

Erschienen in der Zeitschrift „gmbhchef“, 11/2006

Standort übergreifende Projektarbeit

## **souverän und effizient steuern**

**Wie kann ein Projektteam, das an verschiedenen Standorten arbeitet, zu einem gemeinsamen hochwertigen Ergebnis kommen? Vor dieser Frage steht jeder Projektleiter, der sein Projekt Standort übergreifend führen muss.**

Wenn Sie Ihr Projekt gemeinsam mit dem Auftraggeber durchgeplant und entsprechende Teilaufträge an Teams der verschiedenen Standorte erteilt haben, kann es passieren, dass sich kurz vor der Präsentation der Teilergebnisse herausstellt: Man war von völlig unterschiedlichen Voraussetzungen ausgegangen, oder hatte mit verschiedenen Versionen von Zwischenlösungen weitergearbeitet; die erarbeitete Lösung passte schließlich keineswegs nahtlos in die jeweiligen Abläufe. Konsequenz: Verzögerung um mehrere Monate.

So weit muss es aber nicht kommen, wenn man einige Grundsätze für das Führen auf Distanz beachtet:

### **Den Projektstart steuern – Commitment sichern**

Auf der gemeinsamen Startveranstaltung aller Beteiligten am Hauptsitz erläutert die Geschäftsführung die gemeinsamen Ziele, zum Beispiel: einheitliche und effizientere Prozesse zwischen den Standorten, schnellere Reaktion auf Kundenanfragen. Teammitglieder bringen Be-

sonderheiten ihrer Standorte zur Sprache. Die hohe Anfangsinvestition für diese Veranstaltung lohnt: Alle Teammitglieder sind der Projektaufgabe verbunden, sie kennen auch die damit verbundenen strategischen Ziele der Geschäftsführung. Die Besonderheiten der Standorte sind allen präsent.

### **Medien als Brücke der Zusammenarbeit auf Distanz**

Setzen Sie nicht nur auf Mails, sondern stellen Sie dem Team ein „virtuelles Büro“ zur Verfügung: Eine spezielle Software vereint Dateiablage, Kalender, Projektplanung sowie Diskussionsforen. Der Vorteil: Alles Wesentliche ist für alle sichtbar, wichtige Dokumente verschwinden nicht in der Mailflut, Versionenmanagement wird erleichtert. Überdies stärkt dieser gemeinsame virtuelle Ort die Zusammengehörigkeit eines Standort verteilten Teams. Ein Meetingtool und Telefonkonferenzen ergänzen diesen Medien-Mix.

### **Aktiv führen – transparent kommunizieren**

#### **Klar strukturieren**

Standort verteilte Teams brauchen besonders klare und transparente Strukturen. Projektmanagement-Know-how und -instrumente sind für die Führung deshalb unabdingbares Handwerkszeug.

#### **Umfassend kommunizieren**

Man vergisst leicht, dass vieles, was man am eigenen Standort beiläufig erfährt, für die Teamkollegen am anderen Standort quasi nicht existiert. Es gilt also, mehr zu vermitteln als die sachlichen Fakten: Kontextinformationen, Auslöserereignisse, Intentionen, mögliche Wirkungen. Nur dann können die Teamkollegen am anderen Ort Sachinformationen richtig einordnen und aktiv „mitdenken“.

### **Aktiv kommunizieren**

Gerade schriftliche Medien reduzieren die Wahrnehmung, erhöhen die Chance für Missverständnisse und erschweren den Vertrauensaufbau. Überdies tendieren „entfernte“ Mitarbeiter/innen bei Schwierigkeiten in der Sache oder bei Konflikten dazu, sich zurückzuziehen.

Deshalb sollten Sie als Projektleiter regelmäßig überprüfen, von welchem Teilteam Sie in den letzten Tagen am wenigsten mitbekommen haben und nachfragen. Ein Telefonat mit diesen Mitarbeitern vermittelt Interesse und Wertschätzung; es bringt beiläufig wichtige Hinweise zum jeweiligen Standort und zum Bearbeitungsstand der Projektaufgaben jenseits der Zahlen im Standardbericht und gibt Gelegenheit, sich anbahnende Schwierigkeiten frühzeitig abzufangen.

Wer als Führungskraft aufmerksam ist für die besonderen Effekte der Kommunikation auf Distanz, sein Verhalten anpasst und die jeweils geeignete Medienunterstützung einsetzt, wird Standort verteilte Kooperation souverän und effizient steuern können.

**Dorothea Herrmann und Andrea Rohrberg** synexa-consult, Essen  
mail@synexa-consult.com  
www.synexa-consult.com

### **Weitere Praxistipps in:**

„Führen auf Distanz – mit virtuellen Teams zum Erfolg“ von D. Herrmann, K. Hüneke und A. Rohrberg. Gabler Verlag, 2006, 248 Seiten, 37,90  
Das Buch ist zu beziehen über VSRW-Verlag, Rolandstr. 48, 53179 Bonn, Tel.: 0228-95124-0