# Virtuelles Projektmanagement

Ein  InLoox Whitepaper

# Inhalt

1. Der Trend zum virtuellen Projektmanagement ..... 3

2. Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit ..... 5

3. Führung auf Distanz ..... 6

3.1 Besonderheiten ..... 6

3.2 Virtuelle Teams geschickt motivieren ..... 8

3.3 Das operative PMO ..... 8

4. Virtuelle Meetings ..... 10

4.1 Videokonferenz vs. Telefonkonferenz ..... 10

4.2 Videokonferenz vs. Persönliches Meeting ..... 10

4.3 Technik: Freund oder Feind? ..... 11

4.4 Virtuelle Konferenzen fair gestalten ..... 11

5. Fazit und Checkliste ..... 13

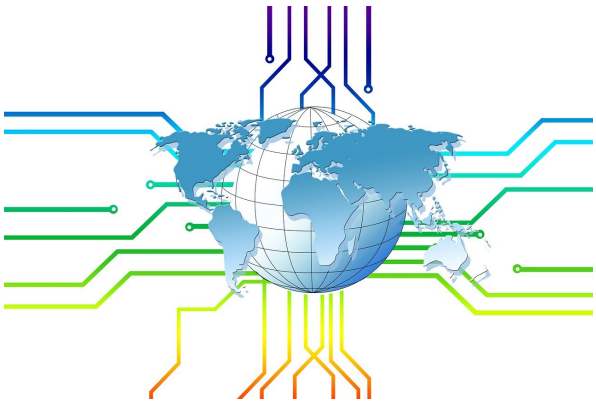
# 1. Der Trend zum virtuellen Projektmanagement

Virtuelle Zusammenarbeit ist bereits heute sehr gefragt und wird auch in Zukunft im Rahmen der Technologisierung und Digitalisierung zunehmen. Auf Grund ihrer Neuartigkeit scheint virtuelle Projektarbeit eine große Herausforderung für Teams darzustellen. In diesem Whitepaper steigen wir tiefer in die Welt des virtuellen PM ein und bringen Ihnen Herausforderungen, Chancen, Best Practices und Tipps rund um virtuelles Projektmanagement näher.

Doch wie kam es überhaupt zum virtuellen PM? Grundsätzlich wurde der Trend in den letzten Jahren vor allem durch die folgenden drei Faktoren hervorgerufen:

**Digitalisierung ermöglicht Austausch über weite Distanzen**

Zum einen wurde im Zuge der Digitalisierung ein Austausch über weite Distanzen möglich. Damit haben Unternehmen heutzutage die Möglichkeit, sämtliches auf der Welt vorhandenes Know-How zu nutzen. Lebt der Experte für Onlinemarketing, der eine Bereicherung für das neue Projekt wäre, in Australien, dann stellt diese Tatsache für moderne Unternehmen zwar eine Herausforderung dar, jedoch kein Hindernis. Der Experte kann dennoch mit Hilfe von technischen Mitteln als vollwertiges Teammitglied integriert werden und das Projekt mit seinem Know-How bereichern.



### Wirtschaftliche Entwicklung von neuen Märkten

Des Weiteren entwickeln sich aktuell einige neue Märkte, die auch wirtschaftlich mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Beispiele hierfür sind China oder Indien. Für Unternehmen ist es von hoher Bedeutung, auf diesen Märkten präsent und vor Ort zu sein, um weiter zu wachsen. Vor allem, da in einigen Fällen die Gesetzgebung der Länder eine Zusammenarbeit mit einheimischen Firmen verlangt, um in diesen Märkten tätig sein zu dürfen. Dies führt zu weit verteilten Projektteams, die ebenso auf eine virtuelle Zusammenarbeit angewiesen sind.



### Outsourcing liegt im Trend

Unter Outsourcing wird die Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens auf einen externen Zulieferer verstanden. Die Inanspruchnahme von qualifizierten oder spezialisierten Vorlieferanten reduziert meist die Produktions-, Entwicklungs- oder Dienstleistungsgemeinkosten eines Betriebes. Outsourcing liegt im Trend, da Unternehmen ihre Fixkosten verstärkt kritisch betrachten. Im Gegensatz zu spezialisierte Abteilungen im Unternehmen können Zulieferer über die Vertragsgestaltung viel kurzfristiger auf- und abgebaut werden. In Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern werden Teams ebenfalls häufig zu virtuellen Teams.

# 2. Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit

Im Rahmen dieser drei Faktoren wurden bereits einige Vorteile virtueller Teams, wie Kosteneinsparungen oder ein hoher Grad an Spezialisierung und Know-How der einzelnen Teammitglieder, angesprochen. Doch natürlich bringt die virtuelle Zusammenarbeit auch einige Herausforderungen mit sich.

Virtuelle Projektarbeit führt unter anderem zu einem zerteilten Prozess. Grund hierfür sind kommunikative, geografische und kulturelle Barrieren, die Teammitglieder und Projektleiter in allen Schritten überwinden müssen. Dies wird vor allem zu Beginn eine große Herausforderung darstellen und sich möglicherweise im Laufe der Zusammenarbeit minimieren, wenn sich die Mitglieder aufeinander eingestellt haben.

Zusätzlich können kulturelle und auch fachliche Unterschiede zu Missverständnissen führen. Schon allein Sprachbarrieren erschweren eine Zusammenarbeit, doch kulturelle Unterschiede sind kritischer, da nicht alle Projektmitarbeiter über interkulturelle Kompetenz verfügen. Ist das virtuelle Team zudem etwas größer, lässt sich eine weitere Herausforderung erkennen: Die Mitglieder treffen sich eher selten alle persönlich. Dadurch gestaltet sich die Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ und eines Teamzusammenhalts als sehr kompliziert.



**Gut zu wissen**: Mit InLoox 9 Web App und InLoox 9 für Outlook können Projektmitarbeiter unabhängig von ihrem geografischen Ort gemeinsam an einem Projekt arbeiten. Je nach Berechtigung kann jedes Teammitglied beispielsweise zu erledigende Aufgaben für das Team erstellen oder den Zeitplan anpassen.

# 3. Führung auf Distanz

Geographisch verteilte Teams finden im virtuellen Projektraum eine neue gemeinsame Plattform. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit dieser Teams im Vergleich zur klassischen Arbeitsweise und inwieweit unterscheidet sich die Art, virtuelle Teams zu führen? Erfahren Sie hier, welche spannenden Möglichkeiten der Zusammenarbeit virtuelle Teams bieten.

## 3.1 Besonderheiten

### Vertrauen trotz Distanz?

Die wohl größte Herausforderung für die Führungskraft eines virtuellen Teams ist das Teambuilding. Wie kann Vertrauen ohne ständigen persönlichen Kontakt zwischen den Mitarbeitern aufgebaut werden? Statt des klassischen Gesprächs in der Kaffeeküche sollte bewusst Platz für informelle Unterhaltungen geschaffen werden. Dies kann zum Beispiel am Anfang oder Ende einer Videokonferenz geschehen. Wenn möglich, sollten die Teammitglieder jedoch schon zum Projektstart die Möglichkeit eines persönlichen Treffens haben. Organisieren Sie dafür ein Kick-Off-Meeting.

### Kulturelle Vielfalt

Andere Länder, andere Sitten – da virtuelle Teams durch kulturelle Heterogenität bestechen, können leicht Missverständnisse auftreten. Ist man jedoch bereit, diese auch offen zu thematisieren, werden viele Probleme vermieden. Denn es muss nicht zwangsläufig zu einem großen Culture Clash und der Bestätigung gängiger Stereotypen kommen: manche kulturellen Unterschiede sind auf den ersten Blick nicht sichtbar und schaffen somit mehr Probleme als offensichtliche Unterschiede. Man denke nur an einen unterschiedlichen Ton beim Schreiben einer E-Mail: dieser kann je nach Land lockerer oder zurückhaltender sein, auch wenn es sich immer um eine formelle E-Mail handelt.

### Projektkommunikation

Ein zentraler Punkt beim Leiten eines virtuellen Teams ist Kommunikation. Face-to-face-Meetings gestalten sich aufgrund der räumlichen Distanz oft schwierig, sollten jedoch trotzdem in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, um das Team zu stärken. Setzen Sie bewusst Körpersprache in Videobesprechungen ein, da nonverbale Aspekte sonst „untergehen“ und Sprachprobleme auftreten können. Auch Konflikte und Probleme sind weniger sichtbar und müssen deshalb frühzeitig angesprochen werden.



### Transparenz

Im Gegensatz zu stationären Teams muss ein virtueller Führungsstil viel strukturierter und klarer sein. Der Teamleiter gibt von Anfang an eine klare Richtung und gemeinsame Regeln vor, da virtuelle Teams nicht so schnell „zusammenwachsen“ und sich aufeinander abstimmen können. Auch die Rolle eines jeden Teammitglieds soll klar definiert sein, da viel Selbstmotivation gefordert ist.

### Anforderungen an die Mitarbeiter

Weil ortsunabhängig auf Wissen und Ressourcen zugegriffen werden kann, können Mitarbeiter nach bester Fachkompetenz ausgewählt werden. Dies bedeutet eine erhöhte Effektivität und Leistung. Sie sollten jedoch internationale Erfahrung mitbringen, um sich schnell in den globalen Arbeitsablauf einleben zu können. Flexibilität ist hingegen aufgrund der unterschiedlichen Zeitzonen gefragt: die Uhrzeit eines Meetings wird nie für alle Teilnehmer ideal sein; um Fairness zu gewährleisten, kann ein Meeting aber jedes Mal zu einer anderen Zeit abgehalten werden.

© InLoox GmbH

# 3.2 Virtuelle Teams geschickt motivieren

Nicht nur Führung spielt eine wichtige Rolle in der Teamarbeit, auch Motivation ist sehr wichtig für ein funktionierendes Team.

Üblicherweise sind die Teammitglieder eines virtuellen Projektteams über unterschiedliche Länder sowie Zeitzonen verteilt. Die Mitarbeiter arbeiten so gut wie nie oder nur vereinzelt am selben Ort. Vergleichen wir virtuelle Teams mit „konventionellen" Teams, dann fehlt häufig ein ausschlaggebender Aspekt: der zwischenmenschliche, persönliche Kontakt und damit auch die gegenseitige Motivation. Denn in virtuellen Teams findet der Kontakt mit Kollegen lediglich mittels Technik und weniger häufig statt, als in Teams, die am selben Ort tätig sind. Während nicht-virtuelle Kollegen gemeinsam Mittag machen oder zwischendurch einen kurzen Schwatz an der Kaffeemaschine halten, treffen virtuelle Teams meist nur zu vorab festgesetzten Meetings aufeinander. Aus diesen Gründen sollten Projektleiter von virtuellen Teams dem Thema Mitarbeitermotivation etwas mehr Aufmerksamkeit widmen.

Motivation ist natürlich nicht nur bei virtuellen Teams ein heikles Thema. Jede Führungskraft hat manchmal das Problem, dass Mitarbeiter Termine nicht einhalten, Deadlines absichtlich verzögern oder schlechte Leistungen erbringen. Doch als virtueller Projektleiter müssen Sie diese Probleme aus der Distanz unter Kontrolle bringen. Unsere Tipps helfen Ihnen dabei:

### Beobachten Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeiter

Um Motivationsprobleme frühzeitig zu erkennen, sollten Sie das Verhalten Ihrer Mitarbeiter genau beobachten. Denn als virtueller Projektleiter bekommen Sie viel weniger Signale von Ihren Mitarbeitern und sollten in der Lage sein diese zu erkennen. Hier einige Beispiele für mögliche Signale für Motivationsprobleme:

- Ihr Mitarbeiter hat plötzlich Probleme mit der Einhaltung von Terminen.
- Der Mitarbeiter erledigt regelmäßige Aufgaben langsamer als zuvor.
- Bei einer Telefonkonferenz wird das Teammitglied zunehmend schweigsamer und bringt weniger Ideen und Vorschläge ein.
- Ihr Mitarbeiter schreibt weniger E-Mails als gewöhnlich und sucht keinen Kontakt zum Team.

### Reagieren Sie aktiv

Sollten Sie eines oder mehrere dieser Signale bei einem Teammitglied beobachten, ist es an der Zeit aktiv zu werden. Gehen Sie auf den Mitarbeiter zu und erkundigen Sie sich nach dessen Befinden. Wenn Ihr Mitarbeiter versucht die Fassade zu wahren und nicht offen sprechen möchte, dann sollten Sie Ihm erst einmal etwas Zeit geben. Anschließend sprechen Sie ihn erneut darauf an. Damit zeigen Sie nicht nur ehrliches Interesse am Befinden der Person, sondern achten auch die Privatsphäre.

### Entwickeln Sie gemeinsam einen Plan

Nachdem Sie optimalerweise mit dem Mitarbeiter offen über seine Probleme sprechen konnten, entwickeln Sie gemeinsam einen Plan zur Verbesserung. Dieser Plan wird natürlich von Person zu Person unterschiedlich sein, dennoch möchten wir Ihnen ein Beispiel an die Hand geben:

**Problem:** Dem Mitarbeiter fehlt der Teamzusammenhalt und durch die räumliche Distanz hat er das Gefühl auf sich allein gestellt zu sein. Deshalb fühlt er sich den Herausforderungen des Projektalltags nicht gewappnet und diese Angst führt zu Demotivation.

**Lösungsvorschlag:** In diesem Fall kann es sein, dass sogar mehrere Mitarbeiter ähnlich fühlen. Hier können Sie ein regelmäßiges, reales Mitarbeitertreffen einführen. Treffen Sie sich ein- oder zweimal im Jahr (wenn nötig auch öfter) und unternehmen Sie verschiedene Aktivitäten, um den Teamzusammenhalt zu stärken. Dadurch entwickeln Sie sich mit der Zeit zu einem guten Team und die Mitarbeiter stellen sich gemeinsam den Herausforderungen des Projektalltags. Wenn alle an einem Strang ziehen und den Teamrückhalt spüren, sind auch die Mitarbeiter motivierter.



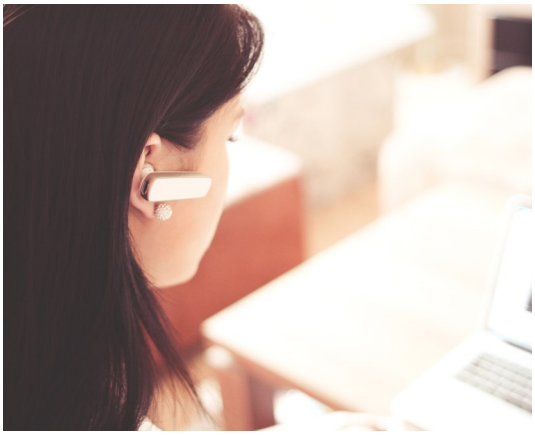
Virtuelle Projektteams stehen anderen Herausforderungen gegenüber als Teams, die am selben Ort tätig sind. Doch wenn Sie als Projektleiter sich der kritischen Aspekte bewusst sind und diese aktiv angehen, kann auch die virtuelle Projektarbeit ein spannendes Tätigkeitsfeld sein.

# 4. Virtuelle Meetings

Das mitunter wichtigste Kommunikationsmittel im virtuellen Projektmanagement sind regelmäßige Meetings. Moderne Technologien erlauben es dabei auch, die Distanz durch die verbindende Funktion des Internets wettzumachen und virtuelle Meetings abzuhalten – meist in Form von Videokonferenzen. Was Sie dabei beachten sollten, erfahren Sie hier.

## 4.1 Videokonferenz vs. Telefonkonferenz

Waren früher nur telefonische Gespräche mit Mitarbeitern an anderen Standorten möglich, wird dies heute durch eine visuelle Komponente ergänzt. So kann man fast schon von einer face-to-face-Situation sprechen: das Meeting wirkt persönlicher und die Teilnehmer können die Reaktionen der anderen besser interpretieren, weil die Kommunikation nicht um den Faktor Körpersprache reduziert ist. Außerdem ist so die Aufmerksamkeit der Meetingteilnehmer stärker gebunden und man wird nicht so leicht abgelenkt, z. B. von eingehenden E-Mails.



## 4.2 Videokonferenz vs. Persönliches Meeting

Online-Konferenzen sind im Vergleich zu Geschäftsreisen für persönliche Treffen einfacher und günstiger in der Organisation, und noch dazu umweltfreundlicher. Zudem ist auch eine gemeinsame Terminfindung wesentlich leichter, da keine Reisezeiten berücksichtigt werden müssen. Da mit unvorhergesehenen Ereignissen, die die Reisezeit verzögern, gerechnet werden muss, sind Videokonferenzen die planungssichere Alternative. Insbesondere für Menschen mit einer körperlichen Beeinträchtigung kann die Konferenz vom eigenen Schreibtisch aus den Arbeitsablauf vereinfachen. Trotz der vielen Vorteile, die Videokonferenzen bieten, kann ein persönliches Treffen in bestimmten Situationen erforderlich sein, zum Beispiel beim Aufbau einer neuen Geschäftsbeziehung. Als externer Projektdienstleister hilft ein persönlicher Besuch beim Kunden auch die Unternehmenskultur besser kennenzulernen.

## 4.3 Technik: Freund oder Feind?

Ein Webmeeting funktioniert nur mit der passenden technischen Ausstattung. Grundlagen sind PCs oder Laptops mit Internetanschluss, Kamera, Mikrofon, Lautsprecher und eventuell auch eine spezielle Software eines Videokonferenz-Anbieters. Die Konferenzhardware sollte bereits vor der ersten Videokonferenz auf ihre Funktionsfähigkeit getestet werden. So kann sich der Meeting-Organisator gleich mit der notwendigen Technik vertraut machen Dabei sollte auch auf eine geeignete Raumausleuchtung geachtet werden um eine bestmögliche Qualität der Bildübertragung zu erreichen. Eventuelle Störquellen, wie zum Beispiel Lärm bei geöffneten Fenstern, sollten beseitigt werden. Und zu guter Letzt: schöpfen Sie die Potenziale der Technik aus. Beim Screen-Sharing kann der Bildschirminhalt eines Computers einfach an die der anderen Besprechungsteilnehmer übertragen werden. So können Inhalte visualisiert und konkreter besprochen werden. Es besteht auch die Möglichkeit, Dokumente gleichzeitig gemeinsam zu bearbeiten (Application Sharing oder Document Sharing genannt).

## 4.4 Virtuelle Konferenzen fair gestalten

Für virtuelle Teams, die nie oder nur vereinzelt am selben Ort arbeiten und dennoch eine gute Teamleistung erbringen müssen, sind virtuelle Konferenzen essentiell. Diese Calls oder Videokonferenzen finden meist regelmäßig statt und bestimmen letztendlich den Projekterfolg. Es werden Aufgaben untereinander abgestimmt, der Projektstatus überprüft und neue Aufgaben verteilt. Also alles, das in einem „normalen“ Teammeeting eben auch besprochen wird. Doch wie können globale Calls möglichst fair für alle Teilnehmer gestaltet werden? Wir haben ein paar Lösungsvorschläge für Sie zusammengetragen.

Um virtuelle Meetings so fair wie möglich zu gestalten, haben wir uns auf die drei wichtigsten Rahmenbedingungen konzentriert: Zeitpunkt, Kommunikationskanal und Sprachbarrieren. Wenn Sie sich entlang dieser Leitlinien entlang hangeln, werden Ihre globalen Telefonkonferenzen Stück für Stück fairer:

### Zeitpunkt



Bei der Wahl der Uhrzeit sollten Sie auf keinen Fall einen bestimmten Standort, eine Zeitzone oder eine Mitarbeitergruppe bevorzugen. Das wichtigste ist es, die Unannehmlichkeiten auf alle fair zu verteilen und niemanden zu bevorzugen oder zu benachteiligen. Eine Möglichkeit ist es, die Konferenzzeiten kontinuierlich so abzuändern, dass sie für jedes Teammitglied einmal während der Arbeitszeit und ein anderes Mal außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Tauschen Sie einfach durch, damit hat jeder einmal Pech und ein anderes Mal wiederum Glück. Diese Regeln gelten auch für den Projektleiter oder Führungskräfte, denn sobald Sie Ausnahmen zulassen, fühlt sich der Rest benachteiligt.



### Kommunikationskanal

Häufig kommt es vor, dass ein Teil des Teams am selben Ort arbeitet, während andere Mitglieder einzeln virtuell hinzugeschalten werden. Hier nimmt die ortsansässige Gruppe in der Regel über ein Telefon (Lautsprecher) oder einen Skype-Account teil. Auf den ersten Blick scheint dies völlig in Ordnung. Doch versetzen Sie sich einmal in die einzelnen Mitarbeiter, die hinzugeschalten werden. Die Einzelpersonen werden eine gewisse Dominanz der Gruppe spüren und sich vielleicht eingeschüchtert fühlen. Um solche Dominanzeffekte zu vermeiden, sollten ortsansässige Gruppen ebenfalls einzeln und aus verschiedenen Räumen teilnehmen. Damit steht allen nur noch der gleiche Kommunikationskanal zur Verfügung und Gruppen können sich nicht unbemerkt untereinander absprechen.

### Sprachbarrieren

Durch die räumliche Verteilung auf verschiedene Länder bzw. Kontinente, ist auch die Sprache ein Problem in globalen Calls. In der Regel werden Sie sich auf eine gemeinsame Sprache – meist Englisch – einigen und diese während dem Call zur Kommunikation nutzen. Nun fühlen sich unter Umständen einige Teammitglieder unwohl, wenn sie in einer anderen Sprache kommunizieren, andere wiederum haben kein Problem damit. Dieses Unbehagen können Sie mit einem einfachen Trick enorm reduzieren. Senden Sie vor jedem Call eine Agenda an alle Teilnehmer. Auf Basis der Agenda können sich alle vorbereiten und ggf. auch sprachlich in bestimmte Themen einarbeiten.



# 5. Fazit und Checkliste

Nach dieser detaillierten Betrachtung des virtuellen Projektmanagements, können einige wichtige Erkenntnisse festgehalten werden:

Virtuelles Projektmanagement stellt Projektleiter und auch das Projektteam vor große Herausforderungen. Dennoch liefert es eine gute Alternative zum „konventionellen“ Projektmanagement. Für virtuelles PM sprechen vor allem Kosten-, Kompetenz- und Diversitygründe.

Die Herausforderungen, wie Mitarbeitermotivation, Führung oder Meeting Gestaltung unterscheiden sich vom „konventionellen“ PM, jedoch hat jede Variante ihre kritischen Aspekte und Sie sollten in beiden Fällen wissen, wie Sie damit umgehen müssen.

Wenn Sie die folgenden Punkte der Checkliste im Hinterkopf behalten, dann steht einer erfolgreichen virtuellen Zusammenarbeit nichts mehr im Wege:

- ☑ Teammitglieder verfügen über interkulturelle Kompetenz
- ☑ Durchführung von vertrauensbildenden Maßnahmen
- ☑ Durchführung von teambildenden Maßnahmen
- ☑ Technische Voraussetzungen für virtuelle Meetings
- ☑ Bewusster Einsatz von Körpersprache in Videokonferenzen
- ☑ Regelmäßige Face-to-Face Meetings
- ☑ Faire Gestaltung globaler Telefonkonferenzen
- ☑ Mitarbeitermotivation und Führung als kritische Aspekte

# Über InLoox

Das Münchner Unternehmen InLoox wurde 1999 gegründet und entwickelt Projektmanagement-Lösungen, die Geschäftsprozesse vereinfachen und beschleunigen. Endanwender können entweder via InLoox für Outlook, einer intuitiven, vollständig in Microsoft Outlook integrierten Projektmanagement-Software oder über die Online-Projektsoftware InLoox Web App auf ihre Projektdaten zugreifen. InLoox ist mittlerweile bei 20 Prozent der DAX-Unternehmen und bei mehr als 50.000 Anwendern auf fünf Kontinenten und in über 50 Ländern im Einsatz. Zu den Kunden von InLoox zählen unter anderem AOK plus, AVIS, Canon, Charité Berlin, Deutsches Rotes Kreuz, Novartis, Schenker Deutschland, SEAT, Siemens, SOS Kinderdörfer, US Airways, ver.di u.v.m.

## Kontakt:


**Postanschrift:** Kantstraße 2
80802 München

**Telefon:** +49 (0) 89 358 99 88 - 0
**Telefax**: +49 (0) 89 358 99 88 - 99

**E-Mail**: info@inloox.com
**Webseite:** https://www.inloox.de


InLoox 30-Tage **kostenlos** ausprobieren:

https://www.inloox.de/testen