

Analyse der Besonderheiten und Folgen räumlich getrennter Teamarbeit in Projekten

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades einer Diplom-Ökonomin der
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Britta Reckstadt



Erstprüfer: Prof. Dr. Michael H. Breitner

Hannover, 14. September 2010

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Motivation und Ziel der Arbeit.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Projektmanagement.....	4
2.1 Begriffsdefinitionen.....	4
2.2 Projektmanagementphasen nach <i>Patzak/Rattay</i>	6
2.3 Phase 1: Teamarbeit in der Projektstartphase	7
2.3.1 Teamzusammensetzung.....	7
2.3.2 Phasen der Teamentwicklung.....	9
2.4 Phase 2: Teamarbeit in der Projektdurchführungsphase.....	11
2.4.1 Kommunikation in Teams	11
2.4.2 Führung in Teams.....	13
2.4.3 Konflikte in Teams	14
2.5 Phase 3: Teamarbeit in der Projektabschlussphase.....	16
3 Räumlich getrennte Teams	17
3.1 Begriffsdefinitionen	17
3.2 Spezifische Merkmale räumlich getrennter Teams.....	20

3.3	Nutzen räumlich getrennter Teamarbeit	22
3.4	Herausforderungen räumlich getrennter Teamarbeit.....	24
3.5	Zwischenfazit.....	27
4	Auswirkungen räumlich getrennter Teamarbeit auf die Projektmanagementphasen	28
4.1	Phase 1: Räumlich getrennte Teamarbeit in der Projektstartphase.....	28
4.1.1	Teamzusammensetzung.....	28
4.1.2	Phasen der Teamentwicklung.....	35
4.2	Phase 2: Räumlich getrennte Teamarbeit in der Projektdurchführungsphase.....	38
4.2.1	Kommunikation in räumlich getrennten Teams.....	38
4.2.2	Führung in räumlich getrennten Teams	46
4.2.3	Konflikte in räumlich getrennten Teams.....	48
4.3	Phase 3: Räumlich getrennte Teamarbeit in der Projektabschlussphase.....	53
4.4	Zwischenfazit: Die Auswirkungen im Überblick	53
5	Handlungsempfehlungen zur Gestaltung räumlich getrennter Teamarbeit.....	56
5.1	Phase 1: Handlungsempfehlungen in der Projektstartphase.....	56
5.1.1	Handlungsempfehlungen auf Ebene der Teamzusammensetzung.....	56
5.1.2	Handlungsempfehlungen auf Ebene der Teamentwicklung	58

5.2	Phase 2: Handlungsempfehlungen in der Projektdurchführungsphase.....	61
5.2.1	Handlungsempfehlungen auf Ebene der Kommunikation	61
5.2.2	Handlungsempfehlungen auf Ebene der Führung	65
5.2.3	Handlungsempfehlungen auf Ebene der Konflikte	68
5.3	Phase 3: Handlungsempfehlungen in der Projektabschlussphase.....	72
5.4	Zwischenfazit: Die Handlungsempfehlungen im Überblick.....	72
6	Ganzheitliche Betrachtung räumlich getrennter Teamarbeit in Projekten	75
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	77
7.1	Zusammenfassung.....	77
7.2	Ausblick	81
	Literaturverzeichnis	83
	Glossar.....	103

1 Einleitung

1.1 Motivation und Ziel der Arbeit

„Virtuelle Projektteams sind keine vorübergehende ‚Mode-Erscheinung‘, sondern können eine ökonomisch zweckmäßige Antwort auf organisatorische Herausforderungen im Projektmanagement sein.“¹

In 74 Prozent der Unternehmen gehört die Arbeit in Projekten bereits zum Alltag.² Die Ursache für die Implementierung von Projektarbeit liegt vor allem in der steigenden Komplexität des Marktes.³ Um den Anforderungen adäquat begegnen zu können, werden Projektteams gebildet, deren größten Vorteil die befragten Unternehmen vor allem in der lösungsorientierteren Zusammenarbeit sehen.⁴

Die Art der Zusammenarbeit in einem Projektteam kann sehr unterschiedlich sein.⁵ Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung gewinnt insbesondere die virtuelle⁶ Zusammenarbeit zunehmend an Bedeutung.⁷ Die Teammitglieder virtueller Teams „arbeiten nicht am gleichen Ort und sehen sich selten bis nie.“⁸ Moderne Kommunikationsformen wie E-Mail, Instant Messaging oder Videokonferenzen ermöglichen diese Form der Zusammenarbeit.⁹ Virtuelle Teams werden sogar unter anderem als *Folge* der Möglichkeiten moderner Kommunikationsmittel gesehen.¹⁰ Bereits 2002 war zu beobachten, dass virtuelle Teamarbeit immer wichtiger wird.¹¹ Unternehmen wie die Microsoft Deutschland GmbH sowie die Telefónica O₂ Germany GmbH & Co. OHG ha-

¹ Keiser (2005), S. 1.

² Vgl. Hays (2010), S. 8 f.

³ Vgl. Hays (2010), S. 14 f.

⁴ Vgl. Hays (2010), S. 16.

⁵ Vgl. Hays (2010), S. 24.

⁶ Die Begriffe „virtuell“ und „räumlich getrennt“ werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Zu einer ausführlichen Erläuterung vgl. Kapitel 3.1.

⁷ Vgl. Schleidt (o. J.), S. 1.

⁸ Bühlmann (2008), S. 36.

⁹ Vgl. Terpitz (2007), S. 1.

¹⁰ Vgl. Kärner (2005), S. 1.

¹¹ Vgl. 5 Point AG (2005), S. 1.

ben die Potenziale dieser Form der Zusammenarbeit erkannt und setzen virtuelle Teams in ihren Unternehmen ein.¹²

Eine aktuelle Studie der *Hays* zeigt hingegen, dass Projektteams, die rein virtuell zusammenarbeiten, in Unternehmen noch nicht weit verbreitet sind.¹³

Ziel dieser Arbeit ist es, die Besonderheiten und Folgen räumlich getrennter Teamarbeit in Projekten zu analysieren. Aufbauend hierauf werden konkrete Handlungsempfehlungen für den Aufbau, die Arbeit und die Auflösung räumlich getrennter Teams entwickelt. Die Betrachtung erfolgt dabei vor dem Hintergrund grundlegender Managementphasen in einem Projekt, um eine praxisnahe sowie ganzheitliche Sicht auf Projektabläufe zu gewähren.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Nach der Einleitung wird in **Kapitel 2** auf die Grundlagen des Projektmanagements eingegangen. Dazu werden in Kapitel 2.1 zunächst die wichtigsten Begrifflichkeiten definiert. In Kapitel 2.2 werden die für Projekte grundlegenden Managementphasen vor dem Hintergrund des Wirkungsfelds „Teamarbeit“ erläutert. Auf dieser Grundlage wird in Kapitel 2.3 der Aufbau von Projektteams betrachtet, der neben der Teamzusammensetzung auch die Phasen der Teamentwicklung umfasst. Nachfolgend wird in Kapitel 2.4 auf die Bereiche der Kommunikation, Führung und Konflikte eingegangen. Inhalt von Kapitel 2.5 ist die Auflösung des Projektteams.

Gegenstand der Betrachtung in **Kapitel 3** sind räumlich getrennte Teams. Hierzu wird in Kapitel 3.1 die Relation zwischen den Begriffen „virtuelles Team“ und „räumlich getrenntes Team“ aufgezeigt. Anschließend werden in Kapitel 3.2 die spezifischen Merkmale räumlich getrennter Teams erläutert. Nach einer ausführlichen Darstellung der Vorteile in Kapitel 3.3 veranschaulicht Kapitel 3.4 die Herausforderungen räumlich getrennter Teamarbeit.

¹² Vgl. Konradt/Köppel (2008).

¹³ Vgl. Hays (2010), S. 24.

Kapitel 2 und 3 dienen als Grundlage, um in **Kapitel 4** die Auswirkungen räumlich getrennter Teamarbeit auf die Managementphasen in Projekten aufzuzeigen. Der Aufbau dieses Kapitels orientiert sich am zweiten Kapitel, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

Auf Grundlage der in Kapitel 4 analysierten Auswirkungen räumlich getrennter Teamarbeit, werden in **Kapitel 5** Handlungsempfehlungen entwickelt, die in **Kapitel 6** zusammen mit den Auswirkungen in eine ganzheitliche Darstellung überführt werden. Die Handlungsempfehlungen sollen dabei helfen, den Aufbau, die Arbeit und die Auflösung räumlich getrennter Teams erfolgreich zu gestalten.

Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse (Kapitel 7.1) sowie ein Ausblick in die Zukunft räumlich getrennter Teamarbeit (Kapitel 7.2) sind abschließend Gegenstand von **Kapitel 7**.

7 Zusammenfassung und Ausblick

7.1 Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Besonderheiten und Folgen räumlich getrennter Teamarbeit in Projekten zu analysieren, um konkrete Handlungsempfehlungen für den Aufbau, die Arbeit und die Auflösung von räumlich getrennten Teams zu entwickeln.

Die Darstellung der spezifischen Merkmale räumlich getrennter Teams führte zu der Erkenntnis, dass die räumliche Distanz und die medienvermittelte Kommunikation *die* wesentlichen Unterscheidungsmerkmale gegenüber konventionellen Teams darstellen.³⁹⁴ Setzen Unternehmen räumlich getrennte Teams ein, so bringt dies sowohl für die Unternehmen als auch für die einzelnen Teammitglieder Vorteile mit sich. Als wesentliche Vorteile für die Unternehmen konnte die Möglichkeit zur optimalen Teamzusammensetzung sowie die Einsparung von Kosten identifiziert werden. Unabhängig von der lokalen Verfügbarkeit ist es so möglich über räumliche Distanzen hinweg, Mitarbeiter für das Team zu rekrutieren, die über die erforderlichen Hard und Soft Skills verfügen. Der Einsatz moderner Kommunikationsmedien ermöglicht den Unternehmen zudem Online-Meetings abzuhalten, wodurch Reisekosten eingespart werden. Die einzelnen Teammitglieder profitieren bei dieser Form der Zusammenarbeit vor allem von größeren Entscheidungs- und Handlungsspielräumen.³⁹⁵ Gleichwohl konnte gezeigt werden, dass die Zusammenarbeit über räumliche Distanzen hinweg, den Teamleiter als auch die Teammitglieder vor neue Herausforderungen wie z. B. eine veränderte Führungs- und Konfliktsituation stellt. Diesen muss optimal begegnet werden, um den Erfolg der Zusammenarbeit sicherzustellen.³⁹⁶

³⁹⁴ Vgl. Kapitel 3.2.

³⁹⁵ Vgl. Kapitel 3.3.

³⁹⁶ Vgl. Kapitel 3.4.

Diese spezifischen Herausforderungen wurden mithilfe einer eingehenden Literaturrecherche analysiert und die Auswirkungen vor dem Hintergrund der grundlegenden Managementphasen von Projekten herausgearbeitet.

Ausgehend von den spezifischen Merkmalen der räumlichen Trennung und der medienvermittelten Kommunikation, konnte das Erfordernis an zusätzlichen Kompetenzen der Teammitglieder und des Teamleiters aufgezeigt werden. Die besondere Stellung einer ausgeprägten Kommunikations- und Medienkompetenz sowie die Erfordernis an Selbstmanagement wurden dargelegt. Als wesentliche Erkenntnis konnte herausgestellt werden, dass neben Hard Skills zugleich Soft Skills für eine Zusammenarbeit unter virtuellen Bedingungen bedeutsam sind.³⁹⁷

Die eingeschränkten Möglichkeiten zum gegenseitigen Kennenlernen und zum persönlichen Austausch führen in räumlich getrennten Teams zu Schwierigkeiten im Vertrauensaufbau, der unter medialen Bedingungen langsamer erfolgt.³⁹⁸

Mit dem Einsatz von Kommunikationstechnologien gehen Effekte einher wie z. B. die Informationsfilterung, die sich auf den zwischenmenschlichen Kommunikationsprozess negativ auswirken können. Eine Kenntnis dieser Effekte sowie ein angepasstes Verhalten sind für den reibungslosen Ablauf der Kommunikation unabdingbar. Weiterhin konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass sich je nach Kommunikationsaufgabe unterschiedliche Medien eignen, die den Kommunikationsprozess bestmöglich unterstützen. In diesem Zusammenhang wurde die Reichhaltigkeit der Medien erläutert, welche sich auf den Umfang der Information bezieht.³⁹⁹

Projektleiter müssen sich hinsichtlich ihrer Führungsaufgaben besonderen Herausforderungen stellen. So müssen Motivation und Kontrolle der Projektmitarbeiter über Distanz und Kommunikationsmedien ausgeübt werden. Hieraus

³⁹⁷ Vgl. Kapitel 4.1.1.

³⁹⁸ Vgl. Kapitel 4.1.2.

³⁹⁹ Vgl. Kapitel 4.2.1.

konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass sich das Rollenverständnis einer Führungskraft unter virtuellen Bedingungen verändert, insofern, dass sie die Projektmitarbeiter mehr coachen und unterstützen muss.⁴⁰⁰

Konflikte sind Bestandteil von Projektabläufen, sowohl in konventionellen als auch in räumlich getrennten Teams. Es wurde begründet, dass räumlich getrennte Teams ein zusätzliches Konfliktpotenzial bergen, z. B. durch den Einsatz asynchroner Kommunikationsmedien. Erschwerend kommt zudem hinzu, dass die räumliche Distanz eine frühzeitige Konflikterkennung schwieriger gestaltet.⁴⁰¹

Auch mit dem Prozess der Teamauflösung gehen in räumlich getrennten Teams Herausforderungen einher. Aufgrund der fehlenden Nähe besteht das Risiko, dass sich das Team leichter „verliert“. Zudem erschwert der Medieneinsatz den Abschluss in emotionaler Hinsicht.⁴⁰²

Anhand dieser Ausführungen wurde deutlich, dass räumlich getrennte Teams eine Vielzahl an Besonderheiten aufweisen. Auf Basis der zahlreichen Erkenntnisse sind klare Handlungsempfehlungen entwickelt worden.

Diese sind vor dem Hintergrund der grundlegenden Managementphasen eines Projekts in einer eigens entwickelten Darstellung zusammengefasst worden, um eine ganzheitliche und praxisnahe Sicht zu ermöglichen.

Abschließend soll eine Bewertung hinsichtlich der Eignung räumlich getrennter Teamarbeit in Projekten vorgenommen werden. In der Einleitung wurde erwähnt, dass Unternehmen, die rein virtuell zusammenarbeitende Projektteams einsetzen, noch selten sind. Im Rahmen dieser Arbeit wurden nicht nur Vorteile von virtueller Teamarbeit genannt sondern auch potenzielle Schwierigkeiten aufgezeigt, die ein Grund hierfür sein könnten. So müssen z. B. nicht medienaf-

⁴⁰⁰ Vgl. Kapitel 4.2.2.

⁴⁰¹ Vgl. Kapitel 4.2.3.

⁴⁰² Vgl. Kapitel 4.3.

fine Mitarbeiter vor Projektbeginn intensiv geschult werden.⁴⁰³ Hinsichtlich möglicher Probleme in der Zusammenarbeit sollten – wie in der Arbeit unter anderem zu den Themen Vertrauensaufbau oder auch medienbedingte Kommunikationsprobleme dargelegt – rein virtuelle Teamarbeiten vermieden werden, wenn z. B. ein reales Kick-off-Meeting möglich ist. Die Besonderheiten bei räumlich getrennten Teams, die auf den ersten Blick eine abschreckende Wirkung auf Entscheidungsträger haben könnten, werden von den Möglichkeiten wett gemacht. Ressourcen können gemeinsam genutzt werden und Projekten so gegebenenfalls zu mehr Erfolg verhelfen. Ist beispielsweise ein weit entfernter Experte, der zum Erfolg eines Projekts bedeutender und effizienter beitragen kann als andere vor Ort verfügbare Mitarbeiter, vorhanden, ist es mit den heutigen Kommunikationsmöglichkeiten einfach, ihn in das Team einzubinden. VoIP- und Chat-, E-Mail- und Wiki-Softwaresysteme, die einen bedeutenden Teil der Infrastruktur für räumliche getrennte Teams ausmachen können, bieten schnelle Mitteilungsformen und ermöglichen langfristige Wissensspeicherung. Letztendlich bleibt es jedoch eine wirtschaftliche und von Projekt zu Projekt sehr individuelle Entscheidung, ob virtuelle oder konventionelle Projektteams gegründet werden und hängt im Wesentlichen vom Projektziel ab. Vor dem Hintergrund der Entstehung immer neuer und auch zunehmend liberalisierter Märkte sowie dem Trend zum Outsourcing, bieten virtuelle Teams enorme Möglichkeiten, was auch *Kärner* betont.⁴⁰⁴

Eine Kenntnis der Besonderheiten sowie eine gute Vorbereitung anhand der in dieser Arbeit entwickelten Handlungsempfehlungen können negative Auswirkungen eliminieren und somit zu einem erfolgreichen Projektverlauf beitragen.

⁴⁰³ Vgl. Kapitel 4.1.1 und Kapitel 5.1.1.

⁴⁰⁴ Vgl. *Kärner* (2005), S. 1.

7.2 Ausblick

„Die Arbeitswelt steht vor einer Kulturrevolution:

Als sogenanntes Enterprise 2.0 ersetzen immer mehr Unternehmen bisherige Arbeitsabläufe durch Wikis, Blogs und virtuelle Teams – und hierarchische Strukturen durch die Weisheit der Masse.“⁴⁰⁵

Räumlich getrennte Teamarbeit macht es möglich, Ressourcen ortsunabhängig gemeinsam zu nutzen.⁴⁰⁶

Wodurch wird dies im Wesentlichen möglich? Nur Informations- und Kommunikationsmittel überwinden die erwähnte räumliche Trennung wirtschaftlich effizient.⁴⁰⁷ In den letzten Jahren haben sich gerade diese in einer Weise fortentwickelt, die für einen gewaltigen Umbruch in der Projektarbeit sorgen können.⁴⁰⁸ So ist es selbstverständlich geworden, dass das Internet benutzt wird und an vielen Büroschreibtischen verfügbar ist. E-Mails sind in den Büroalltag eingezogen und ermöglichen Schriftverkehr nahezu in Echtzeit. Nicht mehr die Post bestimmt, wann ein Brief ankommt, sondern die Präsenz des Mitarbeiters am entsprechenden Arbeitsplatz. Sind Sender und Empfänger zur gleichen Zeit an ihren jeweiligen Schreibtischen, sind Anweisungen, Informationen und auch Meinungen in Sekundenschnelle ausgetauscht.

Das hat die Projektarbeit bereits in den letzten Jahren verändert, die aktuellen Entwicklungen werden dies darüber hinaus weiterhin tun. So entstehen gerade durch das Internet täglich neue Programme, Webseiten und Dienste. Gerade etablieren sich unter dem Stichwort Enterprise 2.0 an jedem Computer und zu jeder Uhrzeit vollständig einsehbare Wissenssysteme (z. B. Wiki-Plattformen) sowie Kommunikationsformen wie Instant Messaging oder hochwertige Voice-

⁴⁰⁵ Wirtschaftswoche (2010a), S. 71.

⁴⁰⁶ Vgl. Kapitel 3.3.

⁴⁰⁷ Vgl. Kapitel 3.3.

⁴⁰⁸ Vgl. Wirtschaftswoche (2010a), S. 71 ff.

over-IP-Lösungen (z. B. Skype), da steht mit digitalen, sozialen Netzwerken schon der nächste Umbruch ins Haus.⁴⁰⁹

Allein die Einführung von Wiki-Systemen ermöglicht zunehmend, dass Wissen auch über Mitarbeiterwechsel hinaus gespeichert bleibt.⁴¹⁰ Internetbasierte Programme für E-Mail, Chat und VoIP verbreiten sich darüber hinaus sehr schnell. Alleine das Programm Skype hat seit dem Jahr 2003 rund 560 Millionen Nutzer gewonnen.⁴¹¹ Die Auswirkungen von Echtzeit-Kommunikationsmitteln, die auch bei nicht räumlich getrennten Teams virtuelle Arbeitsstrukturen schaffen können, werden in der Literatur bisher nur sehr oberflächlich behandelt. Zukünftige wissenschaftliche Untersuchungen auf diesem Gebiet sind ratsam, um Fortschritte in der Projektzusammenarbeit weiter zu analysieren und dokumentieren.

Soziale Netzwerke im Internet wie Facebook, Xing oder LinkedIn vernetzen Mitarbeiter zunehmend auf emotionaler Basis und beginnen nach und nach, auch die Zusammenarbeit zu organisieren. So sind bereits vor einigen Monaten durch eine Zusammenarbeit der Unternehmen Facebook und Microsoft in Facebook Funktionen integriert worden, um – komplett internetbasiert – gemeinsam mit Bekannten an Microsoft Office Dokumenten zu arbeiten. Jede Dokumentbearbeitung und -änderung kann im Freundeskreis oder in Arbeitsgruppen mitgeteilt werden.⁴¹² Der Einfluss des Zusammenspiels von Onlinedokumentensystemen und Sozialen Netzwerken auf die Projekt- und Teamarbeit ist derzeit noch nicht absehbar. Hier sind zeitnahe wissenschaftliche Untersuchungen sinnvoll, um frühzeitig Potenziale zu entdecken.

„60 Prozent der Unternehmen glauben zudem, dass durch die Umstellung auf Enterprise 2.0 entscheidende Wettbewerbsvorteile entstehen.“⁴¹³ Spannend bleibt, zu beobachten, ob diese Hoffnung Realität wird.

⁴⁰⁹ Vgl. Wirtschaftswoche (2010a), S. 71 ff.

⁴¹⁰ Vgl. Östermann in Wirtschaftswoche (2010a), S. 72.

⁴¹¹ Vgl. heise online (2010), S. 1.

⁴¹² Vgl. Microsoft FUSE Labs (2010), S. 1.

⁴¹³ McKinsey in Wirtschaftswoche (2010a), S. 72.