

Arbeiten in virtuellen Teams – Tipps und Ideen

Die Zusammenarbeit in remote Teams bzw. in Teams, die plötzlich fast ausschließlich virtuell miteinander kommunizieren (müssen), stellt alle vor neue Herausforderungen. Die anderen nicht mehr persönlich treffen zu können, verändert nicht nur die Kommunikation und die Art und Weise, wie beispielsweise Entscheidungen getroffen und Diskussionen geführt werden, sondern beeinflusst auch das Gefühl als Team zusammen zu gehören. Persönlicher Kontakt ist maßgeblich um ein gutes Vertrauensverhältnis zueinander aufzubauen, was wiederum einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf den Erfolg des Teams ist.

Man geht davon aus, dass drei von vier Teams, die ausschließlich virtuell miteinander arbeiten, scheitern – eben, weil das Vertrauen zueinander nicht stark genug ist. Wer sich vertraut, wer sich kennt, der kommt über manch ein Missverständnis schneller hinweg oder lässt es gar nicht erst entstehen. Wer sich vertraut, der verwendet weniger Zeit darauf, über Formulierungen, Verhaltensweisen oder Fehler nachzudenken, sondern fokussiert sich auf die eigentliche Arbeit. Wer sich sicher im Team fühlt, der trifft leichter Entscheidungen, bittet eher um Hilfe und zeigt mehr Engagement. All das führt letztendlich zu mehr Erfolg für das Team.

In der virtuellen Zusammenarbeit fällt der informelle Austausch in der Kaffeeküche, in kleinen Pausen und vor Meetings weg und ist es ungleich schwieriger ein Gespür für das Team, die Stimmung und die einzelnen anderen Teammitglieder zu entwickeln. Die größere Distanz zwischen den einzelnen Teammitgliedern führt zu weniger Motivation, zu mehr Faulenzerei.

Virtuelle Meetings ziehen sich schneller in die Länge, eine Videokonferenz ist körperlich und geistig anstrengender als ein persönliches Treffen. Die Nerven liegen schneller blank, der Stresspegel ist insgesamt oftmals höher.

Es gibt also mehr als nur einen Grund sich Gedanken über die Zusammenarbeit in virtuellen Teams zu machen. Wie können wir Transparenz schaffen, wie können wir sicherstellen, dass sich alle einbringen und wie können wir die Stimmung im Team positiv gestalten?

Ein Patentrezept gibt es nicht. Ein paar Tipps und Ideen haben wir hier zusammengetragen. Vieles davon ist „old news“, aber bei der virtuellen Zusammenarbeit umso wichtiger.

Viel Erfolg und vor allem viel Spaß beim virtuellen zusammenarbeiten!

Regeln für alle Teilnehmenden an virtuellen Meetings

Wie bei allen Meetings gilt bei virtuellen Treffen umso mehr: alle müssen ihren Teil zum Gelingen beitragen.

- Wir stellen sicher, dass unsere Technik funktioniert.
- Wir sind pünktlich zu Beginn des Meetings und ebenso am Ende der Pausen.
- Wir bereiten uns auf das Meeting vor.
- Wir nehmen per Video am Meeting teil, das verbessert die Kommunikation und erhöht das Teamgefühl.
- Wir sind aufmerksam, wir arbeiten nicht parallel an anderen Dingen (Mails beantworten, chatten, Social Media etc.)
- Wir fassen uns so kurz wie möglich und fokussieren uns auf das Thema.

First of all: Meetings Basics – old rules are good rules!

- Jedes Meeting hat eine Agenda.
 - o Sie ist vorbereitet durch die Teamleitung.
 - o Sie hat fest gelegte Zeiten pro Punkt.
 - o Sie enthält die tabellarische Auflistung aller To-Dos mit Verantwortlichkeiten und Deadlines aus dem letzten Protokoll (siehe unten).
 - o Sie wird mindestens 24h vorher an alle Teilnehmenden verschickt.
 - o Sie wird zu Beginn des Meetings besprochen und ggf. ergänzt (Dauer hierfür max. 5 Minuten).
- Jedes Meeting beginnt mit einer Runde, wie es jedem geht (persönlich, emotional).
 - o Wie geht es mir gerade jetzt – wichtig im Hinblick auf die Gestaltung des Meetings (gut ist, dies über die Zeit hinweg zu visualisieren).
 - o Wie ging es mir in der Zeit seit dem letzten Meeting.
- Jedes Meeting beinhaltet eine Kapazitätsabfrage für die Zeit bis zum nächsten Meeting.
- Jedes Meeting endet mit einer kurzen Runde, wie es jedem jetzt geht.
 - o Wie geht es mir jetzt zum Ende des Meetings – wichtig, um ein Gefühl das Team zu bekommen und ggf. Konflikte oder negative Gefühle noch ausräumen zu können.
- Jedes Meeting hat als TOP 2 die Besprechung der offenen To-Dos.
 - o Die tabellarische Aufführung der To-Dos aus dem letzten Protokoll wird durchgegangen.
 - o Erledigte Aufgaben werden gelöscht.
 - o Noch offene Aufgaben werden ggf. mit einer neuen Deadline versehen und weiterhin aufgeführt.
- Jedes Meeting hat eine Moderation.
 - o Sie ruft für Wortbeiträge auf.
 - o Sie achtet auf die Zeiteinhaltung.
 - o Sie achtet darauf, dass alle beim Thema bleiben.
 - o Sie kann rotieren.

- Jedes Meeting wird protokolliert.
 - o Es kann ein (erweitertes) Ergebnisprotokoll sein.
 - o Dieses wird sofort mitgeschrieben und maximal 24h nach dem Meeting an alle verteilt bzw. über die gemeinsame Plattform zur Verfügung gestellt.
 - o Es wird von allen gelesen.
 - o Es wird nicht durch die Moderation, sondern durch eine andere Person erstellt.
 - o Die Aufgabe kann rotieren.
 - o Es werden alle To-Dos mit Verantwortlichkeit und Deadline protokolliert. Am Ende des Protokolls werden alle To-Dos mit Verantwortlichkeit und Deadline nochmals tabellarisch aufgeführt.

Vor- und Nachbereitung von Meetings

Videokonferenzen müssen detaillierter geplant und konsequenter gestaltet werden, damit man keine unnötige Zeit verschwendet – weder vor noch während des Meetings.

- Vorbereitungen
 - o Vor der erstmaligen Verwendung eines Tools sollten alle Teilnehmenden die technischen Voraussetzungen testen (funktioniert das Tool/die Software auf meinem Computer, wie logge ich mich ein, funktionieren Mikro und Kamera, bin ich gut verständlich etc.)
 - o Es muss klar festlegen sein, wer die Videokonferenz initiiert; wenn ein umfangreicheres Tool verwendet wird, sollte diese Person mindestens schon 10 Minuten vor Beginn online sein (erzeugt zum einen Verbindlichkeit, dient als Vorbild und schafft Sicherheit, dass das Meeting auch wirklich stattfindet)
 - o Foliensätze sollten vorab als pdf verschickt werden, damit sich alle vorbereiten können und man ein BackUp hat, falls die Software streikt.
- Planung des Meetings
 - o Erstellen Sie eine Tagesordnung in der Sie für jeden TOP eine feste Zeit einplanen. So vermeiden Sie, dass Meetings zu lang werden oder am Ende zu wenig Zeit für die letzten Themen bleibt.
 - o Versenden Sie die Tagesordnung und alle Unterlagen sowie das Protokoll des letzten Meetings spätestens 24h vor dem Meeting an alle Teilnehmenden, damit diese sich vorbereiten können.
 - o Planen Sie Pausen ein: nach 60 Minuten sollten 15 Minuten Pause eingeplant werden. Seien Sie hier rigoros, es hebt die Produktivität!
 - o Virtuelle Workshops oder Konferenzen sollten maximal 6 dieser 60-Minuten-Blocks haben. Planen Sie dann mindestens eine Stunde Mittagspause ein.
 - o In den Pausen können Sie Musik einspielen oder kleine Bewegungsübungen für alle machen. Am besten ist es aber, wenn die

Teilnehmenden aufstehen, kurz ans Fenster gehen oder sich einen neuen Kaffee holen und so eine Zeit lang nicht auf einen Bildschirm schauen.

Durchführung von virtuellen Meetings

Eine schlechte Durchführung von virtuellen Meetings kann die beste Planung zunichtemachen. Struktur, klare Regeln und eine gute Moderation dagegen schonen die Nerven und lassen die Teilnehmenden mit einem guten Gefühl zurück an die Arbeit gehen.

- Führen Sie zu Beginn klare Regeln ein:
 - o Redebeiträge werden durch Handheben (virtuell oder tatsächlich) angezeigt. Es spricht nur, wer durch den*die Moderator*in aufgerufen wurde. So vermeiden Sie, dass zwei Personen gleichzeitig reden, dann wieder keiner und dann das typische „Du zuerst... nein Du... also ich... nein Du...“ entsteht.
 - o Nutzen Sie nonverbale Gesten um in einer Diskussion Zustimmung oder Ablehnung zu signalisieren (z.B. Daumen hoch/Daumen hoch, alternativ können rote und grüne Karten hochgehalten werden). So können alle ihre Meinung kundtun, Sie vermeiden damit aber das typische „Ich wollte XY nur zustimmen, ich finde auch, dass...“.
 - o Vergeben Sie zwei Rollen in jedem Meeting: den*die Zeitwächter*in und den*die Themenwächter*in. Diese helfen, die Zeit im Blick zu haben und darauf hinzuweisen, wenn die Diskussion vom Thema abschweift. Beides sind eigentlich Aufgaben des*der Moderator*in, die Unterstützung hilft aber ungemein allen Aufgaben gerecht zu werden.
- Tipps für den Host von Videokonferenzen
 - o Wenn die Teilnehmenden sich selbst in das Meeting zuschalten können und nicht angerufen werden müssen, sollte der Raum schon mindestens 10 Minuten vor Beginn offen sein – die Zeit kann für SmallTalk oder kurze bilaterale Absprachen genutzt werden.
 - o Achten Sie darauf, dass die Mikros der Teilnehmenden beim Betreten des Raumes automatisch stumm geschaltet sind, aber von jedem selbst bedient werden können. So vermeiden Sie Stimmengewirr am Anfang, das Sie erst unter Kontrolle bekommen müssen. Zur Begrüßung kann man auch gut in die Kamera winken.
 - o Bei großen Meetings können Wortmeldungen auch in einem parallel laufenden Textchat angemeldet werden (statt des regulären Meldens). So verlieren Sie nicht so schnell den Überblick.
 - o Gleiches gilt für Fragen zum Thema. Die Fragen können durch einen Co-Moderator beantwortet werden.
 - o Verbinden Sie sich parallel über einen privaten Chat mit einer vertrauten Person. So kann Feedback direkt eingeholt/gegeben werden, ohne dass vor der Gruppe Kritik geübt werden muss (z.B. Anweisungen waren unklar, man zieht ein Thema zu lang, man wirkt unfreundlich/genervt etc.)

- Halten Sie die Aufmerksamkeit hoch, indem Sie
 - Personen immer mal wieder direkt ansprechen (Fragen stellen, Meinung erfragen), um sicher zu stellen, dass alle aufmerksam dabei sind.
 - bei Präsentationen Slides häufiger wechseln.
 - ankündigen, dass Sie am Ende die Meinung von allen Teilnehmenden hören möchte.
 - darum bitten, am Ende Notizen einzureichen (z.B. bei Seminaren).
 - darum bitten, am Ende Zusammenfassungen einzureichen (z.B. statt Hausaufgaben).
- Wenn sich Diskussionen sehr lang hinziehen oder eher hitzig verlaufen, wenn es ein paar wenige Wortführer gibt, dann kündigen Sie an, die Meinungen aller Teilnehmenden nacheinander abzufragen. Die gleiche Methode bietet sich auch für Meetings ohne Videos an, wenn nonverbale Signale, wer als nächstes spricht, sind nicht möglich.

Die Arbeit zwischen den Meetings

Wenn man gemeinsam in einem Büro oder Gebäude arbeitet, nutzen wir erstaunlich viele inoffizielle Situationen, um Dinge zu besprechen, Fragen zu klären und auch um Entscheidungen zu treffen: die Kaffeeküche, das Gespräch in der Kantine oder beim Verlassen des Gebäudes. Die kurze Absprache in der Bürotür, der schnelle Anruf, all das fällt bei virtuellen Teams mehr oder weniger weg. Um Missverständnissen vorzubeugen und weniger Fragen als sonst aufkommen zu lassen, muss vielen, was bisher implizit oder inoffiziell geklärt wurde, explizit angesprochen und transparent gemacht werden.

- Prozesse müssen eindeutig geregelt sein:
 - Gibt es Kernzeiten/Tage, zu denen jedes Teammitglied erreichbar sein sollte?
 - Wann ist wer erreichbar – und über welche Kanäle?
 - Woran kann ich die Erreichbarkeit der einzelnen Mitglieder erkennen?
 - Wie erfahren wir, wenn jemand krank ist?
 - Welche Kommunikationstools wählen wir für welchen Zweck?
 - Werden die (neuen) Kommunikationstools von allen beherrscht und haben alle Teammitglieder Zugang?
 - In welchem Zeitraum reagieren wir auf E-Mails (z.B. 24 oder 48 Std.)?
 - Wo werden gemeinsam bearbeitete Dokumente abgelegt?
 - Wie läuft bei uns die Abnahme/Freigabe von Endergebnissen ab?
 - Wie gestalten wir Feedbackschleifen zu einem Zwischenergebnis: Wer gibt in welchem Zeitraum Rückmeldung? Wie werden diese Rückmeldungen abgelegt/diskutiert/ eingearbeitet?
 - Was ist zu tun, wenn vereinbarte Termine nicht gehalten werden?

- Verbindlichkeit und das Vertrauen in die Zusammenarbeit sind wichtiger denn je:
 - o Vereinbarung und Einhaltung von Terminen und insbesondere Deadlines sind daher noch wichtiger.
 - o Telefonate sind wichtig – auch und gerade für kurze Absprachen. Sie sollten nicht immer zu langen Gesprächen ausarten. Am Anfang eines Gesprächs kann direkt angesprochen werden, man nur 5 Minuten Zeit hat – so kommt man nicht in die Versuchung sich mit Small Talk aufzuhalten.
 - o Anrufe von Kolleg*innen sollten immer angenommen werden, auch wenn man dann nur sagt, dass man gerade keine Zeit hat – es ist quasi wie ein Anklopfen an der Bürotür. So wird sichergestellt, dass das Team in wichtigen Fällen aber dennoch erreichbar ist.
- Die Nachverfolgung von Arbeiten und Ergebnissen sollte forciert und strukturiert werden:
 - o Alle Aufgaben sollten auf einem einfachen Whiteboard, einem Kanban-board oder zur Not auch einer einfachen Excelliste festgehalten werden.
 - o Alle Teammitglieder sollten auf die Liste zugreifen können und dort die Aufgaben der anderen verfolgen können und ihre eigenen Ergebnisse einpflegen. Das erhöht die Motivation und führt besser vor Augen, was man gemeinsam schafft.

eMail bleiben relevant

- Mails bleiben ein wichtiges Kommunikationsmittel, daher ist ein konstruktiver Umgang elementar.
 - o Schreiben Sie wann immer möglich keine E-Mails, die länger sind als eine Bildschirmhöhe.
 - o Formulieren Sie explizit, was Sie vom Empfänger erwarten.
 - o In der Öffentlichkeit (cc) loben, unter vier Augen kritisieren.
 - o Schreiben Sie E-Mails nicht klar und deutlich, sondern überklar und überdeutlich.
 - o Ironie, Zynismus und Sarkasmus sind in E-Mails tabu. Das führt nahezu immer zu Missverständnissen.
 - o Tippen Sie nie eine E-Mail im Affekt. (Ausnahme: positives Feedback gerne sofort 😊)
 - o Wenn Sie eine E-Mail mit wichtigen Anhängen bekommen, bestätigen Sie den Empfang.
 - o Reagieren Sie grundsätzlich auf Mails, wenn ein Arbeitsauftrag oder eine Frage enthalten sind. Und sei es nur, um zu sagen, dass die Bearbeitung noch ein paar Tage dauern wird.

Team-Spirit

No (wo)man is an island – gerade in virtuellen Teams ist es wichtig, eine persönliche Ebene zu finden und zu erhalten.

- Feste Teamzeiten sind wichtig, um den Kontakt zu halten. In sinnvollen Abständen sollte sich das gesamte Team zu einem Meeting treffen.
- Schaffen Sie kontinuierliche Kommunikationsmöglichkeiten
 - o Das Team sollte eine Messenger/ChatApp nutzen, in die man sich morgens ein- und abends ausloggt. So kann kurze, schnelle Kommunikation gewährleistet, aber auch persönliches Miteinander, Scherzen und gute Stimmung verbreitet werden.
 - o Richten Sie einen eigenen Chat für Witze, Memes und Tratsch ein.
 - o Auch in Meetings sollte Raum für SmallTalk geschaffen werden. Vielleicht kann auch jeder auf Kosten des Chefs Pizza bestellen.
- Erfolge müssen gefeiert werden – mit einem Bier vorm Bildschirm und einer Pizza auf Kosten des Chefs.
- Treffen Sie sich abends auf ein gemeinsames Bier per Video.
- Setzen Sie am Ende des Monats ein Meeting an und stellen Sie dem Team folgende Fragen
 - o Nennen Sie eine Sache, die wirklich großartig gelaufen ist in der letzten Zeit.
 - o Nennen Sie eine Sache die wir besser machen können?
 - o Erzählen Sie eine Sache, die Sie persönlich beschäftigt hat in der letzten Zeit.
- Aber auch Grenzen sind wichtig:
 - o Feierabend bleibt Feierabend.
 - o Chats für Spaß, Klatsch und Tratsch können von Arbeitschats getrennt erstellt werden.
- Konflikte lassen sich nicht immer vermeiden. Aber zumindest so früh wie möglich lösen!
 - o Die Teamleitung geht mit gutem Beispiel voran und holt sich regelmäßig Feedback von den anderen zum eigenen Umgang mit den veränderten Bedingungen. Bitte in sicherem Rahmen, z.B. über eine anonyme Umfrage. Oder fragen Sie, wie die Teammitglieder Sie als Teamleitung einschätzen auf einer Skala von 1 = super mies bis 10 = besser geht einfach nicht. Fragen Sie dann, was Sie machen sollten, um einen Punkt besser zu werden. Es ist leichter Wünsche zu äußern als Kritik zu benennen.
 - o Auch kleine und auf den ersten Blick irrelevante Konflikte sollten angesprochen und geklärt werden. Im virtuellen Miteinander hat man kein so gutes Gespür dafür, ob „es wirklich ok ist“.
 - o Zur Vermeidung von Missverständnissen sollten häufiger als sonst Rückfragen und Verständnisfragen gestellt bzw. erbeten werden.
- Vertrauen spielt eine große Rolle – Unsicherheiten entstehen immer, wenn sich die Bedingungen verändern. Für die Teamleitung bedeutet das,
 - o nicht in Micromanaging zu verfallen. Das frustriert nur und zeigt eher Misstrauen in die Fähigkeiten der Teammitglieder.
 - o den Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss zu geben.

- o eindeutig zu kommunizieren, welches Ziel bis wann erreicht sein soll, welche Ergebnisse bis wann vorliegen sollen. Geben Sie aber nicht detailliert vor, wie das zu erreichen ist. Das wäre ja Micromanaging ;-)
- o alle Mitarbeitenden zu fragen, welche Motivatoren wichtig für sie sind. Wenn Sie das wissen, können Sie entsprechend handeln und das Umfeld gestalten.