

6 goldene Regeln zum erfolgreichen Arbeiten in virtuellen Teams

White Paper – Dr. Peter Emele und Norbert Skubch

In der aktuellen COVID-19 Pandemie ist die virtuelle Zusammenarbeit von Teams ein kritischer Erfolgsfaktor für den Fortbestand von Unternehmen und Organisationen. Wenn soziale Kontakte weitgehend unterbunden bleiben, dann ist dies oft die einzige Form, wie Arbeit praktiziert wird, damit Leistungen noch bereitgestellt und Umsatz generiert werden können.

Dabei ist virtuelle Zusammenarbeit keinesfalls neu – seit vielen Jahren wird virtuell zusammengearbeitet, z.B. in internationalen Teams, bei denen allein die räumliche Distanz einer überwiegend physisch geprägten Kooperation entgegensteht. Neu ist hingegen der Zwang, die Dringlichkeit zur virtuellen Zusammenarbeit sowie die Anzahl unmittelbar betroffener Mitarbeiter.

Nun hat die JSC AG hier einschlägige Erfahrungen. Einer ihrer Arbeitsschwerpunkte war und ist die Leitung und Unterstützung internationaler, multi-disziplinärer sowie -kultureller Projektteams. Aus diesem Erfahrungsschatz hat die JSC AG sechs goldene Regeln abgeleitet, die ein effektives und effizientes virtuelles Arbeiten in Teams sicherstellt:

- (1) **IT ist eine „conditio sine qua non“** – Notwendige Voraussetzung für ein effektives virtuelles Arbeiten in Teams ist eine zuverlässige und leistungsfähige IT-Plattform, welche Kommunikation und Gruppenarbeit gleichermaßen unterstützt.

Der de-facto Standard ist die entsprechende Microsoft Familie im Wesentlichen bestehend aus ...

- **MS Outlook** – Empfangen und Versenden von E-Mails sowie Verwalten von Terminen, Kontakten, Aufgaben und Notizen
- **MS Teams** – eine Plattform, welche Chat, Besprechungen, Notizen und Anhänge miteinander kombiniert. Ende 2018 gab Microsoft bekannt, dass es sich bei Teams um die am schnellsten wachsende Anwendung der Firmengeschichte handelt. Diese Entwicklung wurde im März 2020 durch die COVID-19 Pandemie weiter verstärkt. Innerhalb einer Woche stieg die Zahl der täglich aktiven Nutzer um mehr als 12 Millionen auf 44 Millionen Nutzer.
- **MS SharePoint** – Content Management System, Unterstützung der Zusammenarbeit z.B. in Projekten oder in sozialen Netzwerken beispielsweise über persönliche Webseiten, Team Webseiten, Foren oder Blogs.
- **Skype** – ein Instant-Messaging Dienst eingeführt in 2003 und seit 2011 im Besitz von Microsoft, ermöglicht Videokonferenzen, IP-Telefonie, Instant-Messaging, Dateiübertragung und Screen-Sharing. „Skype for Business“ wird schrittweise durch MS Teams ersetzt werden.
- In Abhängigkeit davon, welche Edition gewählt wird, sind alle Elemente zwischenzeitlich in die MS Office 365 Suite integriert.

Nahezu alle Unternehmen und Organisation sind mit der IT-Plattform mehr oder weniger vertraut. Sie administrieren diese selbst (on premise) oder aber nutzen Cloud Services Dritter oder betreiben eine Kombination davon – ggf. auch mit anderen am Markt verfügbaren Produkten.

Fokus der folgenden Regeln liegt daher weniger auf eine weitere Detaillierung der technischen Plattform als vielmehr auf begleitende konzeptionelle Regeln, welche dem virtuellen Arbeiten zum Erfolg verhelfen.

Mathematiker würden sagen, die IT-Plattform ist die notwendige Bedingung, und das konzeptionelle Regelwerk die hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit.

- (2) **Je virtueller die Zusammenarbeit desto mehr Steuerung ist erforderlich** – Die Möglichkeit bei hoher Vorort Präsenz zum schnellen und unmittelbaren Eingreifen im Teamverhalten muss bei einem virtuellen Team durch vergleichbar wirkende Instrumente substituiert werden.

Hierzu gehören u.a. täglich aktualisierte ToDo Listen zur Schaffung von Transparenz über abgeschlossene, verzögerte oder anstehende Aufgaben im Team. Sie werden dann in täglichen virtuellen Jour-Fixe Meetings – insbesondere in der Anfangsphase – besprochen, um eine orchestrierte Teamarbeit sicherzustellen.

Auch die Abstimmung zwischen einem Team mit dem Management muss enger und intensiver getaktet werden.

Für virtuelle Meetings gilt generell, sie müssen besser vorbereitet und nachbereitet werden (z.B. strukturierte Agenda, Ergebnisprotokoll mit klarer Zuordnung vereinbarter Aufgaben).

- (3) **Virtuelle Meetings brauchen eine stringente Gesprächsführung** – Ein virtuelles Meeting ist deutlich schwerer zu führen als Meetings, bei denen alle Teilnehmer präsent sind. Dies hat einen einfachen Grund und ist tief in unserer Evolutionsgeschichte begründet: Menschen lesen Menschen besser, wenn sie sich gegenüberstehen.

D.h. Moderatoren virtueller Meetings müssen den Diskurs im Meeting stärker führen – gewährleistet wird dies mittels klarer Regeln in der Gesprächsabfolge, einer Wiederholung getroffener Entscheidungen und zugeordneter Aufgaben. Es ist vereinfacht gesprochen, durch den Moderator Klarheit herzustellen.

Unterstützend wirkt: lautes und deutliches Sprechen, Ausreden lassen, sorgfältiges Zuhören, klare und verständliche Sprache in Wort und Schrift und in den Präsentationen sowie Beachtung des Prinzips „weniger ist mehr“.

- (4) **Ohne Struktur verpufft virtuelle Zusammenarbeit** – Virtuelle Teams brauchen eine klare Kommunikations- und Ablagestruktur, um wirksam arbeiten zu können.

Kommunikation ist grundsätzlich essentiell für die virtuelle Zusammenarbeit. Es gilt aber eine Balance zu finden zwischen zielorientierter und die Kreativität fördernde Kommunikation.

Die neuen Technologien verleiten aber oft dazu, die Kommunikation um der Kommunikation Willen zu betreiben und den Auftrag etwas aus den Augen zu verlieren. Da wird dann gechattet, weil es einfach Spaß bringt und Blogs betrieben, weil sie hip sind.

Das Projektteam Repository mit einheitlicher Struktur und verbindlichen Namenskonventionen, z.B. für Projektergebnisse, Arbeitsdokumente, Meeting Dokumente, Projektcontrolling Dokumente, Notizen und Quellmaterialien, leistet als zentrale Drehscheibe für das Projektteam einen wertvollen Beitrag.

- (5) **Das Führen von virtuellen Teams erfordert einen neuen Führungsstil** – Der Führungsstil der Manager muss sich den Besonderheiten des virtuellen Arbeitens anpassen.

Der Manager sieht seine Mitarbeiter nur noch selten und nur noch aus der Distanz. Er kann deren emotionalen Zustand kaum noch auf „auf einen Blick“ erkennen. Er kann nicht mehr auf sie zugehen und im direkten Gespräch herausfinden, wie es ihnen geht.

Führungskräfte müssen daher andere Methoden anwenden, um dieses Defizit auszugleichen: In virtuellen „one-to-one“ Gesprächen findet der erfahrene Manager im offen geführten Dialog heraus, wie die Stimmung des Mitarbeiters ist.

Hierbei sollte er auch in der Lage sein, aus der Entfernung dem Mitarbeiter regelmäßig ein offenes Feedback zu geben. Dies inkludiert die Fähigkeit zu erkennen, wie Mitarbeiter auf dieses Feedback reagieren.

In virtuellen Teams wandelt sich eine formale Führungskraft zum Coach seiner Mitarbeiter. Aufbau von Vertrauen, Stärkung der Motivation, praktische Hilfestellung bei der Arbeit nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ werden zentrale Herausforderungen. So sichern gute Führungskräfte die Bindung ihrer Mitarbeiter an das Unternehmen auch bei höherer Distanz.

- (6) **Simuliere im Home-Office den Dienstplan des Büros** – Sofern das Arbeiten virtueller Teams mehr und mehr in das Home-Office verlagert wird, sind einige Rituale zu beachten, welche die Umstellung erleichtern.

Das Arbeiten im Home-Office erfordert Rituale, die dafür sorgen, das private vom dienstlichen Leben zu trennen. Ein Ritual ist, sich z.B. morgens genauso zu verhalten, als wenn man ins Büro geht: Aufstehen, Duschen, Frühstück und sich entsprechend Anziehen, bevor man an seinen Arbeitsplatz geht, um mit der Arbeit zu beginnen.

Ein anderes Ritual ist „zur Arbeit gehen“ indem man eine Runde um den Block dreht, um dann nach Hause zurückzukehren und die Arbeit aufzunehmen.

Auch das Ende des Arbeitstages kann als Ritual gestaltet werden: ein Spaziergang mit der Familie oder eine sportliche Aktivität beendet den dienstlichen Teil des Tages.

Während der Arbeit im Home-Office ist es wichtig, dem Rest der Familie zu signalisieren, dass man arbeitet. Der Home-Office Mitarbeiter schließt die Tür zu seinem Arbeitszimmer und zeigt damit seiner Umgebung, dass er nicht gestört werden will ...

... und das Unternehmen, die Führungskraft muss akzeptieren, dass Home-Office nicht bedeutet, dass der Mitarbeiter stets und zu jeder Zeit erreichbar sein muss.

Sofern das Thema ihr Interesse geweckt hat, sie einige adressierten Sachverhalte vertiefend diskutieren möchten oder sie möglicherweise in naher Zukunft vor eine der drei folgenden Herausforderungen stehen ...

- Ich muss den Anteil virtueller Zusammenarbeit stark erhöhen
- Ich bin mit der Effektivität und Effizienz meiner virtuellen Teams nicht zufrieden
- Ich will meine Führungskräfte befähigen, virtuelle Teams und Projekte besser zu führen

... dann stehen wir Ihnen für ein Gespräch gern zur Verfügung.

Dr. Peter Emele, Senior Consultant

Phone +49 (0) 6123 701 121

Mobile +49 (0) 157 339 59090

E-Mail pem@jsc.de

Norbert Skubch, Management Consultant und Vorsitzender des Aufsichtsrats

Phone +49 (0) 6123 701 144

Mobile +49 (0) 172 407 5702

E-mail nsk@jsc.de

JSC Management- und Technologieberatung AG

Im Pfarracker 24

65346 Eltville am Rhein

Germany

Phone +49 (0) 6123 701 0

Fax +49 (0) 6123 701 170

E-Mail info@jsc.de

Web www.jsc.de

Verwendung nur gestattet unter der Bedingung der Angabe der Quelle JSC AG (JSC Management- und Technologieberatung AG, Norbert Skubch und Dr. Peter Emele) inkl. Veröffentlichung entsprechender Adressinformationen (Im Pfarracker 24, 65346 Eltville, Deutschland) und der zusätzlichen Angabe eines Links (jsc.de) im Internet.