

Leistungsfähige virtuelle Teams! Erfolgsfaktoren und Start



Behauptungen

- *Virtuelle Teams lassen sich nicht im Vorgabe- und Anweisungsmodus steuern.*
- *Das Handicap der räumlichen Trennung erfordert spezielle Strukturen und Routinen.*
- *Diskussionen sind Meetingkiller – digital erst recht.*
- *Jedes Meeting ist Teamentwicklung on the Job.*
- *Ohne systematische Problemlösung und kontinuierliche Verbesserung kein Erfolg.*
- *Der Start ist entscheidend – und immer analog!*

Mitglieder virtueller Teams arbeiten an Projekten und Verwaltungsaufgaben und sind dabei räumlich voneinander getrennt, sogar über Kontinente. Diese Teams sind keineswegs unwirklich, wie der leider etablierte Begriff "virtuell" suggeriert; sie sind vollkommen real und werden immer zahlreicher, nicht nur im Rahmen fortschreitender Globalisierung und Digitalisierung.

Da die analoge, direkte Präsenz bei der Zusammenarbeit wegfällt, können sie nur über IT interagieren, was besondere Anforderungen an Führungskräfte und Projektleiter stellt. Der technische Aspekt kann hier schnell abgehakt werden angesichts ausgereifter und einfacher Lösungen wie z.B. von Skype.

Projektleiter im Vorgabe- und Anweisungsmodus scheitern bei der Steuerung virtueller Teams gnadenlos, und mit ihnen Projekte, Engagement und Teamentwicklung. Erst recht bei der jüngsten Evolutionsstufe der Arbeitsorganisation: Fachlich gut qualifizierte virtuelle Teams, die zunehmend eigenständig und flexibel („agil“) arbeiten wollen und sollen.

Die GIG- Herausforderung

Geographie, **I**solation und **G**eschichte sind Handicaps für Teamentwicklung. Virtuell, also ohne persönlichen Kontakt, ist Kommunikation noch anfälliger für Missverständnisse, welche wiederum schlechter aufgedeckt werden können. Werden sie erkannt, ist die Klärung mühsamer und nervenzehrender. Quellen für Missverständnisse und Kollisionen sind

- Unreflektierte verhaltenskulturelle Unterschiede. Sogar unter kulturell eng verwandten Westeuropäern, wie in diesem Beispiel:

„I don't agree!“ sagt eine deutsche Teilnehmerin in einer Telefonkonferenz. Der englische Kollege zuckt zusammen – „Typisch deutsch,“ denkt er. „bestimmend und unfreundlich“. Er selbst ist auch nicht einverstanden, hätte aber gesagt: „I am not quite sure if I can agree any longer.“ Was wiederum die deutsche Kollegin nicht als Ablehnung, sondern eher als Herumeiern verstanden hätte.

- Generationenunterschiede. Gegenwärtig formieren sich erstmals Teams mit 4 Generationen: Babyboomer (geboren 1946 bis 1964; generelle Zuschreibung: Arbeit ist Lebensmittelpunkt) treffen auf die Generationen X bzw. Golf (1965-80: konsumkritisch, weniger leistungsorientiert), Y bzw. Millenials (1980 – 1995: Skeptiker, Hinterfrager) und Z bzw. iGen. (1995-2010; gruppenorientiert, strikt trennend zwischen Arbeits- und Privatleben).

Diese möglichen Handicaps zu erkennen und umzuwandeln in effektive Teamarbeit ist schon für Förderer analoger Teams sehr herausfordernd.

Effektive Teamarbeit oder die Merkmale von Leistungsteams

In Arbeitsmeetings sollen Probleme gelöst und Entscheidungen getroffen werden. Hier offenbart sich, ob und wie Teams funktionieren. Da Teams wiederum durch Struktur und Ablauf dieser Meetings geformt werden, ist jedes effektive Arbeitsmeeting ein Baustein für echte Teamentwicklung. Das gilt für analoge und für virtuelle Teams; leider werden viele Arbeitsmeetings falsch gesteuert.

Exkurs: Meeting Bad Practice

Welche Routinen in Unternehmen und Behörden müssen vordringlich verändert werden? Ohne zu zögern, antworten viele Mitarbeiter: „Der Ablauf unserer Meetings!“. Oft wird ausschließlich gebeamert und diskutiert, in mit Tischen und Stühlen vollgestellten Räumen, manchmal noch ausgestattet mit veralteter, dafür fest installierter Video-Konferenztechnik. Die Sheets-Quantität ist oft umgekehrt proportional zum Erkenntnisgewinn, wie zu Zeiten der Overhead-Projektoren. Je wichtiger das Thema, desto umkämpfter sind unwichtige Details, desto vehementer ertönt „Ja, aber!“. So wird effektiv Stillstand produziert. Diesem scheinbar unausweichlichen Geschehen entziehen sich manche Kollegen durch konzentrierte Arbeit mit Notebooks und Smartphones. So werden Zeit, Geld, Engagement, Produktivität und Motivation verschwendet. Viele Fach- und Führungskräfte, die über zuviel „Workload“, klagen, finden nichts dabei, bis zu 60% ihrer Arbeitszeit in Meetings zu sitzen, die sie selber „Lagermeetings“ nennen. Der Teufelskreis ist manchen durchaus bewusst:

- Je weniger / schlechter die Ergebnisse, desto mehr Meetings werden anberaumt.
- Je mehr Meetings, desto schlechter können sich Teilnehmer vorbereiten.
- Je schlechter die Vorbereitungen, desto weniger / schlechter die Ergebnisse... usw..

Wird diese Ressourcenverschwendung einfach auf virtuelle Teams übertragen, ist Scheitern unausweichlich. Welche Meetingkultur brauchen Teams, um zunehmend erfolgreich zu arbeiten?

Erfolgsfaktor 1: Dialogfähigkeit und Vertrauen

Leistungsteams wertschätzen unterschiedliche Meinungen. Alle haben verstanden, dass andere Erfahrungen und Sichtweisen sprudelnde Quellen sind für Impulse, Ideen und Lösungen - was sonst? Nach dieser Erkenntnis werden Durchsetzungsverhalten, starre Sichtweisen und Rechthabereien abgelegt, oft schneller als erwartet. Teamer, die diese als völlig normal hingegenommenen Verhaltensweisen erstmals reflektieren, verstehen nun, warum wenig voranging. Hierzu greift eine wirksame Arbeitstechnik: Nach ihren Fragen „Was erleben Sie häufig bei Diskussionen in Arbeitsmeetings?“ Kompromiss- was ist das?“ usw. schreiben Moderatoren die Zurufe auf Flipchart.

Beispiel für eine Zurufabfrage



Abb. 1: Zurufabfrage "Diskussion ungleich Dialog, Kompromiss.."

Erfolgsfaktor 2: Rotierende Moderation

Moderatoren sorgen dafür, dass Teams in Arbeitsmeetings zunehmend

- systematisch und engagiert vorgehen sowie
- wertschätzend und motivierend miteinander umgehen.

Sie sind zuständig für effektive Gruppenarbeit, nicht für inhaltliche Ergebnisse. Sie sind daher neutral gegenüber Teilnehmern und den anstehenden Themen. Inhaltliches tragen sie lediglich in klar besprochenen Ausnahmefällen bei. Moderatoren gehen effektiv und systematisch vor, mit nützlichen Techniken und Verfahrensweisen für jede Arbeitsphase (TIZLA, siehe unten). Eigene Meinungen, Ziele und Ideen stellen sie zurück und bewerten nichts. Sie zuhören zu, stellen viele Fragen, sorgen für Visualisierung wesentlicher Ergebnisse und fassen öfter zusammen – falls Ihnen das bekannt vorkommt: Ja, das ist pures Coachingverhalten. Diese konsequent fördernde Haltung fördert zudem die Reflexion eigener Einstellungen, Vorurteile und Verhaltensmuster.

Zusätzliche Bestärkung und Entwicklung bringt die Rotation - jede(r) kommt an die Reihe, ein Arbeitsmeeting zu moderieren und erhält anschließend konstruktive Rückmeldungen zur Moderationsleistung.

Erfolgsfaktor 3: Methodik - Themen und Probleme systematisch bearbeiten

Leistungsteams arbeiten interaktiv; sie diskutieren nicht, sondern agieren systematisch. Hierbei ist „Low Tech“ förderlich, also Flipchart, Pinwand und Moderatorenkoffer, nicht nur bei kreativer Lösungsfindung. Wer effektiv und systematisch Aufgaben bearbeiten oder Probleme lösen will, muss Ziele, Lösungen und Maßnahmen klar voneinander unterscheiden und in dieser Reihenfolge bearbeiten können. Die Übersicht zeigt diese Systematik, TIZLA genannt nach den Anfangsbuchstaben der 5 Phasen, mit den jeweiligen Arbeitstechniken.

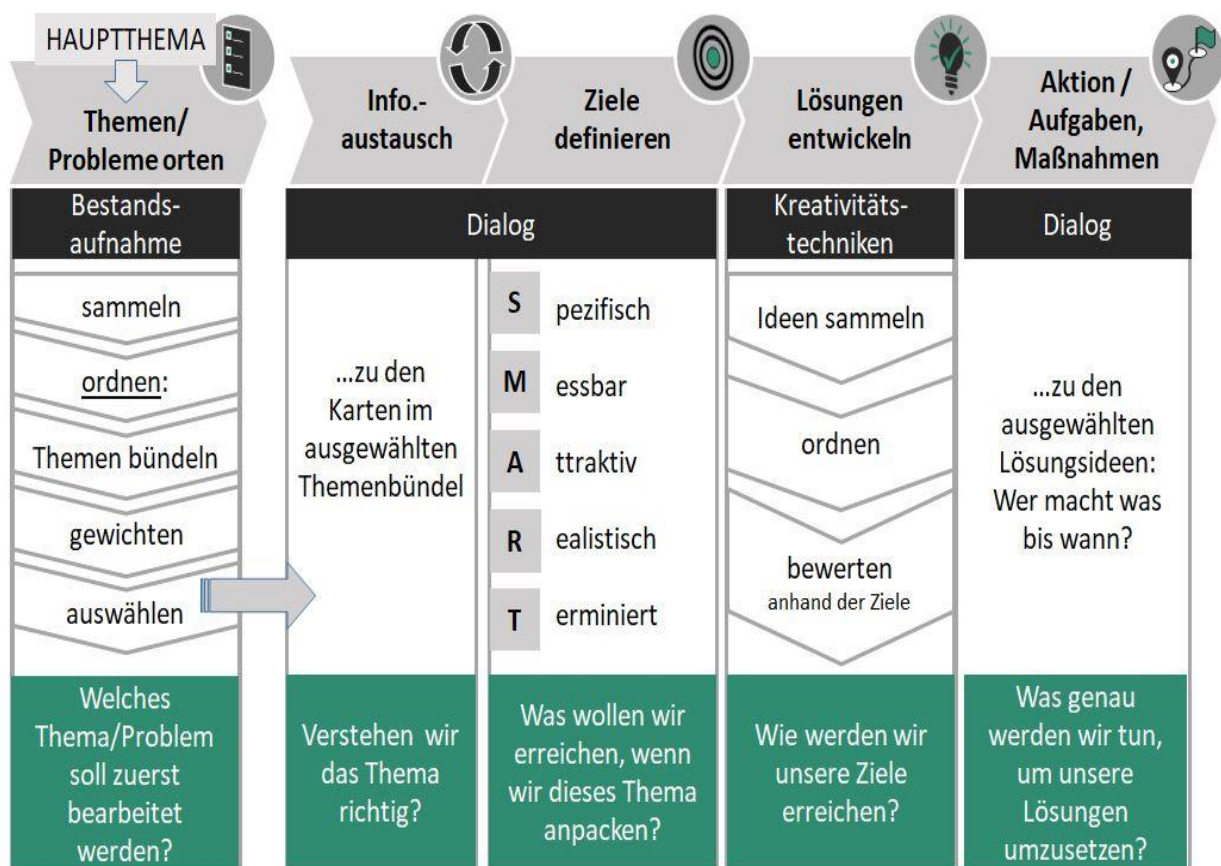


Abb. 2: TIZLA- Systematik zur effektiven Aufgaben- und Problembearbeitung

© Harald Korsten M.A.

Erfolgsfaktor 4: Kontinuierliche Verbesserung

Jedes effektive, motivierende Arbeitsmeeting ist angewendete Teamentwicklung. Damit Teams ihre Zusammenarbeit kontinuierlich verbessern, sorgen Moderatoren für den regelmäßigen Einsatz der „Prozessanalyse“. Hinter diesem Begriff steckt eine einfache und wirksame Abfrage, die nach Meetings oder längeren Arbeitsphasen in Gruppenarbeit beantwortet werden:

Was hat uns diesmal

⇒ gefördert?

⇒ Ge-/behindert?

↳ Was werden wir beim nächsten Mal besser machen?

Die Teamer reflektieren also die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit. Für viele ist das zunächst derart ungewohnt, dass tatsächlich Bemerkungen à la „Was soll denn dieser Ringelpietz?“ kommen können. Derartige Skepsisreflexe sind nach dem ersten Einsatz erledigt. Die Ergebnisse der ca. zehnmütigen Prozessanalyse, auf Flipchart festgehalten, hängen beim nächsten Meeting an der Wand, was stark selbstdisziplinierend wirkt und Kommunikationshindernisse wirksam eindämmt. So steigert das Team kontinuierlich seine Effektivität und Motivation. Diese „Teamentwicklung von innen“ ist der mit Abstand wirksamste Ansatz. Nach einigen Monaten haben sich Arbeitsklima und Leistung derart verbessert, dass Außenstehende es kaum fassen können.

Dahinter steckt die berühmte Prämisse des Kaizen (jap.: Weg der kleinen Schritte), bekannt durch den Toyota Way:

Plan ⇒ Do ⇒ Check ⇒ Act.

Um besser zu werden, muss Getanes regelmäßig ausgewertet werden. Ohne "Check" kein Lernen, also Stillstand. Die Prozessanalyse sorgt für Check / Auswertung, reglmäßig bis ritualisiert. Das machen "normale" Gruppen nicht und bleiben nicht zuletzt deswegen oft stecken in zähen Diskussionssümpfen.

Ein leistungsfähiges Team mit motivierten Mitgliedern ist also immer

⇒ dialog- und konsensfähig

⇒ ziel- und ergebnisorientiert, per TIZLA und Moderation

⇒ reflexions- und lernbereit sowie

⇒ bestrebt, kontinuierlich besser zu werden.

Das sind die Fähigkeiten, die erfolgreiche Teams haben. Sie sind gut trainierbar und machen Spaß. Das alles ist auch die Basis für virtuelle Teams. Wie erwerben und entwickeln deren Mitglieder und Führungskräfte diese und weitere Fähigkeiten? Ausschließlich analog. Persönliche Begegnung und erste Zusammenarbeit ist zum Start unverzichtbar. Hierzu dient ein zweitägiger Präsenzworkshop mit allen Beteiligten.

Der Startworkshop - virtuelle Teams beginnen analog!

Zwei Tage reichen, weil der Startworkshops hochgradig effektiv ist.

Das Thema:

Unsere motivierende Zusammenarbeit im virtuellen Team sichern und verbessern.

Die Ziele:

1. Alle haben dasselbe Verständnis vom Auftrag und den Ziele des Projektes
2. Systematische Themen-/Problembearbeitung (TIZLA) und Moderation ist eingeübt
3. Wertschätzender Umgang miteinander ist grundsätzlich etabliert
4. Sinn und Nutzen der virtuellen Teamarbeit sind gemeinsam erarbeitet
5. Die organisatorischen Rahmenbedingungen sind verbindlich festgelegt
6. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist gestartet.

Alle im richtigen Boot

Haben alle dasselbe Verständnis vom Auftrag und den Zielen des Projektes? Wird diese im ersten Ziel formulierte Grundlage nicht geklärt, sind später „Sand im Getriebe“ bis hin zu haarsträubenden Fehlinterpretationen vorprogrammiert.

Also: Nach einer motivierenden, knackig-kurzen Präsentation des Auftrages oder der anstehenden Aufgabenpakete werden aufkommende Fragen in Kleingruppen geklärt. Danach wird, per Moderation, ein gemeinsamer Konsens erarbeitet. Oft ist die Verblüffung groß, welche Missverständnisse und Unsicherheiten zu scheinbar Eindeutigem nun aufgedeckt und behoben werden.

Alle Meinungen und Interpretationen über vorhandene und anstehende Aufgaben müssen übereinstimmen. Hierzu sorgen Teamleiter und Moderator (beide brauchen nicht identisch zu sein, im Gegenteil) für visuelle, greifbare und verbale Fakten wie Bilder mit Details (Zahlen, Daten, Messgrößen), im Vorfeld getroffene klare Entscheidungen und geklärte Fragen. Auch bereits bekannte und wichtige Beschreibungen, Definitionen und Vergleiche werden nochmal thematisiert.

TIZLA- Systematik live!

Zur hohen Effektivität trägt vor allem das konsequent systematische Vorgehen nach TIZLA (siehe Abb. 1) bei. Während des Workshops werden die Teilnehmer zwei-bis dreimal innehalten und reflektieren: *Wie sind wir jetzt vorgegangen? Warum? Mit welchem Nutzen?*

Die TIZLA-Systematik wird also nicht vorgetragen, sondern unmittelbar angewendet (Do). Die sorgfältigen Auswertungen (Check) zwischendurch führen zu nachhaltigem Lernen.

Bei diesem echten Learning by Doing lernen sich die Teamer kennen und bauen gegenseitiges Vertrauen auf. Sie erarbeiten sich ihre Fähigkeiten für motivierende, fördernde Teamarbeit und – entwicklung. So wird Ziel 2 fast "beiläufig" erfüllt.

Direkte Anwendung mit anschließender Auswertung gilt natürlich auch für die anderen Erfolgsfaktoren, vom Moderator passend in die TIZLA-Systematik eingeflochten:

- Kontinuierliche Verbesserung (per Prozessanalyse)
- Wertschätzender Umgang (per Diskussion ≠ Dialog – Gegenüberstellung)
- Moderationskompetenz (per Kleingruppenarbeit und anschließender Auswertung).

Die 6 Leitfragen zum Sinn und zum Nutzen

In den Phasen „Lösungen finden“ und „Aufgaben, Maßnahmen zur Umsetzung erarbeiten“ bereiten sich die Teilnehmer sorgfältig auf ihre künftige Interaktion vor, die ja fast ausschließlich digital sein wird. Am Besten anhand 6 knackiger Arbeitsfragen, zum Endspurt in einem effektiven, Spaß machenden Workshops.

1. Welchen Nutzen bringt die Arbeit unseres virtuellen Teams?

Hierbei werden unweigerlich auch Sinn und Zweck der künftigen (Zusammen-) Arbeit engagiert besprochen und festgelegt. „Purpose“ ist ja seit einigen Monaten zu Recht ins Lampenlicht gerückt - vielleicht bleibt dem Begriff die Inflationierung zum Buzzword erspart, wie zuletzt bei „agil“.

Anschließend gilt es, die Identifikation der Teammitglieder mit Auftrag und Team auf eine solide Basis zu stellen. Künftig werden sie ja in ihren Arbeitsmeetings via Skype in (hoffentlich) stillen Kämmerlein sitzen, oft alleine. Das kann Motivation und Arbeitsdisziplin auf harte Proben stellen und daher sind starke „Marker“ notwendig.

Virtuelle Teamarbeit ist immer erfolgreich, wenn Teamer sowohl arbeitstechnische Fähigkeiten haben als auch stolz darauf sind, in diesem Team mit diesen Aufgaben zu arbeiten; die Mitarbeit ist etwas Besonderes, vielleicht gar eine Ehre oder Auszeichnung.

Dann ist Vereinbartes heilig, verbunden mit strikter Selbstverständlichkeit und Disziplin bei Einhaltung und Umsetzung.

Diese Identifikation wird maßgeblich gefördert durch

- Symbole: Bildkräftige Zeichen, die für Ereignisse, Ideen oder Handlungen stehen und
- Rituale: Abläufe, die sich nach verbindlich vereinbarten Regeln ständig wiederholen.

Das Team beschäftigt sich nun intensiv mit den weiteren Arbeitsfragen:

2. Welche festen Abläufe vereinbaren wir verbindlich? In welchem zeitlichen Rahmen und Abstand führen wir welche Besprechungen, Arbeits- und Meilensteinmeetings durch?

3. Welche Symbole legen wir für welche Routinen fest?

4. Welches Logo und welchen Leitsatz finden wir, die genau zu unserem Team und unseren Aufgaben passt?

Unglaublich, wieviel Energie und Kreativität in einem neu formierten Team steckt, das im effektiven Startworkshop erst seit einigen Stunden zusammenarbeitet. Das wird besonders deutlich, wenn Symbole und Logo gefunden oder gar neu entworfen werden.

5. Welche Regeln vereinbaren wir für unsere erfolgreiche Zusammenarbeit?

Diese Arbeitsfrage zielt ab auf

- ⇒ Fairness, Gleichbehandlung und gleichen Informationsstand
- ⇒ dieselbe Verantwortung und klare Verantwortlichkeiten
- ⇒ die vorrangige Behandlung von Störungen.

6. Wie werden wir dafür sorgen, dass wir unsere Zusammenarbeit kontinuierlich verbessern, fachlich und zwischenmenschlich?

Die letzte Arbeitsfrage ist entscheidend für kontinuierliche Teamentwicklung. Nun werden Fixpunkte und Termine festgelegt für

- ⇒ regelmäßige Auswertungen getaner Arbeit (Check) und der einvernehmlichen Besprechung von hieraus resultierenden Änderungen und Verbesserungen (Act)
- ⇒ gegenseitige Unterstützung und Hilfe zur Selbsthilfe
- ⇒ Abfragen zur Stimmung und zum Wohlbefinden im Team mit Auswertung und ggf. Änderungen.

Es kann losgehen

"Was genau werden wir TUN, um unsere Ergebnisse und Lösungen konkret umzusetzen?"

Diese Leitfrage zu "Aktion", der letzten Phase der TIZLA- Systematik, bringt Teams dazu, Nägel mit Köpfen zu machen. Die nun erarbeiteten Aufgaben und Maßnahmen sind konkret, verbindlich, chronologisch und terminiert. Sie werden dokumentiert im Aktionsplan:

WAS (Aufgabe, Maßnahme) macht WER bis WANN? Alle wissen, was zu tun ist. Jede(r) weiß, was er/sie beizutragen hat.

Der Startworkshop ist ein voller Erfolg, wenn alle

- angenehm überrascht sind über die Begegnung mit den künftigen Teamkollegen
- sehr zufrieden sind mit den Ergebnissen des Workshops einschließlich der gefundenen Symbole und Rituale / Routinen
- genau wissen, was wann wie zu tun ist und
- sich auf ihr erstes digitales Meeting freuen.