitarbeiter/innen des Service für Unternehmen. **Ihr ArbeitsMarktService**



Sie sind gefragt.