

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
2 Eigenschaften und Besonderheiten von virtuellen Projekten	5
2.1 Charakteristika virtueller Projekte	5
2.2 Chancen virtueller Projekte	6
2.3 Risiken virtueller Projekte	9
3 Anforderungen an virtuelle Projekte.....	11
3.1 Anforderungen an die Projektteammitglieder	11
3.2 Technische Anforderungen und Möglichkeiten.....	18
3.3 Weitere Anforderungen	25
4 Virtuelles Projektmanagement	30
4.1 Auftragsvereinbarung/Projektdesign	34
4.2 Startphase virtueller Projekte.....	39
4.3 Besonderheiten in der Durchführungsphase virtueller Projekte..	46
4.3.1 Projektinformation, -kommunikation, und -dokumentation	46
4.3.2 Projektdiagnose und -steuerung	50
4.3.3 Umgang mit kulturellen Unterschieden	59
4.3.4 Qualifizierung der Projektmitglieder	63
4.3.5 Projektmarketing	66
4.4 Abschluss virtueller Projekte	70
4.5 Teamregeln für virtuelle Projektteams.....	72
4.6 IuK-Technologien und deren Nutzung	78
4.6.1 Vorstellung der IuK-Technologien und Auswahl eines geeigneten Mediums	78
4.6.2 Regeln zur Nutzung der verschiedenen Medien	101
5 Virtuelle Projektarbeit im Back Office eines Finanzdienstleisters: ein Erfahrungsbericht	111
5.1 Projektdesign.....	112
5.2 Feedbacksammlung.....	113
5.3 Projektreview	120

6	Anhang: Checklisten und Arbeitshilfen	124
6.1	Überblick über die Anforderungen an Projektleiter und Projektmitarbeiter virtueller Projekte	124
6.2	Lebenszyklus von Projektteams.....	129
6.3	Muster für einen Projektauftrag.....	131
6.4	Agenda Kick-off	133
6.5	Verzeichnisstruktur Projektordner	140
6.6	Muster für eine Aktivitätenliste	141
6.7	Muster für ein Teamverzeichnis.....	142
6.8	Muster für einen Teamkalender	143
6.9	Beurteilung der Teamsituation	144
6.10	Teammeeting.....	145
6.11	Prozessbeobachtung.....	148
6.12	Erfolgsunterstützendes Führungsverhalten.....	150
6.13	Grundsätze virtueller Führungsaktivitäten	151
6.14	Vertrauensfaktoren innerhalb des virtuellen Projektteams	154
6.15	Interventionen im virtuellen Projektteam	159
6.16	Diskussion kultureller Unterschiede.....	162
6.17	Verhaltensbeispiele in verschiedenen funktionalen Kulturen.....	163
6.18	Tipps für persönliche Aufzeichnungen	164
6.19	Aufgaben-Kommunikationsart-Matrix	165
6.20	Kommunikationsintensität	165
6.21	Medienauswahl-Matrix	166
6.22	Vor- und Nachteile von Videokonferenzen im Vergleich zu persönlichen Meetings	167
6.23	Einsatz von Videokonferenzen im Vergleich zu persönlichen Meetings.....	169
6.24	Technisches Glossar.....	171
	Anmerkungen.....	185
	Literatur.....	189
	Stichwortverzeichnis	191

1 Einleitung

Entstehung „virtueller Projektteams“

Die zunehmende Vernetzung und die rasche Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) haben in den letzten Jahren die Möglichkeiten, mit Personen an anderen Orten zu kommunizieren, stark erweitert. Entfernungen spielen dabei nur noch eine untergeordnete Rolle. Immer häufiger kommt dieser „death of distance“ auch bei kooperativer Arbeit zum Tragen. So wird es möglich, dass Menschen zusammenarbeiten, obwohl sie sich nicht am gleichen Ort befinden, d. h., die gemeinsame Aufgabebearbeitung und die räumliche Unabhängigkeit stehen sich nicht mehr unvereinbar gegenüber.

Gleichzeitig ist in vielen Unternehmen ein vermehrter Einsatz von Projektteams zu beobachten. Die enge Zusammenarbeit von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Qualifikationen, hoher Flexibilität und guten Leistungen lässt die Projektarbeit den herkömmlichen Organisationsformen in vielen Fällen als überlegen erscheinen. Daher ist die Zusammenarbeit in Projekten als eine besonders geeignete Organisationsform zur Lösung komplexer Fragestellungen in den meisten Unternehmen etabliert.

Bei der Projektarbeit sind enge Kommunikationsbeziehungen zwischen den Teammitgliedern von großer Bedeutung für den Projekterfolg. In konventionellen Projektteams arbeiten die Teammitglieder dazu üblicherweise räumlich nah beieinander. Dadurch kommt es zu regelmäßigen Meetings, zufälligen Treffen im Flur, Zusammenkünften zum Mittagessen, spontanen Besuchen im Büro der anderen Teammitglieder etc. Kennzeichnend für intensive Teamarbeit in konventionellen Projekten ist damit die Nutzung der persönlichen informellen Kontakte.

Diese Arbeitsmethoden funktionieren nicht mehr bei Teammitgliedern, die einen Großteil der Zeit nicht in ihren Büros anzutreffen sind oder an verschiedenen Orten arbeiten – über die ganze Welt verstreut oder auch nur in verschiedenen Teilen ein und derselben Stadt. Genau dies ist jedoch zunehmend der Fall. Die steigende Spezialisierung der Mitarbeiter und die räumliche Ausdehnung der Unternehmen haben zur Folge, dass immer häufiger auf Know-how-Träger unterschiedlichster Bereiche und Lokationen zurückgegriffen werden muss. Eine geografische Verteilung ergibt sich auch für den Fall, dass Mitglieder unterschiedlicher Unternehmen zu einem Team

zusammengestellt werden sollen, was im Zuge einer gesteigerten Bedeutung von Unternehmensnetzwerken mittlerweile häufiger vorkommt.

Die Chance, ein Projektteam ohne Standortbeschränkungen und mit niedrigem Reiseaufwand aus den verschiedenen Einheiten flexibel zusammenzusetzen, kommt dabei neben der Spezialisierung der verteilten Mitarbeiter auch den knappen Ressourcen entgegen und verhilft zu entsprechenden positiven Effekten. Der Bedarf an virtuell organisierter Projektarbeit steigt angesichts dessen kontinuierlich an.

Diese „virtuellen Projektteams“ gilt es trotz geografischer Verteilung und individueller Unterschiede zu vereinen und arbeitsfähig zu machen. Zur Überbrückung der räumlichen Distanz muss der Informations- und Wissensaustausch der Mitglieder virtueller Teams untereinander durch geeignete IuK-Technologien (z. B. E-Mail, Videokonferenzen, Telefonkonferenzen, Projektportale) unterstützt werden, die in den Unternehmen bereits Einzug gehalten haben bzw. früher oder später noch Einzug halten werden.

Ziel/Inhalt des Leitfadens

Das Management virtueller Projekte unterscheidet sich von dem konventioneller Projekte, da die räumlichen, organisatorischen, ggf. auch zeitlichen Unterschiede sowie die Abhängigkeit von IuK-Technologien das Zusammenspiel komplizierter machen. Dies wirft für potenzielle Leiter und Mitarbeiter von virtuellen Projekten eine Reihe von Fragen auf, die im Rahmen des vorliegenden Leitfadens beantwortet werden sollen. Die Fragen dienen gleichzeitig als Richtschnur für die Erarbeitung von Empfehlungen, wie in den Unternehmen mit dem Thema „virtuelles Projektmanagement“ in strukturierter Weise umgegangen werden kann. Ziel ist es, zukünftige Mitarbeiter und Leiter virtueller Projekte dazu zu befähigen, diese Instrumente zur Verbesserung der Wirksamkeit ihrer Projekte einzusetzen.

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt des Leitfadens (s. Abbildung 1):

- Was sind die charakteristischen Eigenschaften von virtuellen Projekten? Worin liegen ihre besonderen Chancen und Risiken? (*Kapitel 2*)
- Welche besonderen Anforderungen werden an die Projektleiter und Teammitglieder virtueller Projekte gestellt? Welche technischen Voraussetzungen/IuK-Technologien sind für die wirksame Durchführung solcher Projekte notwendig und möglich? Welche weiteren Anforderungen (z. B. an die Unternehmenskultur, an die Projektthemen) sollten erfüllt sein, damit virtuelle Projekte erfolgreich sind? (*Kapitel 3*)

- Welche Besonderheiten sind in den einzelnen Projektphasen/bei den einzelnen Projektaufgaben zu beachten? Mit welchen Methoden, Instrumenten und Regeln kann das virtuelle Projekt effizient durchgeführt und die Zusammenarbeit unterstützt werden? Kurz: Wie muss ein „virtuelles Projektmanagement“ ausgestaltet sein? (*Kapitel 4*)
- Welche Erfahrungen sind im Rahmen eines beispielhaften virtuellen Projekts gemacht worden? (*Kapitel 5*)

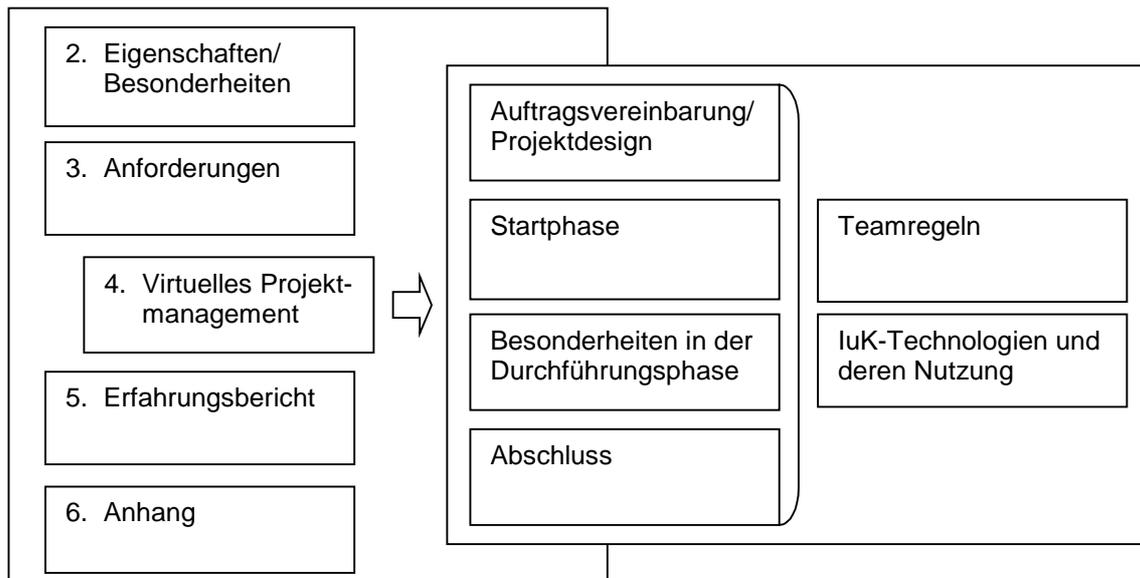


Abbildung 1: Aufbau des Leitfadens

Schwerpunkt des Leitfadens bildet Kapitel 4 mit konkreten Methoden und Werkzeugen zur Durchführung virtueller Projekte. Dabei ist die Praktikabilität der Instrumente hervorzuheben, die nach dem Baukastensystem zusammengestellt und im Projektalltag umgesetzt werden können. Dieses Kapitel ist auch für einen schnellen praktischen Einstieg des Lesers geeignet. Des Weiteren befinden sich in Kapitel 6 „Checklisten und Arbeitshilfen“ praktische Hilfsmittel zur Durchführung virtueller Projekte, die von der beiliegenden CD-ROM direkt heruntergeladen werden können.

Da die virtuelle Projektarbeit als komplex einzustufen ist, ist auch der Leitfaden entsprechend detailliert angelegt und umfangreich gestaltet. In diesem Zusammenhang wurde insbesondere Wert auf eine klare Strukturierung gelegt. Die Querverweise in den einzelnen Kapiteln verdeutlichen die Vernetzung zwischen den verschiedenen Aspekten des virtuellen Projektmanagements.

Zielgruppe des Leitfadens sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen unterschiedlichster Branchen (unabhängig von ihrer Ansiedlung in Linien- oder Querschnittsfunktionen), die als Leiter und Mitglieder virtueller Projekte in Frage kommen.

Dabei sollte der Leser Kenntnisse und Erfahrungen aus Tätigkeiten im Rahmen des konventionellen Projektmanagements mitbringen, da hierauf im Leitfaden nicht näher eingegangen wird.

Konventionelle versus virtuelle Projekte

Im Rahmen dieses Leitfadens wird eine idealtypische Trennlinie zwischen konventionellen und virtuellen Projekten gezogen, um die Unterschiede zwischen beiden Projektformen deutlich herausstellen zu können.

In der Realität lässt sich diese Trennschärfe zwischen beiden Projektformen im Allgemeinen jedoch nicht beobachten. Entsprechende IuK-Technologien werden auch in konventionellen Projekten eingesetzt, insbesondere wenn Mitarbeiter aus unterschiedlichen Einheiten eingebunden sind. Jedoch finden die Projektsitzungen sowie die Arbeitstreffen meist als persönliche Meetings statt.

Bei der Durchführung virtueller Projekte hingegen sollten diese als solche offiziell gestartet und die Projektarbeit dann im Kern auf elektronischer Basis durchgeführt werden. Das bedeutet aber nicht, dass persönliche Treffen in virtuellen Projekten konsequent ausgeschlossen werden, sondern sie bleiben vielmehr in ausgewählten Projektabschnitten ein wichtiger Bestandteil der Projektarbeit.

Virtuelle und persönliche Kommunikation ergänzen sich bei beiden Projektformen, wobei bei virtuellen Projekten der Schwerpunkt auf der elektronischen Kommunikation, bei konventionellen Projekten hingegen auf der persönlichen Kommunikation liegt.

Da der Nutzen und die Chancen virtueller Projektarbeit hoch und die grundlegenden technischen Möglichkeiten in vielen Unternehmen vorhanden sein dürften, ist es nach Meinung der Autoren – falls nicht schon geschehen – nunmehr an der Zeit, die virtuelle Organisationsform von Projekten in den Unternehmen zu forcieren bzw. nachhaltig zu etablieren.