

„Ob er wohl stinkt?“

Der besondere Reiz virtueller Projekte

Virtuelle Teams können aufgrund der Heterogenität der Teammitglieder, deren Virtuelle Projekte, bei denen die Projektmitarbeiter über mehrere Standorte verteilt sind, zeichnen sich durch eine besondere Komplexitätsebene aus. Offensichtlich ist, dass Technologien zur standortübergreifenden Zusammenarbeit und Kommunikation gebraucht werden – und sei es nur das „Steinzeitwerkzeug“ Telefon. Offensichtlich ist auch, dass aufgrund stark reduzierter informeller Kommunikation eine bessere Gesamtstruktur benötigt wird: klare Zieldefinitionen, brauchbare Teamregeln, sinnvolle Prozessbeschreibungen, etc. Doch was viel zu wenig beachtet wird, ist die menschliche Komponente in virtuellen Projekten. Sie bleibt oft auf der Strecke und macht das Leben im virtuellen Projekt unnötig schwer. Das muss nicht sein.

„Ob er wohl stinkt?“ Diese Frage überraschte mich doch etwas. In der Vorprojektphase hatte meine Mitarbeiterin – nennen wir sie Sabrina – eng mit einem Fachexperten – nennen wir ihn Tom – zusammengearbeitet. Die Aufgabe der beiden war es, eine Entscheidungsgrundlage für ein Projekt zu erarbeiten, die wir dem Auftraggeber vorlegen wollten. Obwohl sich beide nie gesehen hatten und somit nicht persönlich kannten, arbeiteten sie vorzüglich zusammen. Sie legten sich selbst einige Regeln der Zusammenarbeit fest, nutzten die verfügbaren Technologien virtuos und erarbeiteten eine Entscheidungsgrundlage, die ich als zukünftiger Projektleiter und auch der Auftraggeber sehr rasch abnickten. Das Projekt konnte also gestartet werden.

Meine Aufgabe als Projektleiter war es, zunächst das Projektteam zusammenzustellen. Das Projekt würde auf jeden Fall ein virtuelles Projekt werden, denn die benötigten Experten saßen an verschiedenen Standorten, nahe beim Kunden. Sie für das 6-monatige Projekt an einem Standort zusammenzuziehen, war nicht möglich. Da wir Experten für die virtuelle Zusammenarbeit und das virtuelle Projektmanagement sind, war das für uns auch kein Thema. Und natürlich nahm ich auch Sabrina und Tom in das Team. Sie waren durch die sehr gute Vorbereitung schon tief im Projekt und konnten dem Projekt so sicherlich sehr wichtige Impulse geben. Eben hatten wir festgelegt, dass nächsten Mittwoch in München das Präsenz-Kickoff für das Projekt stattfinden sollte.

Doch dann kam die überraschende Frage von Sabrina: „Ob er wohl stinkt?“ – „Wer?“, fragte ich. „Na Tom“, erwiderte Sabrina. „Ich kenne ihn doch gar nicht. Und ich mag Typen nicht, die unangenehm riechen“. – „Bisher bist du aber doch sehr gut mit Tom ausgekommen.“ – „Klar, da war ja auch eine sichere Distanz zwischen uns“.

Eine sichere Distanz – was für eine einfache und doch faszinierende Aussage. Geht es doch in virtuellen Teams und vor allem in Projektteams darum, die wahrgenommene virtuelle Distanz zu verringern. Und jetzt kommt Sabrina und stellt das in Frage, indem sie Sorge vor genau dieser Verringerung der Distanz hat. Dem wollte und musste ich auf den Grund gehen. Ich vereinbarte mit Sabrina einen Gesprächstermin für den Nachmittag desselben Tages.

Sabrina kam pünktlich in mein Büro und nach einem kurzen Smalltalk bat ich sie, den Hintergrund ihrer Aussage zu beschreiben.

„Nun“, meinte Sabrina, „ich arbeite mit Tom seit sechs Wochen intensiv zusammen. Wir haben uns von Anfang an darauf geeinigt, wie wir aus der Ferne miteinander umgehen, wie wir kommunizieren, wer wen wie informiert, wie wir die Werkzeuge effektiv und effizient einsetzen und vieles mehr. Es hat richtig Spaß gemacht, und wir haben tolle Ergebnisse geliefert. Das weißt du ja selbst, denn wir können das Projekt ja nun auch beginnen. Aber jetzt ...“, sie machte eine kurze Pause. „Jetzt lerne ich ihn persönlich kennen. Und was ist, wenn wir uns gar nicht so gut verstehen? Was ist, wenn er stinkt, was ich nicht leiden kann? Was ist, wenn er mein Outfit nicht mag, dass er bisher ja nur rudimentär vom Video her kennt? Ich habe Angst, dass unsere Beziehung belastet werden könnte.“ – „Mensch Sabrina, du musst Tom doch nicht heiraten. Wenn er stinkt, dann stinkt er halt!“, meinte ich. „Klar muss ich Tom nicht heiraten. Aber ich mag nicht, wenn Menschen stinken.“

Die Position Sabrinas hört sich zunächst in der Tat etwas seltsam an. Doch bei genauer Betrachtung hat sie absolut Recht. Ihr und Tom ist es gelungen, eine sehr gut eingeschwungene virtuelle Kooperation aufzubauen, die sehr gute Ergebnisse erzielte. Die Zusammenarbeit war so gut, dass es kaum Verbesserungsmöglichkeiten gab. Die beiden waren fast perfekt organisiert. Störungen aufgrund des persönlichen Kennenlernens hätten das Gefüge tatsächlich spürbar verändern können. Andererseits haben meine Erfahrungen mit vielen virtuellen Projekten gezeigt, dass das persönliche Kennen ein Faktor ist, der Motivation, Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit und Engagement deutlich verbessert. Dies wirkt sich vor allem positiv aus, wenn ein Projekt in eine Krise kommen sollte. Sabrina und Tom hatten noch keine Krise durchlebt. Würde die virtuelle Beziehung halten, wenn es z.B. im Projekt zum Konflikt kommt? Dessen war ich mir nicht sicher.

Ich beruhigte also Sabrina und bat sie, das virtuelle Präsenztreffen und damit auch das persönliche Kennenlernen von Tom unvoreingenommen anzunehmen. Das Treffen wird ihr auch die Chance geben, neben Tom andere Projektmitglieder kennenzulernen und so ein für das Projekt wichtiges Beziehungsgeflecht aufzubauen. Sabrina meinte, dass ich wohl Recht habe und sie keinen Gedanken mehr an einen möglicherweise stinkenden Tom verschwenden werde.

Endlich war der Tag des Präsenz-Kickoffs da. Aufgrund der erstklassigen Vorbereitung, zu der nicht zuletzt Sabrina entscheidend beitrug, wurde das Kickoff ein voller Erfolg. Durch geeignete Teambuildingaktivitäten gelang es uns, aus den Individuen ein schlagkräftiges Team zu formen,

das später im Projekt die eine oder andere Hürde souverän meisterte. Wir erarbeiteten einen effizienten Teamvertrag, legten Rollen und Verantwortlichkeiten fest, entwickelten eine Kommunikationsmatrix und einigten uns auf den Einsatz der Werkzeuge für Kommunikation, Zusammenarbeit und Projektmanagement. Nach drei Tagen beendeten wir das Kickoff mit dem guten Gefühl, einen erstklassigen „Aufschlag“ gemacht zu haben.

Am Tag nach dem Workshop traf ich Sabrina. „Hat er nun gestunken?“, fragte ich sie. „I wo“, antwortete Sabrina. „Es war alles wirklich richtig gut. Wir haben uns auch im persönlichen Kontakt gut verstanden. Und am zweiten Tag hatten wir so viel Vertrauen, dass wir einige Dinge angesprochen haben, die bisher noch nicht ganz so rund gelaufen sind. Wir konnten alle Probleme ausräumen und den anderen Teilnehmern am Workshop auch noch wertvolle Tipps geben. Ich habe ein sehr gutes Gefühl, dass wir nun auch schwierige Projektsituationen meistern. Außerdem sind wir alle ganz heiß darauf, jetzt gemeinsam das virtuelle Projekt nicht nur gut, sondern richtig gut abzuwickeln.“

Als Projektleiter freute mich diese Aussage sehr. Und als Mensch freute mich, dass Tom nicht stinkt.